HAL
open science

DE L'EMPLOI A L'EMPLOYABILITE ET DE L'EMPLOYABILITE A L'EMPLOI : PROPOSITION D'UNE METHODE D'AIDE A LA DECISION D'AFFECTATION DES SALARIES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES, FONDEE SUR UNE RECONFIGURATION DES FACTEURS MAJEURS DE DECISION

Christine Gangloff-Ziegler

To cite this version:

Christine Gangloff-Ziegler. DE L'EMPLOI A L'EMPLOYABILITE ET DE L'EMPLOYABILITE A L'EMPLOI : PROPOSITION D'UNE METHODE D'AIDE A LA DECISION D'AFFECTATION DES SALARIES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES, FONDEE SUR UNE RECONFIGURATION DES FACTEURS MAJEURS DE DECISION. Education. Université de Haute Alsace - Mulhouse, 2005. Français. NNT : . tel-00550655

HAL Id: tel-00550655

https://theses.hal.science/tel-00550655v1

Submitted on 29 Dec 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE
F.L.S.H.

□□□□□□□□□□

THESE

Pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE HAUTE-ALSACE
Discipline : Sciences de L'EDUCATION
Présentée et soutenue publiquement le
par

Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Le

L'EMPLOI

DE

PROPOSITION D'UNE METHODE D'AIDE A LA DECISION D'AFFECTATION DES SALARIES DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES, FONDEE SUR UNE RECONFIGURATION DES FACTEURS MAJEURS DE DECISION : SAVOIRS ACQUIS, APTITUDE A APPRENDRE, PERSONNALITE …

A

L'EMPLOYABILITE

TOME 2 : ANNEXES

Directeur de thèse :
M. le Professeur Emérite Jack REMORIQUET

JURY

CHALMEL Loïc, Professeur des Universités, 70ème section, Université de Rouen
DUPUY Pierre-Marie, Professeur des Universités, 70ème section, Université de Nancy II, *Rapporteur*
NOSAL Claude, Professeur des Universités, 71ème section, Université de Haute-Alsace
REMORIQUET Jack, Professeur Emérite des Universités, 70ème section, Université de Haute-Alsace, *Directeur de thèse*
SONNTAG Michel, Professeur des Universités, 70ème section, Université Louis Pasteur, INSA, *Rapporteur*
STEINLE-FEUERBACH Marie-France, Maître de conférences HDR, 1ère section, Université de Haute-Alsace

Tome 2
Liste des annexes

ANNEXE 1 : Méthode d'aide à la décision en 6 étapes 5
Annexe 1-1 Première étape : domaine et technicité des savoirs 6
Annexe 1-2 Deuxième étape : première sélection 7
Annexe 1-3 Troisième étape : évaluation de la personnalité 8
Annexe 1-4 Quatrième étape : bilan individuel de l'employabilité objective 13
Annexe 1-5 Cinquième étape : synthèse de l'évaluation de l'employabilité objective 14
Annexe 1-5-1 Synthèse globale sur un tableau à deux entrées 14
Annexe 1-5-2 Synthèse détaillée sur une échelle logique en haie 15
Annexe 1-6 Sixième étape : évaluation de l'employabilité subjective 16
ANNEXE 2 Liste des entreprises contactées 17
ANNEXE 3 Liste des responsables interviewés 18
ANNEXE 4 Modèle de questionnaire 19
ANNEXE 5 Synthèses des entretiens (par ordre alphabétique) 29
Annexe 5-1 BEHR France 30
Annexe 5-2 CLEMESSY 42
Annexe 5-3 LIEBHERR France 54
Annexe 5-4 MAHLE PISTONS DE COLMAR 69
Annexe 5-5 PEUGEOT MULHOUSE 91
Annexe 5-6 RHODIA P.I. 105
Annexe 5-7 RICOH INDUSTRIE France 116
Annexe 5-8 SMC COLOMBIER FONTAINE 126
Annexe 5-9 WARTSILA France SAS 144
Annexe 5-10 X 156
ANNEXE 6 Simulations 166
Annexe 6-1 Recrutement 1 167
Annexe 6-2 Recrutement 2 197
Annexe 6-3 Evaluation 1 227
Annexe 6-4 Evaluation 2 249

Annexe 1 Méthode d’aide à la décision en 6 étapes

Annexe 1-1 Première étape : domaine et technicité des savoirs

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		***Désignation des savoirs requis***	***Critère d'appréciation des savoirs***	***Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)***	***Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés***
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	**Domaine d'emploi**		Adaptation des savoirs par rapport au domaine				
	Métier		Technicité des savoirs				
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	**Savoirs complémentaires 1 (facultatif)**						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						
			ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis			**SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER**	
			ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)			**SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER**	

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

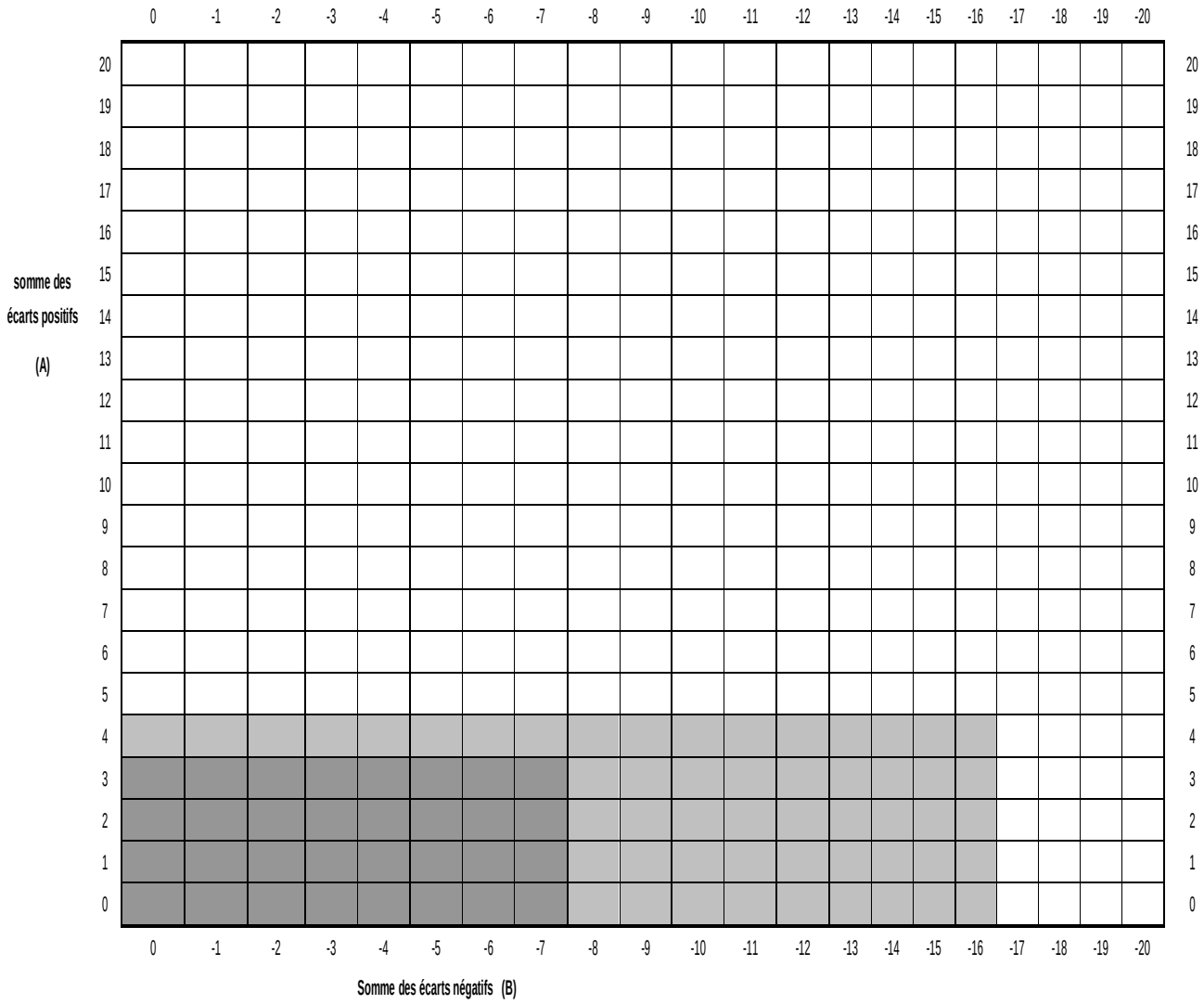
0 aucune connaissance
1 notions
2 savoirs fondamentaux
3 savoirs approfondis
4 savoirs larges et approfondis
5 expertise

Annexe 1-2 Deuxième étape : première sélection

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 2



Mode opératoire:	*1. Faire apparaître le champ des écarts possibles pour marquer les limites de la zone (dans cet exemple, +4, -16 en gris clair)* *2. Délimiter si nécessaire une zone des écarts acceptables par l'entreprise (dans cet exemple, +3, -7 en gris foncé))* *3. Placer les dossiers numérotés sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs et positifs* *4. Classer les dossiers en sélectionnant d'abord les dossiers dans la 1ère colonne et 1ère ligne* *Puis, si nécessaire, étendre la sélection à la 1ère colonne en remontant pour élargir les écarts positifs dans la limite, le cas échéant, des écarts acceptables* *puis aux colonnes les plus proches en élargissant les écarts négatifs*

Annexe 1-3 Troisième étape : évaluation de la personnalité (en 5 pages)

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN								
	TYPE							
		Niveau de diplôme ou équivalent en expérience	Types de tâches ou missions associées	REQUIS POUR LE POSTE (x)	CONSTATE (y)			
		Aucun diplôme	*Tâches d'exécution non qualifiées*	1	1	Entourer le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	*Tâches simples d'exécution qualifiées*	2	2			
		BAC/BAC PRO	*Tâches complexes d'exécution qualifiées*	3	3			
INTELLIGENCE	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	DUT/BTS	*Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution*	4	4			
		BAC +4 ou 5	*Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique*	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER		
							C	C'

INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	**NIVEAU**		**REQUIS (x')**	**CONSTATE (y')**	Entourer le niveau requis et le niveau constaté		
	Capacité à appliquer		1	1			
	Capacité à adapter		2	2			
	Capacité à faire évoluer		3	3			
	Capacité à développer		4	4			
	Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER		
						D	**D'**
INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT		**QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)**	**NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)**	**NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)**	**REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)**		Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
	Comportement par rapport à soi-même	A une image positive de soi-même					
		Fait preuve d'une stabilité émotionnelle					
		Est énergique					
		A de l'aisance					
		Est rigoureux					
		Est équilibré					
		Est ambitieux					
		Est solide					
		SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER					

		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux			
			Est capable de communiquer			
			A un schéma cohérent de pensée et d'action			
			Est adaptable			
			Sait prendre des décisions			
			Est capable de travailler en groupe			
			A de l'autorité			
			Respecte l'autorité			
			A la capacité de manager des hommes			
			Est capable de discuter et de défendre ses idées			
			Fait preuve d'enthousiasme			
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER			

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent			
			Accepte les contraintes de l'organisation			
			Est flexible			
			Aime le travail bien fait			
			A le goût de l'effort			
			Fait preuve de fidélité			
			Sait s'organiser			
			Est capable de résister au stress			
			Est fiable			
			Apprécie de prendre des responsabilités			
			Est efficace			
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER			
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui			
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui			
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir			
			Capacité à exprimer ses émotions			
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER			

PERCEPTION DE LA PERSONNALITE

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte		Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire		Laborieuse		Confuse	
	Adaptée au contexte		Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires		Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques		Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte		Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte		Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte		Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide		Jugement laborieux		Absence de jugement	
	Jugement pertinent		Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES						

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	

Annexe 1-4 Quatrième étape : bilan individuel de l'employabilité objective

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE

BILAN INDIVIDUEL

ETAPE 4

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	0	B	0
INTELLIGENCE ETAPE 3						
	Intelligence abstraite		C	0	C'	0
	Intelligence concrète		D	0	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	0	F	0
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	0	H	0
		Comportement par rapport au travail	I	0	J	0
		Intelligence affective	K	0	L	0
		TOTAL Intelligence sociale		0		0
PERCEPTION ETAPE 3					M	0

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

TOTAL DES ECARTS	Y	0	X	0

Annexe 1-5 Cinquième étape : Synthèse de l'évaluation de l'employabilité objective (globale et détaillée)

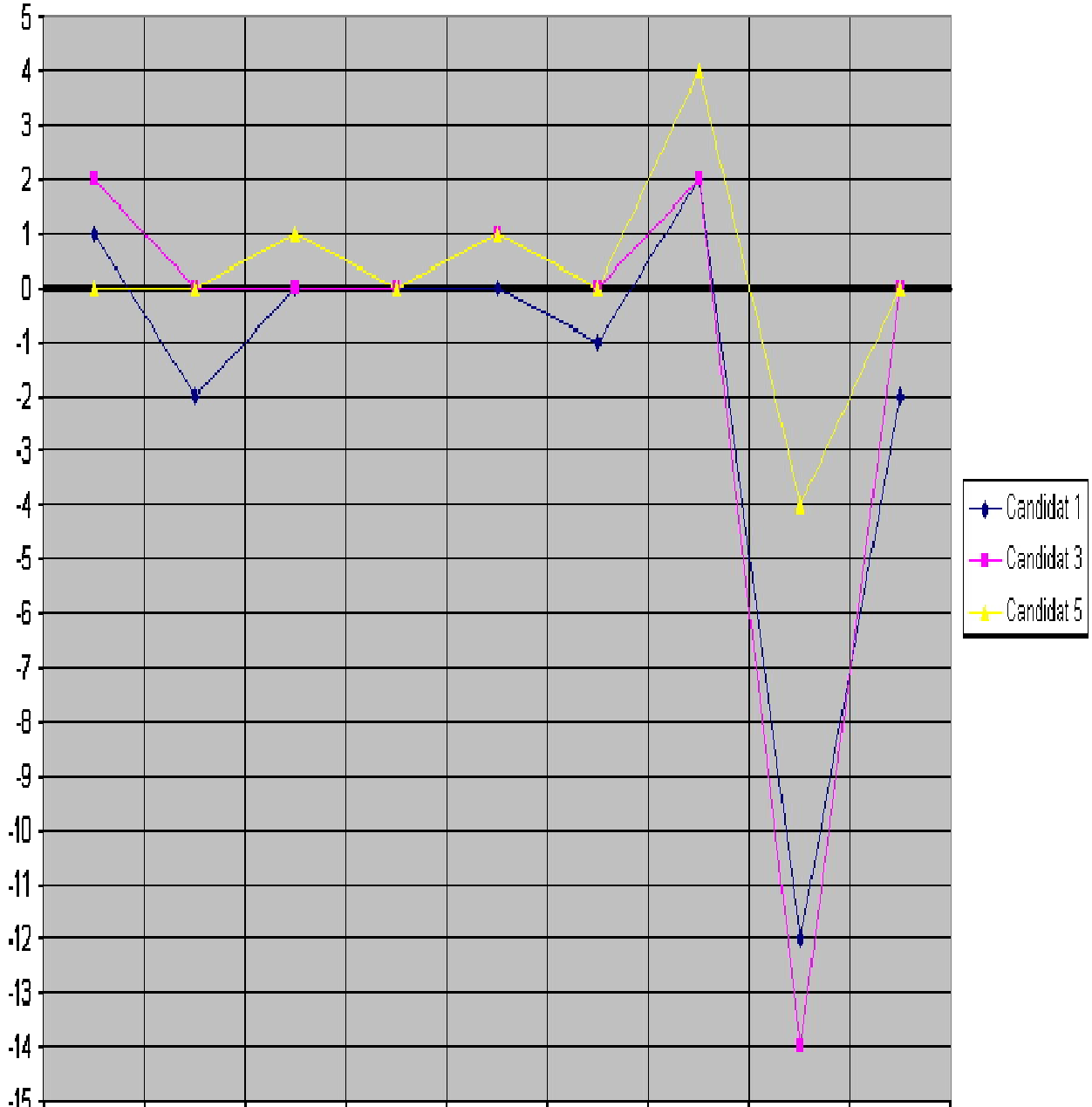
Annexe 1-5-1 Synthèse globale sur un tableau à deux entrées

somme des écarts positifs (Y)	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	...
....																													
19																													
18																													
17																													
16																													
15																													
14																													
13																													
12																													
11																													
10																													
9																													
8																													
7																													
6																													
5																													
4																													
3																													
2																													
1																													
0																													
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	...

Somme des écarts négatifs (X)

Mode opératoire:	*1. Placer les dossiers numérotés sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs (X) et positifs (Y)* *2. Tracer, si nécessaire, une zone des écarts acceptables* *3. Identifier les candidats les plus proches de la cible*

Annexe 1-5-2 Synthèse détaillée sur une échelle logique en haie (à partir d'un exemple de données)



	1:adaptation des savoirs +	1:adaptation des savoirs -	2: intelligence abstraite +	2: intelligence abstraite -	2: intelligence concrète +	2: intelligence concrète -	2: intelligence sociale +	2: intelligence sociale -	Perception
Candidat 1	1	-2	0	0	0	-1	2	-12	-2
Candidat 3	2	0	0	0	1	0	2	-14	0
Candidat 5	0	0	1	0	1	0	4	-4	0

Annexe 6 Evaluation de l'employabilité subjective

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

EMPLOYABILITE SUBJECTIVE

COMPATIBILITE DES ATTENTES

ETAPE 6

NATURE DES ATTENTES A PRECISER (exemples)	CARACTERISTIQUES DES ATTENTES A PRECISER (exemples)	ATTENTES DE L'EMPLOYEUR 0 = refus 1 = indifférent 2 = impératif	ATTENTES DU SALARIE 0 = refus 1 = indifférent 2 = impératif	ECARTS
Type de contrat	CDD			0
	CDI			0
Horaire	Temps complet			0
	Temps partiel			0
Aménagement des horaires	Travail en journée			0
	Travail de nuit			0
	Travail en équipe			0
	Equipe de fin de semaine			0
	Horaires fixes			0
	Horaires modulés			0
	Horaires variables			0
	Décompte en jours			0
				0
Statut	Ouvrier			0
	Employé			0
	Agent de maîtrise			0
	VRP			0
	Cadre			0
	Cadre dirigeant			0
Niveau de responsabilités	Tâches			0
	Machine			0
	Equipe			0
	Service			0
	Etalissement			0
Place hiérarchique	N-1			0
	N-2			0
	…			0
Rémunération	Montant limite			0
	Fixe			0
	Fixe + variable			0
	Variable			0
	Avantages en nature:			0
Protection sociale	Prévoyance			0
	Mutuelle complémentaire			0
	…			0
Contraintes et clauses particulières	Astreintes			0
	Mobilité			0
	Disponibilité			0
	Exclusivité			0
	Non-concurrence			0
	Déplacements			0
	….			0
…….				0
				0
NOMBRE D'ATTENTES INCOMPATIBLES (nombre de valeurs égales à 2 ou -2)				

ECART = à 2 ou -2	*Incompatibilité des attentes sauf à réduire l'écart*
ECART = à 0, 1 ou -1	*Compatibilité des attentes*

Toute incompatibilité constatée et non résorbable est un obstacle absolu à la conclusion du contrat de travail et conduit à l'élimination de la personne concernée

Annexe 2 Liste des entreprises contactées

ENTREPRISE	NOMS DES CONTACTS		CP	VILLE
BEHR France	M. ROSTOUCHER		68	ROUFFACH
BUBENDORFF VOLET ROULANT	M. BACH		68	SAINT-LOUIS
CLARIANT	M. HISCHAMBER	M. KOCZY	68	HUNINGUE
CLEMESSY SA	M. PALERMITI	M. RIEDINGER	68	MULHOUSE
COLAS EST	M. COUPLET		68	COLMAR
CUISINES SCHMITT SALM SAS	M. CISERI		68	LIEPVRE
EUROVIA Alsace Franche-Comté	M. VENZON		68	COLMAR
KAYSERSBERG PACKAGING	M. BAESLER		68	KUNHEIM
LIEBHERR France	F.REBERT		68	COLMAR
MAHLE- PISTONS DE COLMAR	M. BAUMANN		68	INGERSHEIM
PEUGEOT	M. KUPEK		68	
RHODIA	M. CARPENTIER	M. BESANCON	68	CHALAMPE
RICOH Industrie France	M. SCHWANGER		68	WETTOLSHEIM
SMC Colombier-Fontaine	M. POILLET		25	COLOMBIER-FONTAINE
SOCIETE ALSACIENNE DE PUBLICATIONS	M. CLIQUE		68	MULHOUSE
WARTSILA France SAS	Mme. GIORDANO	Mme LOUCHEUX Annie	68	MULHOUSE
X [1]	M. X	M.X	68	

[1] Demande de confidentialité

Annexe 3 Liste des responsables interviewés

	ENTREPRISE	NOMS CONTACTS	CP	VILLE	DATES
1	BEHR France	M. ROSTOUCHER	68	ROUFFACH	18/06/2004
2	CLEMESSY SA	M. RIEDINGER	68	MULHOUSE	29/06/2004
3	LIEBHERR France	F.REBERT	68	COLMAR	10/06/2004
4	MAHLE- PISTONS DE COLMAR	M. BAUMANN	68	INGERSHEIM	18/10/2004
5	PEUGEOT	M. KUPEK	68		25/06/2004
6	RHODIA	M. BESANCON	68	CHALAMPE	19/07/2004
7	RICOH Industrie France	M. SCHWANGER	68	WETTOLSHEIM	01/09/2004
8	SMC Colombier-Fontaine	M. POILLET	25	COLOMBIER-FONTAINE	02/07/04 et 03/09/04
9	WARTSILA France SAS	Mme LOUCHEUX Annie	68	MULHOUSE	24/04/2004
10	X [2]	M. X	68		24/06/2004

[2] Demande de confidentialité

Annexe 3 Modèle de questionnaire

QUESTIONNAIRE

1. Comment définissez-vous le travail:

1.1. Définition spontanée

1.2. Définition dirigée

Personnel d'exécution	Agents de maîtrise	Cadres

- Lié à l'organisation (ce que je demande):
  - Tâche
  - Activité
  - Poste
  - Fonction
  - Mission

- Lié à la réalisation (ce que j'obtiens):
  - Œuvre
  - Résultat
  - Rendement
  - Performance

- Lié au salarié (ce que le salarié apporte):
  - Ce qu'il fait
  - Ce qu'il est
  - Ce à quoi il est apte
  - Ce pour quoi il est compétent
  - Ce pour quoi il est reconnu (diplômé)

- Ce qu'il peut devenir
- Ce qu'il peut apporter à l'entreprise en terme de savoir

- Lié aux apports du travail (ce que le travail apporte)
  - Fonctions sociales
    - Créateur de richesse,
    - Facteur d'insertion sociale
    - Facteur de survie
    - Statut social
    - Autre:
  - Production de savoir:
    - Collectifs
    - individuels
    - pour le salarié
    - pour l'entreprise

- Autre

2. Qu'est-ce qu'un salarié ?

2.1. Définition spontanée

2.2. Définition dirigée: un salarié, c'est plutôt…ou….

- un coût	- une valeur
- un investissement	- une charge
- une personne s'adaptant à une organisation	- une personne à laquelle l'organisation s'adapte
- une opportunité à saisir	- une contrainte à gérer
- une obligation	- un choix
- un fournisseur de travail	- un créancier de rémunération
- un subordonné	- un partenaire
- un savoir supplémentaire	- une personne à former
- un développeur des savoirs collectifs	- un utilisateur des savoirs collectifs
- une chance	- un risque
- autre	

Quel serait d'après vous le point le plus important à retenir dans cette liste?

3. Qu'est-ce qu'un employeur ? Plusieurs réponses possibles en les classant.

- le supérieur hiérarchique du salarié
- un manager
- un fournisseur de travail
- un fournisseur de rémunération
- un entrepreneur
- un homme de pouvoir
- un gestionnaire
- un formateur
- un chef d'orchestre
- Autre

4. Qu'est-ce qui rend le travail d'un salarié possible au sein de votre entreprise ?

A classer et à préciser:

- ce que le salarié apporte
- ce que l'entreprise fournit
- l'organisation de l'entreprise
- les savoirs de l'entreprise
- autre

5. Décidez-vous vous-même de recrutements?

Si oui, quels types de recrutements?

- tous
- cadres
- agents de maîtrise
- ouvriers
- employés

Si non, en définissez-vous ou connaissez-vous les critères de référence ?

- **oui**
- **non (► question 15)**

6. Quels sont les critères de référence pour un recrutement?

6.1. Réponse spontanée

6.2. Classement, si nécessaire, en distinguant les catégories professionnelles

		ouvriers	**employés**	**agents de maîtrise /techniciens**	**cadres**
	- Aptitude: potentiel d'acquisition de connaissances et de traitement de l'information				
	- Capacité: potentiel de réussite à propos d'une activité				
	- savoir-faire: lien personnel au salarié entre le savoir et l'action assurant la réussite				
	- compétences: savoir éprouvé et mesurable				
	- connaissances: savoir				
	- diplômes: savoir validé par un titre ou un grade délivré par un établissement d'enseignement				
	- expérience: savoir développé à partir				

	d'un vécu				
	- performance passée: efficience dans les activités précédentes				
	- qualités personnelles et si oui, lesquelles				
	- intuition du recruteur				
	- conformité aux valeurs de l'entreprise et lesquelles				
	- autres				

6.3. Les critères réels de recrutement correspondent-ils toujours aux critères de référence?

6.4. Comment sont évalués les critères de recrutement?

6.5. Par qui sont-ils évalués?

6.6. Etes-vous satisfaits par cette évaluation?

6.7. Qu'est-ce qui pourrait encore être amélioré?

7. Quels sont les outils ou techniques utilisés dans le cadre d'un recrutement ?

Pour mesurer quoi ?

8. Qu'est-ce qui n'est pas paramétrable dans un recrutement ? En expliquant pourquoi.

9. Pourriez-vous estimer cette part en pourcentage?

10. Comment faites-vous face à cette part d'incertitude ?

Est-ce que cela réduit l'incertitude ?

11. Avez-vous plutôt une démarche spéculative (acceptation d'une part de risque élevée) ou de "bon père de famille" (limitation maximale du risque) en matière d'embauche ?

Pourquoi ?

12. Comment gérez-vous le risque lié à un recrutement ?

13. **Vous paraît-il plus facile d'acheter une machine (investissement) ou de recruter un salarié ?**

    Pourquoi ?

14. **Est-il plus facile ou plus difficile de recruter un cadre qu'un autre salarié?**

    Pourquoi?

15. **Quelle est la place de la formation dans votre entreprise?**

- **pourcentage par rapport à la masse salariale**
- **le cas échéant, pourquoi dépasser les exigences légales?**
- **à quoi sert-elle au sein de l'entreprise?**
- **qui en bénéficie?**
- **Qui assure cette formation?**
- **Le salarié participe-t-il à son financement? Si oui, dans quelle mesure ou de quelle manière?**
- **Où a-t-elle lieu?**
- **A-t-elle une incidence sur les carrières?**
- **A-t-elle une incidence sur les salaires?**

16. **Comment les rémunérations sont-elles définies au moment de l'embauche ?**

- par qui ?
- comment ?
    - prédéfinie par une échelle de rémunération et si oui de quelle nature (est-il possible d'en avoir une copie?)
    - adaptée au cas par cas et si oui, comment
    - autre (précisez)

17. **Comment intégrez-vous la part de risque lié au salarié dans la rémunération ?**

18. **Qu'est-ce que vous estimez payer ? Si nécessaire, en précisant et en classant.**

    - le travail effectué
    - le travail demandé
    - le temps de présence
    - ce qui est imposé par la réglementation
    - ce qu'apporte le salarié

- ce qui rend possible le travail du salarié
- autre

19. Est-ce que votre échelle de salaire vous paraît équitable ?

Est-ce qu'elle vous semble reconnue comme telle par les salariés ? Comment le mesurez-vous?

20. Est-ce que chaque salarié vous paraît payé à son "juste prix" ?

Si non, pourquoi ?

21. Comment les rémunérations évoluent-elles dans votre équipe ?

➢ **Prédéfini au départ:**

Barrez les mentions inutiles

- en totalité	en partie	pas du tout

- facteurs:

- Ancienneté
- Plan de carrière
- Autre

➢ **Décidé en cours d'exécution de contrat**

D'une manière collective

D'une manière individualisée

- Quels sont les facteurs ?
- Comment sont-ils évalués ?
- Quel est l'objectif:
  - ➢ récompense (ou sanction)
  - ➢ développement de la motivation (carotte)
  - ➢ ajustement du salaire aux apports et évolutions du salarié

22. Quand est-ce que vous estimez qu'un salarié devient trop cher ?

Quels facteurs peuvent-ils être responsables de cette situation ? (et/ou qui ?)

Quelles sont alors les solutions (ou préventions) ?

23. Quels sont les moyens de fidélisation de vos salariés ? Précisez

- pas de volonté de fidélisation

- moyens utilisés:
  - liés à la rémunération
  - liés au statut
  - liés à la formation
  - liés au type de management
  - autres
- Quel est le moyen que vous estimez le plus efficace?

24. Comment adapter la rémunération pour garder les salariés que vous souhaitez fidéliser?

25. Quelles sont les catégories de salariés que vous estimez les plus utiles pour l'entreprise ?

- par âge
- par sexe
- par diplômes
- par qualification
- par niveau de salaire
- par statut
- par qualités personnelles
- autre

Pourquoi ?

26. Quelles sont les catégories de salariés que vous estimez les plus performantes dans l'entreprise ?

- par âge
- par sexe
- par diplômes
- par qualification
- par niveau de salaire
- par statut
- par qualités personnelles
- autre

Pourquoi ?

27. En dehors de toute contrainte, quelles sont les catégories de salariés, parmi celles citées ci-dessus, que vous souhaiteriez le plus garder et pourquoi ?

Pourquoi ?

28. Quelles sont les contraintes ou éléments qui influencent le plus votre comportement dans la gestion de votre personnel et qui pourraient vous empêcher de réaliser le précédent souhait?

Renseignements:

- Date de l'entretien
- Nom
- Qualité
- Age
- Entreprise
- Effectif
- Secteur d'activité Code APE:
- Convention collective applicable
- Département

Remarques particulières :

ANNEXE 4 SYNTHESE DES ENTRETIENS (PAR ORDRE ALPHABETIQUE)

ANNEXE 4-1 BEHR FRANCE

ENTRETIEN DU 18/06/04

1100 salariés, métallurgie

Participants :

M. ROSTOUCHER (DRH), Jack REMORIQUET, Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée : 1 heure 50

Confidentialité non demandée.

RECRUTEMENT

Le DRH s'occupe des recrutements. Tous les ouvriers (sauf professionnels) sont pris en intérim et sont évalués ainsi avant d'être embauchés. Pour des profils plus pointus comme les ouvriers de maintenance, ils sont embauchés directement. Les techniciens et les cadres sont recrutés par l'entreprise mais pour certains cadres plus difficiles à trouver (exemple : acheteurs) ou lorsqu'il y a une volonté de cibler, par exemple la concurrence, il passe par une chasse. Mais les chasses coûtent chers. Il y a 4 ou 5 ans, il fallait compter 40 à 50 000 francs et c'était moins cher qu'une annonce publiée au niveau national. Aujourd'hui, c'est plus cher. Il y a un aspect économique à prendre en compte.

Les annonces étaient traditionnellement publiées localement dans l'Alsace et les DNA. Pour les derniers recrutements, il est passé par l'APEC et c'est satisfaisant. Mais l'entreprise est aujourd'hui reconnue et l'image facilite les recrutements.

L'entreprise a pu recruter, par l'intermédiaire de l'APEC des chinois dans le but de les envoyer ensuite en Chine sous contrat local dans le cadre d'un joint-venture. Internet a fait évoluer le recrutement en permettant d'être plus rapide (annonce le vendredi, candidatures transmises dès le lundi et entretiens dans la semaine parfois. Pour prendre le cas des Chinois et des facteurs de choix, ils sont actuellement en France et parlent le mandarin et le français. Ils font leurs études en France. Un garçon intelligent en France le sera en Chine et s'il a un bon contact ici, il devrait l'avoir là-bas aussi. Mais, il faut voir ensuite en situation ; de toutes façons, le choix parmi les Chinois parlant français est restreint. Mais, ceux que la Chine laisse partir en formation ne sont sans doute pas les plus mauvais et cela constitue un premier tri. La grande différence porte sur les valeurs : par exemple, être prêt à donner sa vie pour sa patrie à 25 ans et avec un niveau ingénieur, l'importance de la famille et du travail… Cela fait partie de leur culture et il faut le prendre en tant que tel. Il y a une part de hasard dans le recrutement liée au fait qu'un candidat potentiel verra ou non l'annonce pour y répondre.

L'objectif est de trouver le candidat valable et il est rare de ne pas trouver le candidat qui convienne. Les plus grandes difficultés sur le marché apparaissent pour les ouvriers professionnels.

On n'est jamais certain de l'efficacité d'un recrutement mais le recrutement n'est pas tout, l'intégration et le management sont essentiels. Le DRH n'a vu aucun départ en période d'essai en 12 ans d'ancienneté et très peu au bout d'un an. Ces données sont recherchées parce que les audits vérifient la performance d'un recrutement pour la certification. Il n'y a pas de reproche sur la qualité des recrutements.

La pratique est de sélectionner 3 candidats pour les présenter ensuite au chef de service mais lorsque le chef de service a de l'expérience, la procédure est parfois inversée (il fait le 1er tri et présente les 3 finalistes au DRH) pour des raisons de temps. Il relève un exemple de recrutement fait par deux chefs de service, l'un ayant beaucoup d'expérience, l'autre beaucoup plus jeune ayant rarement recruté. Les 2 ont lancé un recrutement à une semaine d'intervalle avec un profil équivalent. L'un d'eux a présenté 3 ou 4 candidats qui n'ont pas été recruté n'ayant pas le profil, l'autre en a présenté 8 et l'entreprise en a gardé 8 parce qu'ils correspondaient tous au profil. C'est le hasard ou ce sont les critères retenus par celui qui organise la sélection.

Lorsqu'il présente 3 candidats au chef de service, il a toujours une préférence : il y a des éléments justifiés, objectifs, d'autres qui sont moins palpables, plus liés au comportement, à l'aspect relationnel (le courant passe ou non). Mais la personne est toujours différente en entretien et ensuite en entreprise.

Il utilise toujours l'intuition : on sent si la personne est claire, structurée, a une bonne aisance, est bien dans sa peau. On peut voir par son comportement si elle va s'intégrer à l'équipe. Finalement, c'est assez simple de recruter. La 1ère impression est souvent confirmée et cela n'est pas lié à un diplôme même si le diplôme a permis un 1er tri. Dans le 1er tri, il ne faut pas être trop restrictif, il faut se baser sur des critères essentiels, en évitant de poser des exigences trop précises (exemple : un stage rentrant exactement dans le champ des activités de l'entreprise) qui restreignent le choix.

La plupart des recrutements porte sur des débutants. L'entreprise évolue beaucoup, il est plus facile de recruter des jeunes, ils n'ont pas tous les défauts et ils ne cherchent pas à vendre une expérience que l'entreprise ne veut pas acheter. Ils peuvent ensuite bénéficier de promotion interne. Quand il y a des compétences en interne, il faut savoir les utiliser. Le turn-over est très faible parce que les salariés sont suivis.

Les critères de recrutement sont :

- **l'état civil** : l'âge, l'entreprise préférant les débutants.
- **l'origine** : 1. les candidats de la région sont favorisés pour 2 raisons, les langues et notamment l'allemand qui est un critère important

  2. les raisons familiales dans la mesure où elles apparaissent comme une garantie de plus grande stabilité même si ce n'est pas général
- **la formation** : Pour chaque poste, il y a une définition de fonction et le profil en découle automatiquement. Cela permet de déterminer le diplôme recherché : niveau et spécificité et cela permet de calibrer le poste. Le type de diplôme est indifférent, l'entreprise prend même des universitaires, des ingénieurs-maîtres. . Il peut y avoir un a priori favorable face à un ingénieur mais il faut ensuite qu'il prouve ses capacités. Le diplôme est extrêmement important parce que c'est un signe extérieur de formation, on est obligé de faire confiance dans ce domaine au système éducatif. Le diplômé a participé à une formation d'un certain niveau et un diplôme d'ingénieur par exemple établit une aptitude à apprendre. A l'inverse, l'expérience n'est pas mesurable a priori, elle ne peut être évaluée qu'en situation professionnelle et il faut donc vérifier sur une durée plus ou moins longue. De plus, il y a une différence entre les personnes formées sur le tas et les diplômés. Cela se joue au niveau de la culture générale, de la manière de raisonner, de réfléchir qui n'est pas la même. Les diplômés ont plus d'aisance, sauf exceptions. L'entreprise est intéressée par ce que le candidat sait et par ce qu'il est susceptible d'apprendre. Le salarié doit avoir le savoir pour le poste confié mais il y a des formations complémentaires ensuite en interne.

Les capacités intellectuelles sont importantes mais c'est leur mise en œuvre qui est essentielle : il vaut mieux mettre en œuvre 80% d'un potentiel de 80 que 10% d'un potentiel de 120. Certains ne mettent pas en œuvre leurs capacités : par manque de motivation, par difficulté d'intégration. Le diplôme, l'intelligence est une chose mais ce n'est pas suffisant pour permettre la réussite.

- l'expérience : l'entreprise préférant les débutants, il y en a peu.
- le caractère, le comportement. Il faut pour certains postes du relationnel (relations clients, chargé de projet…), une capacité à discuter… Il y a des différences entre les diplômés et les autres. Mais ce n'est pas général : il a l'exemple d'un de ses meilleurs managers de terrain qui a un CAP qui est maintenant chef de service et ses collègues sont ingénieurs. Lorsqu'il sent qu'il a un problème, c'est lui qui vient et pas les autres. En revanche, il a des limites sur le plan conceptuel pour comprendre un exposé théorique ou pour faire un discours.

  Il faut une capacité à évoluer et là la capacité à apprendre est importante. Le diplôme est important parce que le diplômé a appris à apprendre, à raisonner… et pour lui c'est plus facile.

  La motivation est importante, il faut que les personnes aient envie de s'engager, qu'elles soient enthousiastes en parlant de leurs expériences, de leurs stages… Mais les ingénieurs posent tous la question du nombre de jours de RTT, des conditions de travail. On ne peut pas s'arrêter à cela sinon, on ne recrute plus personne.

L'entreprise ne fait plus de test. La procédure est trop compliquée aujourd'hui (information des salariés, transmission des résultats) pour un apport difficile à cerner. Cela ne réduit pas le pourcentage d'erreur lié au recrutement. On sent la personne même si on peut se tromper.

EVOLUTION DES SALARIES

La promotion interne est possible si des postes se dégagent ou se créent. Un turn-over bas peut être un inconvénient dans ce cadre. S'il n'y a pas de postes à offrir, la volonté de faire évoluer un salarié ne suffit pas.

Aujourd'hui, l'entreprise ne peut pas proposer de mettre en réserve un salarié nouvellement embauché pour une perspective à 2 ou 3 ans. Elle n'en a pas les moyens Elle recrute des jeunes qui travaillent et qui constituent le réservoir de promotions.

En comité de direction, une liste des personnes à suivre et que l'on souhaite faire évoluer est établie et elle est régulièrement revue. Le but est de trouver la personne optimum pour un poste. Le choix est à faire entre une personne que l'on connaît (y compris ses défauts) et une personne que l'on ne connaît pas où l'alea est plus important.

Une personne peut aussi être très bien à son poste et peut s'écrouler dans un autre contexte (plus de stress, plus de responsabilités…). Cela peut être un frein à la capacité réelle d'évoluer. Le potentiel intellectuel n'est pas tout. Certaines personnes ne sont pas capables d'assumer un ensemble de problèmes. Elles atteignent alors leurs limites. La formation peut aider à prendre conscience du problème mais ne peut rien changer, il faut ensuite un travail personnel. Néanmoins, la formation peut aider à mieux cerner les problèmes pour en diminuer l'intensité et donc réduire le stress qui en découle. Il n'y a pas système de gestion par les compétences. Le terme compétence est un terme compliqué mais le diplôme est déjà un élément de référence. On peut imaginer qu'un centralien a plus de compétence qu'un autre. L'entreprise cherche à fidéliser ses salariés. C'est la tendance naturelle. Les outils sont :

- une rémunération conforme au marché (pour éviter de tromper le salarié),
- une possibilité de promotion en France ou à l'étranger,
- l'environnement de travail dont un management adapté …

FORMATION

Le budget correspond à 23 000 heures de formation dans l'année plus 8 000 à 10 000 heures de formation au poste de travail pour les ouvriers. Les besoins sont définis par la hiérarchie : chaque chef de service définit les besoins pour son personnel. Il y a une procédure budgétaire. Il y a aussi des formations transversales (management, sécurité…) sur des besoins décelés organisées directement par la DRH.

Pour certains postes clé, des formations minimales ont été définies et les personnes sont inscrites à celles-ci dès leur entrée dans l'entreprise. Cela fait partie du plan d'intégration défini au départ, qui est en partie général (lotus, outils de gestion…), en partie individualisé.

Le taux de participation à la formation est de 4% hors actions menées en interne.

La formation n'est pas un outil de fidélisation mais elle doit permettre au salarié de faire son travail. Les formations sont conformes aux objectifs internes de l'entreprise (exemple : beaucoup de langues en raison de l'environnement international de l'entreprise qui suppose l'utilisation des langues étrangères). Indirectement, cela les fidélise parce que s'ils ne sont pas formés, ils ne tiennent pas leur poste et ils partiront ou seront poussés à partir.

La formation peut être obligatoire mais seule la présence peut être obligatoire, l'attention dépend du salarié et il peut être absent intellectuellement. De même on peut prévoir des formations au management, cela ne veut pas dire que les personnes deviennent tout de suite meilleures ! La formation ne rend pas obligatoirement plus intelligent mais ce qui compte, c'est la mise en œuvre que le salarié saura en faire.

REMUNERATIONS

Il y a un salaire d'embauche défini à partir du prix du marché. Il est calibré au fur et à mesure. Les jeunes le connaissent. Pour un ingénieur, cela fait 30 000 euros par an. Cela n'est pas négociable. Par exemple, un centralien a réclamé récemment 35 000 euros mais cela a été refusé. Pour avoir plus, il faut prouver ce que l'on vaut. Sinon, cela créé un décalage dans l'échelle de salaire et cela est mal compris par les collègues qui se réfèrent au travail fait et non au diplôme.

Les augmentations de salaire sont proposées par les chefs de service. Lorsqu'il y a des demandes spécifiques, il faut distinguer. S'il s'agit de récompenser un travail spécifique, il faut prévoir une prime sans l'intégrer dans le salaire. Si on envisage plutôt l'avenir, il faut augmenter la rémunération. On ne motive pas les salariés avec la rémunération. Il faut un minimum, mais ce n'est pas une source de motivation. Pour les salariés motivés, il faut marquer un intérêt à leur travail. Il faut savoir gérer les résultats mais aussi le comment pour leur permettre de s'exprimer sur leur travail.

La polyvalence n'est pas prise en compte dans la rémunération parce que c'est une règle de travail. Ce n'est pas que le potentiel, c'est la réalité du travail, c'est opérationnel et cela doit être entretenu. Leur poste est défini comme ça. Il ne peut pas se permettre d'avoir des personnes qui ne sont pas polyvalentes. La rotation de postes a été mise en place pour entretenir la polyvalence, pour des raisons ergonomiques et pour rompre la routine. Il n'y a donc pas de raisons de le récompenser. Une telle demande venait des syndicats mais quelque part, elle doit quand même être prise en compte parce que certains sont plus polyvalents que d'autres et le salaire est individualisé. De plus, il faut que la personne accepte la polyvalence. Ceux qui ne bougent pas deviennent handicapés intellectuellement, ils ne sont plus capables d'évoluer et c'est un danger. Il n'y a plus de remise en cause. La polyvalence peut être vue comme un service rendu, elle peut être prise en compte mais sans automaticité. Certaines personnes qui ont de meilleures capacités techniques, relationnelles peuvent évoluer.

Mais, certains ne souhaitent pas avoir plus de responsabilités alors qu'ils souhaitent parfois plus de rémunérations ou un meilleur statut.

Un salarié ne peut pas être payé plus qu'un autre parce qu'il est compétent alors qu'on n'a pas besoin de ses compétences. On ne met pas en réserve un salarié en le payant sans utilité immédiate pour l'entreprise. Mais si on peut le faire évoluer en tenant compte de ses compétences, on lui donne un poste correspondant à ses compétences ce qui permet d'augmenter son salaire. L'idée d'un portefeuille de compétence que l'on rémunère n'a pas tellement de sens dans une entreprise qui doit être rentable. On ne peut pas payer des choses virtuelles. En revanche, ce qui est inadmissible, c'est de ne pas utiliser les compétences que l'on a.

SALARIE

Le salarié est celui qui est lié par un contrat de travail, qui effectue un travail et qui touche une rémunération. Sur le plan des avantages sociaux, on ne peut pas mettre en opposition le social et le profit. Le profit est le meilleur social qu'une entreprise puisse faire. Il permet de faire des investissements, des augmentations de salaire, de l'auto financement. Tout cela commence par des entreprises bien gérées. Cela donne les garanties de développement et de maintien de l'emploi. Même lorsqu'il y a des subventions, l'argent vient d'autres entreprises qui ont été ponctionnées par un système de redistribution (exemple d'Alsthom) et cela n'est possible que s'il y a du profit.

L'entreprise fait du social parce les lois évoluent, parce qu'il y a les pressions des salariés. Cela ne coûte pas nécessairement beaucoup d'argent : aménagements de poste sur le plan ergonomique par exemple. L'entreprise n'est pas une assistante sociale. Le social vise le maintien de l'emploi, les augmentations de salaire, les conditions de travail, les œuvres sociales du CE. De plus en plus les entreprises se recentrent sur leur activité. L'entreprise n'a pas à tout gérer. Certaines ont des crèches ou autres mais est-ce que c'est le métier de l'entreprise ? On paye déjà des impôts qui devraient couvrir ces charges.

TRAVAIL

Le travail apparaît comme une définition de fonction avec des tâches, des missions à accomplir. C'est donc lié à l'organisation de l'entreprise. On définit ce qu'on attend de chacun. Il y a un contrat. Cela a toujours existé mais maintenant c'est officialisé. Pour les définitions de fonction, on demande au salarié d'écrire ce qu'il fait et on effectue une synthèse. Il faut faire attention aux mots utilisés tout le monde ne met pas la même chose derrière.

L'attitude a changé non pas vis-à-vis du travail mais vis-à-vis de ce qu'il y a en dehors du travail. Mais il serait difficile d'appréhender les choses autrement. Les jeunes candidats ont baigné dans un discours d'une société plus tournée vers le loisir que le travail. Ils ont appris cela dès leur naissance et cela fait partie de leur culture. Mais les jeunes sont tous motivés et intéressés par leur travail et leur carrière. Il faut voir à l'usure si les moyens mis en œuvre sont à la hauteur de leurs ambitions.

De toutes façons les habitudes vont vers une réduction du temps de travail aussi longtemps qu'on pourra le faire.

Le DRH est contre les 35 heures mais ce n'est pas que pour des raisons financières. En dessous d'une certaine dose de travail, il est difficile de s'investir. L'équilibre risque d'être plus difficile à trouver pour les jeunes. Ils ont plus d'incitations à sortir des motivations liées au travail.

EMPLOYABILITE

Le DRH est plus sensible aujourd'hui à ce besoin d'évoluer des salariés, les technologies évoluant vite. La population est dans l'entreprise et il faut vivre avec sur la durée. L'employabilité se divise en deux aspects :

- intellectuel : la formation
- physique : il faut emmener le salarié jusqu'à sa retraite en bonne santé et les ouvriers ont encore plus de mal à changer de société et à évoluer que les autres catégories de salariés. Il a fallu développer les outils liés à l'ergonomie pour limiter ce risque (adaptation du poste de travail, rotation de poste) ; l'objectif est de prévenir autant que possible le problème parce que lorsque le problème est là, il est plus difficile à régler.

Un salarié peut devenir trop cher ; certains sont effectivement sur payés. Cela concerne les gens qui ont mal évolué. A un moment, ils étaient payés correctement par rapport à ce qu'ils apportaient mais ils ne sont plus parce qu'ils n'ont pas évolué suite à des maladies, à un comportement… Certains postes ne sont plus adaptés à l'organisation actuelle (exemple : magasinier, agents de maîtrise ancien modèle, c'est-à-dire, inapte au management) et on se sait plus quoi en faire ni sur le plan technique, ni sur le plan managérial, ni sur le plan administratif. Ce sont rarement des jeunes, ce sont des personnes qui ont 50/55 ans. Cela rejoint l'idée de l'employabilité mais encore faut-il qu'il y ait un terrain favorable et une envie d'évoluer (l'entreprise n'est pas seule à devoir s'investir dans cette démarche).

Il y a ceux qui n'ont pas le potentiel intellectuel. La personne de 40/45 ans, qui a son CEP, qui était toujours opérateur, toujours au même poste, peut satisfaire tout le monde : l'agent de maîtrise, content du travail réalisé, le salarié qui connaît parfaitement son poste et qui ne veut surtout pas changer. Les deux freinent l'évolution et quelle formation pourrait être adaptée ?

L'entreprise cherche aujourd'hui à régler cette question en amont en développant la polyvalence.

Il y a surtout des ouvriers s'agissant d'une usine. Quel est leur avenir ? C'est un problème. Ils ne peuvent pas ou ne veulent pas tous devenir chefs. L'entreprise peut proposer des conditions de travail correctes, un environnement correct et veiller à ce que physiquement tout se passe bien. Des formations peuvent être prévues afin que les salariés ne perdent pas l'habitude de se remettre en cause. Voilà ce qui peut être proposé. Cela peut faire gagner quelques points de coefficient mais cela s'arrête là.

Il faut garder à ces personnes un certain plaisir de venir au travail mais ce n'est pas la carotte de l'avancement ou de la rémunération. Tout le monde ne veut pas ou ne peut pas devenir patron. La question est parfois posée de leur avenir. On peut être ouvrier à 25 ans et l'être encore à 65 ans. Mais il faut se demander s'ils veulent faire autre chose et s'ils peuvent le faire et ce qu'ils mettent sur la table pour changer les choses parce qu'on ne peut pas tout attendre des autres. Etre ouvrier n'est pas une tare en soi mais il faut trouver un certain intérêt à son travail. C'est plus facile à dire qu'à vivre mais l'usine aujourd'hui a évolué : elle est propre, l'ergonomie, l'organisation et le management ont évolué.

Le problème de l'employabilité est double : il concerne la personne et le poste et les 2 évoluent. Les postes changent et peuvent devenir plus compliqués. Et la personne évolue indépendamment de la question de la formation, certaines vieillissant plus mal que d'autres sur le plan de l'aptitude ou du comportement. Les facteurs extérieurs sont aussi à considérer sur le plan physique (cigarettes, alcool…) et tout le monde n'est pas égal face à l'âge.

ANNEXE 4-2 CLEMESSY

ENTRETIEN DU 29/06/04

1600 salariés sur le site de Mulhouse

Participants :

M. RIEDINGER (Gestionnaire RH), Jack REMORIQUET, Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée : 2 heures

Confidentialité non demandée

Le gestionnaire RH gère environ 1000 personnes dans la structure. Sur le site de Mulhouse, il y a 1600 salariés. Le groupe compte 6400 personnes. C'est une organisation en réseau d'entreprise, certains sont spécialisés dans la maintenance mécanique, d'autres dans la maintenance électrique, d'autres encore dans les travaux neufs.

Il est responsable de la gestion des grands contrats (aéronautique, grands projets, export, filiale allemande, filiale de réparation des moteurs électriques…). Il gère le plus grand nombre d'ingénieurs et cadres. Il s'occupe des recrutements de toutes les catégories de salariés sauf les cadres dirigeants où il n'a pas le pouvoir de décision finale.

RECRUTEMENT

Le processus de recrutement démarre par l'élaboration des budgets (préparation en septembre pour budget de l'année suivante). Il y a une réflexion liée au CA, aux projets, aux évolutions au sein du personnel pour déterminer en terme d'emploi quels sont les besoins par entreprise. Cela permet d'avoir une vision prévisionnelle économique pour vérifier si elle est compatible avec les autres contraintes commerciales, techniques. Ensuite, une démarche RH est déroulée : la planification générale des emplois. La direction générale définit une politique générale, par exemple pour cette année, il n'y a pas de recrutement externe tant que toutes les possibilités de mobilité interne n'ont pas été explorées.

Dans un deuxième temps, le poste est ouvert par une DIE, Demande d'Investissement Emploi qui précise les points clé de l'entité, du poste et du profil recherché. Cela est fait par la hiérarchie et il y a un circuit de validation. La demande d'autorisation monte jusqu'au DG adjoint et au DRH et cela conditionne le démarrage du recrutement.

Même si le recrutement en interne n'est pas toujours évident (exemple : secrétaire à Villefranche) il reste une priorité et cela peut mettre plusieurs mois avant d'obtenir l'autorisation de recruter en externe. Cette politique découle des évolutions diverses des entités, certaines évoluant positivement, d'autres devant réduire la voilure. Un accord a été passé pour favoriser la mobilité interne afin de créer des « trous » en interne et permettre d'envisager à terme des reclassements internes. Il est rare dans des reclassements qu'il puisse y avoir adéquation directe entre un poste libre et une personne à reclasser. La situation est souvent beaucoup plus complexe ce qui explique cette manière de procéder.

Dans d'autres domaines, il peut être nécessaire de renouveler les populations pour anticiper sur des départs à la retraite. Le débat est alors également de savoir si on a recours à des recrutements externes ou à de la promotion interne. Pour des grands chefs de projets, le choix a été fait de recruter en externe dans le souci de renouveler certaines populations ; c'est alors un choix politique.

Les annonces paraissent en interne sur l'intranet, sur internet et sur un document remis avec le bulletin de paye.

Si le recrutement se fait en interne, le service déroule le processus de recrutement comme pour un recrutement externe mais avec un accompagnement du candidat. Un accord a été signé avec les partenaires sociaux (GEC : gestion des emplois et des compétences).L'idée d'avoir le bon profil au bon poste reste appliqué. La ligne RH, le supérieur hiérarchique et un opérationnel hiérarchique, un expert ou un technicien donnent leur avis. Il y a ensuite une période probatoire de 3 mois, le recrutement n'étant pas une science exacte. En cas d'échec, la personne peut revenir à son ancien poste. S'il y a une mobilité entre 2 entités juridiques distinctes, il y a une convention de mutation concertée afin de gérer le processus de novation du contrat de travail. Si la mobilité suppose des adaptations en terme de formation, un budget central est prévu pour cela et cela ne s'impute pas sur le compte d'exploitation de l'unité. S'il y a une mobilité géographique, il y a des aides et incitations financières. La hiérarchie (n + 1 en principe) a un entretien une fois par mois pendant la période probatoire pour détecter les éventuelles difficultés. Il y a globalement une transparence dans ce domaine notamment concernant les qualités de la personne mobilisée afin de pouvoir travailler en confiance. Les RH en sont garantes.

En externe, l'entreprise recrute elle-même, passe par des cabinets ou des pré recrutements type intérim, stages…

L'entreprise travaille sur de la prestation de service à caractère unitaire pour milieu industriel. Les modes de raisonnement sont donc différents des autres milieux industriels où il y a une culture de la durée et de progrès permanent tournée vers le produit en adéquation avec le marché. Dans l'entreprise, quand un contrat est fini, il faut en démarrer un nouveau. L'amélioration joue sur le savoir-faire des gens, sur leur capacité à piloter un contrat sur une durée de vie courte (entre 3 et 18 mois en général). Il y a un pan de l'industrie qui ne peut pas se retrouver dans cette organisation et certaines personnes ayant travaillé dans ces milieux ont développé une autre culture et ne sont plus adaptables ou au prix d'un effort trop long. L'entreprise cherche de préférence des personnes ayant travaillé dans des milieux équivalents.

Le cabinet bénéficie des mêmes informations (DIE) mais ce n'est pas toujours évident en raison de la nature des activités de l'entreprise. Après une pré sélection, il présente 3 candidats ; il a un contrat avec obligation de résultats.

La différence dans la réussite peut s'expliquer par 2 facteurs : par l'intermédiaire d'un cabinet, le nom de Clemessy n'apparaît pas et ce sont les missions les plus difficiles qui lui sont confiée. Le coût est élevé (pas moins de 80 KF). Certains cabinets proposent une externalisation du service emploi mais l'entreprise connaît bien ses spécificités. Néanmoins, un bon partenaire parmi les cabinets peut donner de bons résultats.

De plus en plus, l'entreprise passe par le site intranet et internet (80/90% des candidats répondent par ce biais là) et les résultats sont bons.

La décision de recruter est prise collectivement : le responsable du service, un 2ème hiérarchique et le Gestionnaire RH. La volonté est en principe de ne pas dépasser 3 personnes dans le processus de prise de décision. On n'est jamais sûr de la décision de recruter et plus on est nombreux, plus il peut y avoir de doute et si on applique le principe de prudence, il faudra éliminer le candidat.

Les conditions de réussite du candidat dépendent pour partie du candidat et pour une plus grande partie encore des conditions de travail de la 1ère année. Après avoir vu des personnes réussir ou échouer et s'étant interrogé sur les causes, on peut se demander a posteriori si c'était vraiment un mauvais candidat et rechercher ce qui n'a pas permis la réussite ; on peut bien sûr ne pas avoir vu certains points. Mais l'incertitude dans le recrutement est liée autant à la personne qu'au management.

Le gestionnaire RH a un droit de veto mais l'accord est donné par le supérieur hiérarchique. Cela permet de faire accepter la démarche au responsable hiérarchique pour que le « mariage » réussisse.

Les critères de sélection n'ont d'utilité que s'il y a suffisamment de candidats. Mais si on pense d'avance qu'il y aura un échec, le recrutement ne se fait pas. Cela se base autant sur l'intuition que sur des critères précis. Les principaux échecs sont intervenus lorsque l'intuition n'a pas été prise en compte.

Alors même que les critères rationnels sont réunis, certains signaux peuvent donner l'alerte et conduisent à refuser. Il y a peu d'échecs : 1 échec sur plus de 50 recrutements au cours des 3 dernières années et il s'agissait d'une prise de risque bien identifiée. L'autre solution aurait pu être de prendre l'autre candidat qui était beaucoup plus cher ; l'aspect économique est aussi à prendre en compte. Il faut tenir compte de la hiérarchie des salaires dans l'entreprise et il n'est pas question de toucher à cela.

Le critère de recrutement est plus la capacité évolutive de l'individu que sa totale et bonne adéquation au poste. La personne doit avoir les capacités à aller plus loin que le poste proposé. On peut avoir une personne besogneuse, faisant bien son travail, sans vague, sans bruit, il n'y a pas lieu de mettre un veto mais le gestionnaire RH aura tendance à le refuser parce que la problématique de fond de l'entreprise, c'est que demain, après-demain on fera des choses différentes de celles d'aujourd'hui. C'est la logique du savoir-faire des métiers de l'entreprise. Un technicien d'études peut soit rester à son poste soit passer à terme chef de projet. La 2ème hypothèse est plus intéressante pour l'entreprise qu'une personne dont le « moteur personnel » n'est pas là et qui n'a pas envie de se battre. L'objectif est d'avoir une réflexion sur le potentiel de l'individu. Le gestionnaire RH a travaillé dans un groupe de travail sur la détection de potentiel. La conclusion a été que le moteur personnel, c'est-à-dire l'énergie était fondamentale pour la réussite. Une belle tête au sens intellectuel, n'est pas suffisante. Il faut que la personne ait du tonus, qu'elle puisse résister à la pression. Si la personne ne fait que se poser des questions sans trouver de réponse parce qu'elle panique, parce qu'elle n'a pas le sens de la décision ou parce que cela lui est indifférent, elle ne sert pas l'entreprise. Il faut savoir se battre. L'intelligence ne suffit pas.

Le candidat doit savoir agir dans des contextes parfois difficiles. Cela rejoint des aptitudes comportementales. L'énergie motrice, la capacité à communiquer avec les autres et l'intelligence concrète sont les critères essentiels dans le recrutement. Il n'y a pas de tests effectués. Ils ne sont pas étalonnés par rapport aux besoins de l'entreprise. Et c'est un vieux principe dans l'entreprise. Le recrutement est d'abord une décision d'adhésion entre deux personnes.

L'entretien dure 1h ½ et permet d'évaluer le candidat. Le hiérarchique est formé au recrutement, chacun rédige son compte-rendu de l'entretien individuellement pour qu'il n'y ait pas d'effet de halo. Mais il y a toujours une zone d'ombre dans le recrutement. Le principal risque est dans ce qui se passe la première année.

Le premier tri se fait sur l'expérience et l'origine. Le diplôme valide des connaissances techniques de base ; il est important à l'entrée mais ne l'est plus ensuite. Le gestionnaire RH cherche surtout un schéma de pensée et d'action. Concernant la considération du diplôme, il y a 35 ans, avoir le bac était important. Maintenant, c'est le minimum vital et il vaut mieux un DUT sur le plan de la réalité sociale indépendamment du niveau d'exigence. Un diplôme est donc relatif.

Globalement, si le candidat a un diplôme d'ingénieurs ou d'université, il a des atouts intellectuels supplémentaires. C'est un corpus théorique, de savoir-faire. Mais le salarié qui a 10 ans d'expérience, a acquis beaucoup de connaissances et il y a maintenant la VAE; c'est plus important que le diplôme de départ.

Le diplôme au-delà du bac professionnel développe les capacités d'abstraction. Les critères qui permettent à l'université de valider un diplôme sont pour partie abstraits. Mais la question est toujours de savoir quelle est son intelligence opérationnelle concrète. C'est cela que l'entreprise achète, qu'elle rémunère. Le diplôme est une simple présomption, un préjugé qu'il convient de vérifier en entretien et en situation de travail.

Parfois un opérationnel indique qu'il a besoin d'un DUT, d'un ingénieur, mais cela ne correspond pas toujours. Il faut vérifier quels sont les besoins. Ce sont des schémas de pensée qui permettent parfois de se rassurer.

EVOLUTION DES SALARIES

La mobilité est favorisée et donc la promotion interne est un élément important. La mobilité suppose un avantage pour le salarié, soit il y trouve son intérêt personnel soit il y trouve un avantage en terme de rémunération. Il y a une volonté de faire progresser les salariés dans l'entreprise depuis sa fondation. Un salarié est engagé pour qu'il progresse et qu'il fasse progresser l'entreprise. Il faut qu'un patron travaille suffisamment avec les gens pour que les gens le poussent et non qu'il les tire (remarque d'un ancien dirigeant). Le fondateur lui-même avait une vision très paternaliste. Le thème de « comment on développe » est récurrent et est lié aussi à la nature de l'activité de l'entreprise (travail par projet, conception et mise en service). Les personnes sont en déplacement et vivent ensemble. Il y a une collectivité du projet, une vie commune. Cela créé des liens très forts sur le plan humain, une solidarité qui est un facteur important de fidélisation. Cela suppose de s'y intégrer et à défaut cela peut conduire à partir si l'on ne s'intègre pas. Cela tient aussi à l'organisation. Dès lors qu'une entité dépasse 100 salariés, un centre de profit est créé et il faut voir qui peut le prendre en charge.

Enfin, il y a celui qui sait faire (au sens professionnel et personnel) et l'entreprise gagne de l'argent et celui qui ne sait pas faire et il n'y a pas de profit. On cherche à garder la personne qui permet de réussir. C'est un « homme clef » ; il est même parfois « cadenassé » parce que le centre de profit veut le garder. Le choix stratégique de la mobilité est lié à la politique de « trous » plus qu'à un désir de développer l'employabilité. Cela a des effets importants puisque depuis le début de l'année, plus de 120 mobilités ont été organisées. Le corps social bouge plus vite qu'on ne le croit. Il y a quelques années, en 1992, avait été mise en place une gestion prévisionnelle des emplois pour le haut de la pyramide. Deux outils étaient utilisés :

- détection de potentiel faite par un cabinet
- comité de carrière, méthode de BSN

Cela avait été mis de cause vers le milieu des années 1990 suite à des turbulences dans l'entreprise. Il s'agit de l'organigramme de succession. Chaque patron doit préparer sa succession prioritairement par voie de mobilité interne. Il y a dans l'entreprise 600 cadres. Il y a donc un potentiel important.

FORMATION

Le taux de participation à la formation est de l'ordre de 3%. Le plan de formation est défini à partir du budget. L'institut des métiers qui est un centre de formation interne cherche à identifier les solutions spécifiques à l'entreprise pour des besoins permanents (gestion, commerce, chef de projet…). Cela se décline ensuite sous forme de catalogue mais c'est d'abord un besoin d'identification. C'est un enjeu politique,

Le plan est validé par la DG et soumis pour consultation aux partenaires sociaux. Puis il y a un processus de demande d'engagement formation pour valider l'action de formation. Un travail en amont permet d'identifier les vrais besoins surtout sur le plan humain. C'est plus simple de définir des besoins sur le plan technique.

Il y une évaluation des actions en formation :

- à chaud : peu probante
- à froid selon 2 processus,
    - l'entretien annuel pour les formations individuelles pour savoir ce que l'individu fait de la formation ou prévoit d'en faire mais cela dépend de la formation néanmoins.
    - la mise en œuvre opérationnelle pour les formations collectives

  Le but est de rechercher ce que l'individu prévoit de mettre en œuvre réellement sur un plan opérationnel.

Il n'y a pas de lien direct entre une formation et la rémunération.

Mais, lorsque l'individu est mis en situation de mettre en œuvre des compétences, cela se traduit forcément par une plus-value pour lui. Elle dépend des possibilités financières de l'entreprise, de la prise de responsabilité de l'individu et de l'amélioration de ses performances. Il y a un lien entre l'amélioration de la compétence et de la performance mais il n'est pas évident de le déterminer. La formation est indispensable : « L'éducation coûte cher, essayez donc l'ignorance ».

REMUNERATIONS

Lorsqu'une personne est augmentée, c'est plutôt par rapport à la performance réalisée et donc passée. Mais, lorsqu'une personne est installée dans un nouveau poste, il y a au départ une prime de fonction (100 à150 euros) limitée dans le temps et que l'entreprise intègre au salaire en cas de réussite. Si la personne échoue alors que son salaire a déjà évolué, elle est en distorsion par rapport à la réalité économique et cela peut se retourner contre elle. Il faut respecter la réalité économique de l'entreprise sinon, la masse salariale va coûter trop cher et cela a un impact sur l'emploi. Mais il faut aussi respecter le marché de l'emploi sinon on n'arrive pas à recruter. Il faut, par conséquent, faire un savant compromis. Qu'est-ce que la réalité du marché des rémunérations ? On peut trouver des études à + ou – 10 % (soit 20% de différence au final) qui ne prennent pas en compte les avantages indirects. Certains métiers sont plus sensibles à ces aspects comme les commerciaux. Il y a un paramétrage à faire au sein de l'entreprise. Le gestionnaire RH a pris à un moment la gestion RH d'un département où il a analysé la situation. Le nombre de départs était supérieur au nombre de recrutements à faire. Or cela ne sert à rien de recruter si les salariés ne restent pas. Il y avait un écart significatif par rapport au marché et cela est difficile à faire accepter lorsque le marché de l'emploi est porteur pour les salariés. Les rattrapages de salaires ont permis de réduire fortement les départs.

Lors de l'embauche d'un jeune ingénieur, le marché est déterminant mais une évolution peut être proposée et contractualisée si les objectifs sont atteints.

Cela permet de raisonner par rapport à une capacité évolutive et par rapport à l'intégration. On ne peut pas payer plus cher une personne qui n'a pas fait ses preuves mais lorsqu'elle a apporté une plus-value significative, cela ne se discute plus.

Le potentiel est immédiatement pris en compte en revanche pour les personnes plus âgées, vers 32 ans.

Les jeunes se font surtout embaucher au départ « pour voir ». Les employeurs ont suffisamment démontré que la fidélité n'était pas leur vertu principale pour ne pas imaginer qu'elle existe chez les collaborateurs. S'ils se sentent bien, ils restent, sinon, ils partent et cela dure 2 à 3 ans. Ils s'installent dans la vie vers 30/32 ans. Si quelque chose de majeur est proposé, ils acceptent s'ils sont très ambitieux et ont un potentiel dont l'ambition fait partie. A 35 ans, ils sentent s'ils peuvent réussir ou non dans leur entreprise. C'est donc un âge idéal pour les embaucher lorsqu'ils découvrent qu'ils n'ont pas de chance de réussir dans leur entreprise alors qu'ils sont ambitieux mais il faut pouvoir leur proposer quelque chose. Les personnes de 32/38 ans dans ce cadre intéressent l'entreprise parce qu'ils sont dans la bonne problématique d'évolution de carrière et d'investissement de l'individu. Le gestionnaire RH leur demande comment ils imaginent leur futur pour vérifier s'ils se sont fixé une cible de carrière, par exemple être DG. S'ils n'ont pas de projet à 3 ans, s'ils ne savent pas décrire leur futur, il y a quelque chose qui ne va pas, il y a un doute. En revanche, s'ils savent décrire leur futur, l'entreprise traduit cela dans la rémunération proposée.

De la même manière en interne, certaines personnes sont en phase d'échec. Il faut anticiper cela vers les 40 ans. A cet âge, ce n'est pas grave, il y a encore 25 ans devant soi, la carrière est encore devant soi et on peut la construire. Il faut alors les aider à élaborer un projet si nécessaire en dehors de l'entreprise.

SALARIE

Un salarié peut se définir comme un collaborateur. Il construit la valeur ajoutée de l'entreprise. Il y a une part importante d'affectif également, ce n'est pas seulement une force de travail qui passe. Il y a un collectif, des liens forts de solidarité et de vie commune.

La vie des salariés de l'entreprise est difficile. On ne sait jamais ce qu'on va faire demain. Le cycle de vie d'une affaire commerciale est de 3 mois, donc on ne sait jamais ce que l'on fera au-delà. Il faut être très réactif, il ne faut pas juste penser sans agir ou en tarder trop à réagir.

TRAVAIL

Il se définit comme quelque chose vendu à un client. Cela ne concerne pas tous les salariés. Les RH constituent plutôt un coût. C'est de la charge.

C'est aussi une vie collective. La qualité du travail doit servir de référence : c'est une valeur affirmée du groupe.

EMPLOYABILITE

Un certain nombre d'emplois ont été définis au sens du CEREQ (emploi-type). Les conditions minimales et maximales d'accès ont été déterminées à partir d'une liste de compétence basée sur le relationnel, l'autonomie, le savoir-faire technique et l'impact économique. Un parcours de compétences entre le mini et le maxi a été bâti avec des étapes intermédiaires, le tout étant lié aux coefficients. Cela a provoqué de grosses difficultés puisque cela touche à l'ego personnel et à la rémunération. Mais, lorsqu'une personne est en inadéquation d'emploi, cela permet de gérer des passerelles potentielles.

Par exemple, un contrat a été perdu dans le cadre duquel les salariés effectuaient le même travail dans des cheminées depuis 15 ans. Leur employabilité était très limitée puisqu'il n'y a pas de travail d'OS au sein de l'entreprise. Néanmoins, des passerelles ont été trouvées vers des métiers liés au traitement des déchets.

Le gestionnaire RH est partisan d'une solution complémentaire. Lorsqu'une personne a un projet et a une volonté de faire quelque chose en se projetant dans l'avenir, on peut alors l'aider à le construire. Si la personne attend des solutions, rien ne peut être fait.

Pour prendre l'exemple d'un chef d'équipe handicapé d'une main suite à un accident, il a une incapacité relativement forte. La question est qu'il réfléchisse à un projet atteignable et qu'il a envie de réaliser pour que l'entreprise puisse l'accompagner. Il a la capacité d'être œnologue et envisage de monter un commerce alliant vin et fromage. L'entreprise l'accompagnera, éventuellement en favorisant la sortie.

A partir de 50 ans, dans le discours social, c'est fini. La personne de cet âge qui est au chômage, y reste. C'est peut-être particulier à la France mais cela fait partie de la réalité sociale. Les entreprises recrutent peu ces profils parce qu'ils ont un schéma dominant culturel installé. Ce n'est pas un jugement de valeur. Pour certains, le projet est déjà de prendre sa retraite. Certaines personnes peuvent se réorienter vers les métiers de consultants mais à condition d'avoir démarré cette démarche vers 50 ans et de préparer à l'avance cette reconversion.

Lorsqu'on fait toujours la même chose, il y a un avantage considérable, l'expérience, mais un défaut majeur à savoir que la tête n'est plus sollicitée. L'intelligence de la personne est sollicitée par la réalité du travail. Si la personne est toujours sur le même type de poste, elle s'encroûte. Par exemple, il y a un expert en électronique analogique de 55 ans dont le métier disparaît. Le gestionnaire RH propose une démarche de reconversion depuis 2 ans qui vient d'être acceptée par la hiérarchie. S'il est licencié, cela coûtera cher à l'entreprise et à son âge, au bout de 30 mois, il sera à 3000 francs par mois ; c'est une responsabilité sociétale qu'il faut prendre en compte.

ANNEXE 4-3 LIEBHERR FRANCE

ENTRETIEN DU 10/06/04

1300 salariés dont 200 cadres, métallurgie

Participants :

Francis REBERT (DRH), Eric MULLER, Jack REMORIQUET, Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée : 2 heures

Confidentialité non demandée.

Le DRH s'occupe du recrutement des cadres uniquement, les autres recrutements sont délégués à un collaborateur mais il connaît bien la problématique néanmoins. Du plus, son collaborateur qui vient d'arriver dans la société a également l'expérience des recrutements de toutes les catégories de personnel dans le cadre de son poste précédent dans une entreprise du département (THK). Il reprendra à terme la responsabilité de l'ensemble des recrutements.

RECRUTEMENT

Les critères de recrutement peuvent être distingués en 2 catégories :

- ceux qui sont listés
- ceux qui ne sont pas apparents et qui interviennent lors de l'entretien : ils résultent de l'expérience du recruteur

Parmi les critères listés, on peut citer :

- le diplôme, l'entreprise ne recrutant pratiquement que du personnel qualifié : le diplôme joue le rôle de premier filtre mais il n'y a pas d'exigence liée à certaines écoles, parce qu'au-delà du diplôme, c'est l'individu qui est essentiel ainsi que la culture, l'entreprise étant très liée à la pratique. Soit la personne s'y fait, soit elle part très vite d'elle-même.
- les langues : deux langues étrangères nécessaires pour la plupart des postes
- l'ouverture à l'international qui peut se révéler par des stages, formations à l'étranger
- la capacité à évoluer à terme : celle-ci est entendue comme une capacité à évoluer
    - par rapport à des techniques qui sont très évolutives (exemple : aujourd'hui le recrutement de personnel SAV concerne des mécatroniciens et non plus des mécaniciens ou des électroniciens)
    - en termes de responsabilités, l'entreprise fonctionnant beaucoup par promotion interne
- l'expérience même s'il est difficile de trouver des personnes ayant une expérience identique mais l'entreprise parie également sur des jeunes.

Dans ce cadre, par exemple, un groupe de travail sur les nouveaux produits a été constitué au sein du bureau d'études avec un mix de junior et de senior dans le but de créer une dynamique et de favoriser l'innovation. La difficulté de tels projets est la multiplicité des compétences nécessaires (hydraulique, soudure, mécanique, motorisation, électricité) et la nécessité de raisonner en système ; sur ce dernier aspect il n'est pas facile de trouver des personnes aptes à raisonner ainsi.

- la perspective d'avenir (capacité à rester dans l'entreprise longtemps) est prise en compte dans le recrutement. Les pigeons voyageurs ne sont pas souhaités. La capacité à être fidèle à l'entreprise est considérée.

Pour le recrutement de jeunes, c'est l'intuition (« le nez ») qui permet de déterminer s'ils ont une capacité d'innovation mais c'est en situation que cela pourra être vérifié. Un recrutement est un pari, le rôle du recruteur est de minimiser le risque.

Pour minimiser le risque, deux entretiens sont prévus et le candidat est vu par d'autres personnes en interne qui connaissent bien la société. Les cabinets de recrutement n'interviennent que pour des recrutements très spécifiques, par exemple à l'étranger. En France, ils ne sont sollicités que pour des chasses qui elles-mêmes n'interviennent que sur des postes où il est difficile de trouver des candidats comme les techniciens SAV.

Les autres éléments importants pour minimiser le risque sont l'intégration et le management. Il faut savoir manager les nouvelles recrues et des situations catastrophiques ont parfois été constatées : l'échec du recrutement peut être dû non au candidat mais à un mauvais processus d'intégration. Pour chaque recrutement, il y a un plan d'intégration spécifique, il n'y a pas une démarche générale. Ainsi par exemple, le collaborateur recruté au service RH passe un temps à la production, il apprend à connaître l'environnement et les personnes et a en même temps une mission d'observation (rapports d'étonnement par exemple sur la sécurité, la communication).

La difficulté est la durée très longue nécessaire pour être totalement opérationnel de l'ordre de 1 à 2 ans, voire 3 ans pour un technicien SAV avant qu'il puisse partir seul. C'est à ce moment là que l'on pourra constater les résultats du recrutement.

La question du recrutement est importante en raison du papy boom même si d'autres solutions sont recherchées (réorganisation, externalisation). La méthode a été de déterminer les prévisions de départs, de repérer les postes sensibles et de construire différents scénarii.

En même temps, il faut être attentif aux évolutions par exemple, le nouveau challenge avec la Chine qu'il ne faut pas rater

Le groupe développe aujourd'hui les training programs ou trainee en allemand pour les jeunes ayant un potentiel. Ces techniques sont plus développées en Allemagne comme chez Bosch ou Siemens. Pendant 2 ans, ils sont mis dans un circuit séparé avec 1 an dans la home company (qui a embauché) et deux fois six mois dans des sociétés du groupe à l'étranger pour les préparer à une mobilité internationale, au multiculturel, à la gestion de projet international. Sur ces périodes, ils sont intégrés à des groupes de projet, de préférence de natures différentes (production, SAV, logistique…). Ce programme sera étendu aux seniors avec un programme individualisé. Le but est de se constituer un réservoir de personnes pouvant prendre à court terme des responsabilités en France ou ailleurs. Le groupe met en place les outils destinés à favoriser la mobilité internationale qui, à ce jour, n'est pas encore très développée. Un programme de transfert entre les USA et la France est mis en place avec définition d'une politique commune en matière d'expatriation. Cela correspond à une évolution du groupe qui gère les projets d'une manière plus directe et moins locale que ce soit au Ghana, en Argentine, au Canada…

La question de savoir ce qui est ou non paramétrable dans un recrutement est plus délicate. Un collègue ingénieur s'est établi un tableau avec une échelle de 1 à 10 pour un certain nombre de critères et il demande au candidat de se positionner lui-même en posant les questions un peu comme à un examen. Dans l'entreprise, la méthode est plus ouverte.

Le recrutement est une sorte d'entonnoir où il y a en haut un certain nombre de possibilités, de type d'écoles...et il y a une part de hasard. Lorsqu'une annonce est passée, cela dépend des personnes qui candidatent et s'il est facile de définir une capacité technique, il est en revanche difficile de paramétrer une capacité à gérer une équipe. On peut constater que le candidat l'a déjà fait et qu'il a réussi.

Les recrutements se font généralement à deux, l'un analyse l'aspect technique et le DRH s'occupe de l'aspect humain à travers l'environnement familial du candidat, sa vision de l'avenir, sa capacité à répondre à des questions plus délicates... L'aspect familial (professions des parents, des frères et sœurs, du conjoint) est un élément intéressant parce qu'il y a des corrélations entre les attitudes au travail, les relations par rapport au travail et la culture familiale même si ce n'est pas systématique. La part non paramétrable dans un recrutement est difficile à estimer mais en cas d'échec, dit sous forme de boutade, c'est 100%. Mais, dans 99% des cas, les avis des 2 personnes qui participent au recrutement se rejoignent. Il n'y a que très rarement des discussions sur le finaliste et cela est même étonnant. Le fait que des candidats soient issus de certaines sociétés est aussi un gage de réussite. Faurecia et Bosch sont des entreprises qui recrutent très bien et cela apparaît comme un gage de réussite même s'ils fonctionnent différemment en ayant des fonctions beaucoup plus parcellisés et en travaillant en série. Ils ont une très bonne expérience de la gestion de projet.

La part spéculative dans le recrutement peut être plus importante lorsqu'il y a peu de candidats pour un poste, par exemple pour les achats ou le SAV mais l'objectif est néanmoins fondamentalement de minimiser les risques. Il peut y avoir parfois et notamment face à une pénurie de candidats, le choix de profils atypiques (exemples : recrutement d'un ingénieur agronome au marketing en raison de son expérience de gestion de projet, d'un SUPELEC pour un poste touchant à la mécanique en raison de son expérience professionnelle dans la mécanique) mais le risque est plus grand.

Le recrutement n'est pas un domaine qui peut se décliner scientifiquement et il est difficile de formaliser toute la façon de procéder qui est le plus souvent individualisée.

L'expérience du recruteur et la connaissance de l'entreprise sont des facteurs clés. Il y a globalement très peu d'échecs et très peu de ruptures de période d'essai. Le souhait est de mieux formaliser les processus d'accueil, d'intégration et de validation de période d'essai. Par manque de temps, cela est actuellement peu fait.

Pour les cadres, le DRH les voit après la période d'essai pour voir si l'entreprise répondait à leurs attentes.

Il y a des réunions d'intégration collectives pour les cadres et non cadres d'une demi-journée qui permettent de transmettre des informations (faire le point sur différents éléments liés à la vie de l'entreprise) mais aussi de répondre aux questions des nouveaux entrants.

Les CDD et CTT sont habituellement utilisés comme période d'essai et avant de confirmer le passage en CDI, les personnes, quel que soit leur statut, sont vues par une psychologue qui fait un rapport individuel afin de conforter la décision d'embauche et un rapport global 2 fois par an, pour remonter les informations obtenues dans ce cadre à propos de l'ambiance, de l'accueil, de l'intégration, du climat dans l'entreprise, ce que les nouveaux embauchés pensent de l'entreprise… Ce rapport est présenté aux chefs de service.

L'adjoint du DRH aura pour mission d'améliorer encore l'intégration pour éviter certaines erreurs (exemple : arrivée d'un cadre dans un service non prévenu par le responsable de ce service…) qui peuvent avoir des conséquences négatives. Il travaillera aussi sur la validation des périodes d'essai afin de pouvoir le faire d'une manière plus systématique.

Lorsque la période d'essai échoue, il y a une recherche des causes. L'échec n'est pas toujours dû au nouveau candidat et lorsqu'il se répète, l'équipe ou le chef peut avoir une responsabilité.

EVOLUTION DES SALARIES

L'entreprise ne propose pas de plan de carrière, sa taille n'étant pas suffisante mais travaille sur la gestion prévisionnelle des carrières à partir de fiches métiers. Elle suit l'évolution des métiers pour pouvoir discuter avec le système éducatif. Il y a néanmoins une réflexion au niveau du groupe sur la détection de potentiel avec la création d'une base de données internationales à laquelle les usines du groupe peuvent accéder largement afin de pouvoir trouver des personnes ayant une position ou susceptibles de tenir une position définie. Cela ouvre les possibilités de mobilité internationale, le groupe préférant voir les salariés évoluer en son sein plutôt que de les voir partir. Cela devrait permettre de pouvoir définir des plans de carrière mais le projet avance peu.

Le turn-over est très bas : il est de l'ordre de 1,5% en moyenne au niveau du groupe.

Actuellement, chaque société du groupe détecte les potentiels et les mentionne dans la base de données à condition que le salarié visé soit mobile.

Les potentiels sont détectés sur la base de l'entretien annuel et de pronostics de carrière. Dans le cadre des réflexions menées, il est prévu que ces pronostics soient effectués par le chef de service et validés ensuite par un cercle plus large.

C'est une forme de relevé de compétence destiné à anticiper sur l'avenir ; il est effectué d'une manière empirique et il est basé sur des appréciations personnelles des responsables. La méthode elle-même n'est pas structurée mais l'appréciation résulte de la connaissance des personnes découlant des entretiens, observations, échanges…L'entretien est aussi un outil de communication qui permet d'envisager avec le salarié des évolutions au sein du service, de l'entreprise ou du groupe.

Le fonctionnement en équipe au sein de l'entreprise est un point essentiel du fonctionnement avec des responsabilités déléguées. La réussite de l'organisation tient à la capacité de fonctionner en équipe.

Cela suppose une bonne communication interne et des responsabilités claires. Si la problématique de l'environnement est bien analysée, la réaction de l'entreprise sera mieux adaptée.

La société n'est pas performante en matière de communication interne et c'est un élément important pour favoriser la satisfaction des salariés. Le middle management est beaucoup issu du rang et la part de management n'est pas toujours bien assumée par les agents de maîtrise qui trouve cette mission difficile. Une source importante de motivation doit venir du middle management et des progrès sont nécessaires. Une réflexion sur ce point dans l'avenir est importante. La réponse apportée aux demandes des salariés n'est pas toujours adaptée malgré les formations (exemple : « on vient d'embaucher ton fils donc je ne vais pas t'augmenter maintenant » alors que cela n'a rien à voir), il y a beaucoup de « deal » dans l'entreprise au sein des équipes parce que les pressions sont fortes dans les ateliers (par exemple : être coulant sur un aspect pour que l'ouvrier vienne faire des heures supplémentaires). Mais cela marche même si les ressources humaines ne sont pas forcément d'accord.

Par comparaison, chez Peugeot, l'agent de maîtrise n'a pas de rôle technique, il est là pour manager et peut se faire assister par les servies supports. Dans l'entreprise, il a la double compétence.

L'entretien d'évaluation est un outil de communication mais il est associé avec les augmentations. Il faudrait les distinguer. Aujourd'hui le ressenti est que s'il n'y a pas d'augmentation, il n'y a pas eu d'entretien.

La société a beaucoup de leçons à prendre dans le secteur de l'automobile (exemple : utilisation aujourd'hui de pièces pré peintes). La particularité est qu'il n'y a pas de série.

FORMATION

Le taux de participation à la formation est de 2% environ mais le budget varie en fonction de la situation financière, s'agissant d'investissements, la société n'ayant pas recours à l'endettement. Néanmoins, il peut être plus important lorsque certaines actions particulières sont menées comme des actions de formation au management pour l'encadrement. Ce taux ne prend pas en compte les actions liées à l'intégration (training programs), les formations internes puisque, par exemple, un salarié ne fait que de la formation à la soudure.

Les actions de formation sont variées : à la sécurité d'une manière forte, à l'informatique (ERP, bureautique, développement Web) management, développement des compétences sous forme de cycle ou de formations ponctuelles, diplômantes ou non.

Un recensement des besoins est fait au niveau des services, cela est validé par la direction et le comité de direction. De plus en plus il y a une gestion prévisionnelle des effectifs. D'ici 2007, 220 personnes devraient partir ce qui représente 16% de l'effectif. Il faut que le plan de formation devienne plus stratégique pour s'intégrer à la politique stratégique de l'entreprise. Cela est amplifié par la baisse de la main d'œuvre qualifiée après 2005 ; les actions prévues sont : l'apprentissage, les partenariats école pour être bien positionnés.

Les normes ISO, version 2000 demandent d'intégrer la gestion des compétences alors qu'aujourd'hui cela est fait d'une manière plutôt empirique. Une apprentie travaille sur ce sujet. Il y a des groupes maîtrise alors qu'il n'y a pas encore de besoins identifiés. Il y a beaucoup de promotions internes pour les agents de maîtrise mais la société cherche à faire entrer des personnes extérieures (2 récemment sur une cinquantaine) mais cela est mal perçu même s'il est important d'avoir du sang neuf pour éviter la « consanguinité ».

Les souhaits de formation des salariés sont pris en compte à travers l'entretien annuel ou au niveau du service.

La réussite d'une formation est généralement une conjonction d'intérêts, le salarié est également convaincu de son utilité. Il le voit aussi comme une récompense dans certains cas.

Dans l'accord des 35 heures, il y a un co-investissement pour les cadres : 2 jours de JRTT peuvent être affectés pour des actions de développement des compétences. Mais il est souvent difficile de distinguer les actions de développement des compétences et les actions d'adaptation qui sont exclues du co-investissement. Les discussions sur ce point sont assez âpres : c'est de la négociation et la liste des actions visées est courte. Le juriste d'entreprise travaille actuellement sur le contenu des réformes dans le domaine de la formation qui ouvrent plus largement cette possibilité de co-investissement.

Les résultats de la formation sont évalués par l'organisme et par l'entreprise sous la forme d'un questionnaire. Le budget est selon les années de 1,3 à 1,4 millions et il est indispensable d'en contrôler l'utilisation et de contrôler la qualité des organismes de formation.

Il n'y a pas à l'heure actuelle de mécanisme d'évaluation des performances pour savoir ce que la formation a apporté par rapport aux besoins repérés mais il y a une réflexion sur ce point. Néanmoins, une formation a forcément un résultat et dans plus de 99% des cas, c'est productif. Quoi qu'il en soit, une validation par l'environnement du salarié formé serait utile pour déterminer le retour sur investissement, d'autant plus que dans les normes ISO, version 2000, la demande existe.

Le fait que l'entreprise et l'organisme de formation se connaissent bien est un facteur qui facilite la réussite.

Les salariés même de niveau ouvrier sont déjà qualifiés à l'entrée, cela facilite également la réussite.

La formation a des conséquences sur la carrière ou la rémunération mais ce n'est pas systématique. Si la personne est formée en vue d'une évolution vers un poste d'agent de maîtrise, l'objectif est défini mais quand il s'agit d'actions d'adaptation voire même de développement des compétences sur des points limités, il n'y a pas d'incidences directes à court terme. Elle pourra évoluer à terme dans son poste grâce à la formation et elle en tirera alors les fruits.

REMUNERATIONS

Les rémunérations sont définies par le service RH mais il faut tenir compte du marché, de l'âge, de l'expérience, du diplôme. Le recruteur a une liberté de manœuvre. Les niveaux de salaire sont définis d'après le marché, c'est une échelle interne non conventionnelle. Néanmoins, les niveaux de salaire sont un peu au-dessus de marché :

- Avantage par rapport aux moyennes ouvriers même branche : +14%
- Avantage par rapport aux moyennes cadres même branche : + 8%

Mais cela n'exclut pas certaines difficultés.

Le salaire de départ cadre débutant est de 2200€ X 13 + prime de 2000€ (soit 30500€ annuels). C'est dans la fourchette des écoles.

Pour se muscler sur le plan de la technique, l'achat d'un SIRH est envisagé afin d'améliorer les outils.

Concernant le risque lors du recrutement et l'attitude plus ou moins spéculative selon le profil, il ne se traduit pas dans la rémunération, les cadres débutants sont tous embauchés au même niveau. Ensuite, c'est le salarié qui fait le poste en fonction de son engagement ou de son aura au niveau de la société voire du groupe et cela permet des évolutions plus ou moins rapides.

Au niveau des rémunérations, tout est individualisé pour les augmentations des salaires des cadres mais avec la définition d'une augmentation moyenne par service qui est pour l'année 2004 de 3,5%. Le chef de service fait les propositions mais le DRH peut faire des observations et la direction générale valide. Sur une période de 3 à 5 ans, les personnes sont dans la courbe d'augmentation du budget qui est définie. Pour les jeunes ingénieurs qui sont en phase ascendante, les augmentations les premières années sont plus importantes de l'ordre de 7% en raison de leur prise de responsabilité progressive. La réflexion porte sur un nouveau système de rémunération intégrant une part variable.

Le salaire n'est pas l'élément de motivation principal, c'est néanmoins un élément important. Le fait que les moyennes de salaires soient plus élevées limite le turn-over. C'est la réalisation des objectifs qui permet de déterminer les augmentations. C'est donc le passé qui est pris en compte plus que l'avenir. L'avenir est considéré pour les promotions dans le poste où l'on spécule sur l'avenir.

La société est très autonome par rapport au groupe. Cela se retrouve chez les salariés qui peuvent aller loin s'ils s'investissent dans l'entreprise.

La polyvalence est prise en compte pour la rémunération selon une grille prédéfinie.

SALARIE

C'est plus la relation entreprise/salarié qui est envisagée. Les anciens sont plus attachés à l'entreprise que les jeunes. La relation avec le travail a changé. Une culture de non-travail a été développée en France avec les 35 heures mais cette évolution apparaissait déjà avec la loi Robien.

Un salarié, c'est plutôt…ou….

Réponse en gras

- **un coût**	- une valeur
- **un investissement**	- une charge
- **une personne s'adaptant à une organisation**	- une personne à laquelle l'organisation s'adapte
- **une opportunité à saisir**	- une contrainte à gérer
- **une obligation (liée au procès de production)**	- un choix
- **un fournisseur de travail**	- un créancier de rémunération
- **un subordonné (les gens veulent toujours un chef, être trop coopératif peut conduire à l'échec)**	- un partenaire
- **un savoir supplémentaire**	- **une personne à former**
- **un développeur des savoirs collectifs (idéalement)**	- **un utilisateur des savoirs collectifs (toujours)**
- **une chance (dans la majorité des cas)**	- un risque

L'importance prise par les RH est très forte. Les RH sont présentes dans pratiquement toutes les discussions. Ce qui rend le travail possible pour le salarié n'est pas évident, c'est un tout : ce qu'il fournit, l'organisation de l'entreprise. Et il faut trouver une organisation optimale, donc variable.

TRAVAIL

C'est une notion difficile à définir alors que le terme est constamment employé. Le travail est une mission. Cela apparaît lié aux objectifs de l'entreprise. C'est un rôle au sein d'une organisation.

Tous les salariés ont leur utilité dans l'entreprise, du vendeur à l'ouvrier. Culturellement, chaque service n'a pas obligatoirement cette perception des autres services. L'entreprise est dans une logique long terme et l'objectif est que les salariés restent. L'entreprise souhaite fidéliser chaque salarié. C'est un team. Il faut un chef d'entreprise qui donne la marche à suivre.

EMPLOYABILITE

La notion d'employabilité est utilisée dans l'entreprise, elle l'a été notamment dans les moments difficiles, lors des licenciements de 1993. La liste des licenciés a dû être établie et les personnes en décalage par rapport aux évolutions ont été retenues.

Il est criminel que l'entreprise laisse sa population dériver pour ensuite constater que le salarié est déconnecté, qu'il est plus âgé et qu'il ne reste qu'à le mettre dehors. L'analyse de la situation a été faite et l'objectif est de faire **tout** pour emmener les salariés jusqu'à la retraite et cela a été intégré au plan de formation. Il faut éviter qu'une personne devienne inutile à 56 ans parce que la technologie évolue. L'entreprise a beaucoup travaillé sur la polyvalence dans la mesure où la non-polyvalence a été un critère de licenciement en 1993.

L'évolution législative va obliger l'entreprise à garder les salariés encore plus longtemps. Mais l'employabilité n'est pas vue que sur la base des compétences mais aussi de l'aptitude physique. En 14 ans, un seul salarié a été licencié pour inaptitude physique.

La polyvalence est un élément qui permet d'améliorer l'employabilité.

Un jeune qui entre aujourd'hui dans l'entreprise cherche un travail bien payé qui corresponde pile à son profil. Il a un comportement plus mercenaire. Son employabilité abordée sur un plan plus objectif n'est pas toujours adaptée à l'entreprise : par exemple, il peut avoir du mal à venir à l'heure, sans comprendre les remarques faites. Le travail n'est plus le modèle normal alors que les jeunes ont pour la plupart vu leurs parents pour une période au moins au chômage. Les relations avec l'entreprise sont plus distantes et la vie familiale est un facteur de sédentarisation peut-être parce qu'elle est plus instable. Cela n'a pas influencé la politique salariale. Mais pour les monteurs, les missions ont été réduites à 10 semaines au lieu de 12. Les premières questions posées aujourd'hui lors d'un recrutement même par les cadres sont le nombre de jours de RTT. L'objectif est de développer le concept d'entreprise familiale pour essayer de réagir contre cette tendance.

L'évolution des jeunes dans leur rapport au travail inquiète pour l'avenir.

ANNEXE 4-4 MAHLE PISTONS DE COLMAR

ENTRETIEN DU 18/10/04

530 salariés métallurgie

Participants :

M. BAUMANN (DRH), Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée : 1 heure 55

Confidentialité non demandée.

L'entreprise est essentiellement un site de production avec une activité de fonderie et d'usinage. Elle a connu des plans sociaux répétés tous les 4 ou 5 ans. L'activité (quasi mono produit, mono client) était dédiée à PSA à hauteur de 80% du chiffre d'affaires. L'entreprise subissait les effets directs des variations de l'activité de PSA. Elle a élargi son marché en entrant à 100% dans le groupe Mahlé qui détenait précédemment 50% du site, ce qui a apporté des clients européens comme Audi, VW, Volvo et cela permet de bien mieux répartir l'activité du site. Une réduction de la durée de la demande au second semestre 99, concomitante au passage aux 35 heures, a conduit l'entreprise à mettre en place une réduction du temps de travail défensive, évitant ainsi des licenciements, en revoyant l'organisation de la production (cycles de 3, 4 ou 5/8, modulation annuelle…).

RECRUTEMENT

L'entreprise recrute essentiellement à niveau ouvrier sur les métiers de la fonderie et de l'usinage. Elle emploie des personnes ayant:

- Soit un CAP, BEP pour les former aux activités fonderie en l'absence d'organismes de formation de fondeur sur la région,
- soit des baccalauréats professionnels d'usineurs (opérateurs régleurs sur système d'usinage, productique, mécanique fraiseurs,, tourneurs) pour l'usinage et cela représente de l'ordre de 95% des recrutements.

Pour les cadres et personnels des services techniques (bureau d'études, méthodes…) et administratifs, le turn-over est très faible par tradition.

Le bassin d'emploi colmarien est étroit et certaines entreprises comme Timken ou Liebherr attirent les candidats. Heureusement, l'entreprise a une certaine notoriété.

La particularité d'un tel site qui travaille en relation avec l'automobile est d'avoir des cycles d'activité non prévisibles. Les clients exigent une flexibilité de + ou – 15 % ce qui est très important et impose une capacité de réaction élevée (recrutement dans des délais courts de l'ordre d'une semaine). La demande prévisionnelle est annoncée à l'année et à 3 mois, puis actualisée mensuellement (prévision plus fiable) et cette prévision à 1 mois est encore réajustée chaque jour par les approvisionneurs qui transmettent par informatique les besoins au fil de l'évolution du marché: la variation mensuelle est de + ou – 15 % mais la variation quotidienne ou par référence client/produit (essence, diesel) est encore plus élevée. Ces variations peuvent se compenser entre les différents clients mais ce n'est pas systématique même si la situation s'est améliorée au fil des années. Les recrutements se font, par conséquent, en CDD pour des durées variables. Cette visibilité limitée donne aux recrutements une tournure différente par rapport à ce qui se fait habituellement. L'entreprise est toujours sous la pression des évènements pour pouvoir intégrer de nouveaux collaborateurs.

Ce n'est qu'une fois la certitude acquise d'un besoin de personnel permanent qu'il y a conversion en CDI. Le CDD apparaît alors comme une période d'essai, même si ce n'est pas la finalité. Les agences d'intérim sont utiles également dans ce cadre alors que l'ANPE apporte peu d'aide. L'entreprise fonctionne sur une base moyenne de 30 CDD ou CTT environ. Ces personnels sont évalués à la fin de leur contrat et sont recontactés en cas de nouveau besoin.

Les personnes recrutées sont essentiellement des candidats de moins de 25 ans avec un baccalauréat professionnel (tournage, fraisage : opérateur régleur sur système d'usinage, productique et mécanique d'usinage..) et une expérience courte. Pour la fonderie, il n'y a pas d'exigence de diplôme spécifique parce que cela n'existe pas sur le marché mais ils ont un CAP d'autres secteurs pour établir l'existence d'un minimum d'éducation et ils sont formés ensuite au métier sur le site.

Le bac professionnel est la caution d'un bagage technique plus solide. L'entreprise travaille avec des commandes numériques, des automatismes qui demandent un certain niveau de connaissance technique et un système de représentation de l'environnement automatisé. Le CAP ou BEP aura moins de maturité sur ce point et sera moins opérationnel. Le cursus des baccalauréats pro les a déjà confrontés au monde du travail et ils ont pu approfondir des connaissances techniques alors que celles-ci sont insuffisantes chez un CAP par rapport à l'environnement technologique actuel au niveau des produits, procès et exigences extérieures. L'entreprise est en permanence auditée au niveau de la qualité et le niveau culturel général gagne à être renforcé. Les bac pro sont plus adaptables et, par rapport à des salariés plus anciens moins diplômés, ils sont opérationnels immédiatement et évolutifs face à de nouvelles organisations du travail, ils sont plus à l'aise et plus réactifs (connaissances techniques, capacités à communiquer, à analyser des situations et concevoir des projets en groupe). Le diplôme garantit que le salarié a des connaissances techniques (lecture de plan, commandes numériques, etc.) pour une adaptation rapide aux produits et procès. Le référentiel du diplôme garantit des pré-requis indispensables. L'entreprise a déjà fait des tentatives de reconnaissance de l'expérience d'une personne qui venait d'une carrière militaire dans un cadre technique mais cela n'a pas été du niveau attendu.

L'entreprise privilégie le diplôme pour une question de facilité parce qu'elle est limitée en moyens (taille de structure, outils, temps, ...) pour évaluer les connaissances d'un candidat ; de plus cela réduit les coûts. C'est le minimum attendu et c'est ensuite à l'entreprise, en situation de travail, par rapport à ses propres matrices de vérifier la progression.

Cette capacité de s'adapter aux évolutions techniques futures est prise en compte lors du recrutement. L'entreprise a initié une démarche de gestion des compétences avec des exigences nouvelles comme la capacité d'adaptation permanente, la capacité à formuler des propositions, à participer à des analyses et résolutions de problèmes. L'entreprise a intégré des robots et les postes de manipulation manuelle, sans valeur ajoutée, sont remplacés au fur et à mesure dans le cadre d'une robotisation totale. Les salariés doivent avoir une autre préparation pour intervenir sur ce type d'équipement que les anciens qui, de façon empirique, arrivent à absorber un certain contenu mais se trouvent nécessairement limités à un moment donné. En matière de sécurité de processus, c'est un élément important. Sur certaines lignes, la production a été multipliée par 10 suite à la robotisation et une intervention sur ce type de processus doit être parfaitement maîtrisée. Il n'y a pas de recrutements de bac + 2. La politique a été de favoriser la promotion interne dans les services supports (méthode, qualité...) par des cours du soir. Les diplômés bac + 2 posent problème dans l'entreprise parce qu'ils aspirent à des évolutions que le site ne peut pas proposer.

Concernant la procédure de recrutement, une assistante s'occupe des recrutements ouvriers et la décision finale est validée par le DRH.

Le premier critère de recrutement, le filtre, est le diplôme qui est un pré-requis et le deuxième critère est la personnalité qui fait la différence entre les candidats retenus. Le candidat a un entretien avec le chef de service, un contremaître, le service RH. Le recrutement se fait lorsque tout le monde est d'accord mais lorsque l'entreprise est en phase de recrutement, il faut aller très vite, cela met les personnes d'accord très vite. Compte tenu aussi d'un nombre limité de candidats possédant les qualifications requises, l'entreprise s'accommode très bien du pré-requis qu'est le diplôme et dès lors que le candidat a un parcours cohérent de carrière et qu'il a une attitude qui correspond aux attentes de l'entreprise (personne stable

émotionnellement, sérieuse, sans parcours heurté, posant des questions adaptées, acceptant les contraintes de l'organisation…) la décision est prise rapidement. L'intuition est un élément important indissociable d'éléments plus factuels (diplômes, références, …).

Il y a eu des erreurs de recrutement dans le secteur de la fonderie qui est difficile par les conditions et l'ambiance de travail. Certaines personnes sont reparties parce qu'elles n'ont pas supporté la situation. De même, dans un essai de féminisation, une jeune fille a été recrutée dans le secteur de l'usinage mais l'intégration s'est mal passée face à un milieu très masculin et dur et elle a démissionné. Concernant les erreurs du recruteur, un électricien s'est révélé incompétent mais il avait triché sur son CV. L'entreprise ne pratique pas de test de personnalité, des erreurs d'appréciation peuvent intervenir surtout lorsqu'il faut agir rapidement avec parfois l'obligation de réduire les exigences afin d'attirer des candidats (rareté du personnel qualifié).

EVOLUTION DES SALARIES

L'entreprise est dans une gestion de changement et dans cette optique, un système de gestion des compétences est en cours d'élaboration. A partir d'une organisation du travail faisant appel à plus d'autonomie et de travail de groupe (cf. UET, etc.), des matrices ont été bâties où sont agrégées des compétences sur différents axes (compétences, procédés, amélioration, qualité, quantité, …). Elles permettent au salarié de progresser au fur et à mesure, d'un niveau à un autre, même s'il n'y a pas d'opportunité de promotion telle que cela pouvait être conçu auparavant, ce qui supposait un poste vacant. C'est un parcours de carrière qui permet d'empiler des compétences et de les valoriser sous forme de classification conventionnelle et donc de rémunération sans qu'il soit nécessaire que se dégage un poste d'agent de maîtrise. La compétence est rémunérée.

Jusqu'à fin 99, le travail se faisait au rendement, il s'agissait d'un fonctionnement taylorien mettant en avant le volume face à un marché de forte demande.

Ce système a été réformé pour prendre en compte les compétences afin d'intégrer la nécessité de l'amélioration permanente et de s'intéresser plus aux processus qu'aux volumes. Des grilles de compétences identifient clairement les compétences à mettre en œuvre liées au processus. Le système doit avoir une lisibilité pour les opérateurs qui s'en servent. Trois points sont distingués :

1. La compétence est la valeur de transformation entre ce qui est mis à disposition du salarié (input) et ce qu'on lui demande en sortie (output). Ces trois éléments du « processus compétence » sont listés : chaque compétence en relation avec une tâche, et lien avec ce qui est donné en entrée et demandé en sortie (attentes).
2. Il est ensuite précisé comment on valide ces compétences et sur quel critère.
3. Enfin, il faut préciser comment le salarié va acquérir de nouvelles compétences afin de passer d'un niveau 1 à un niveau 2 (qui, comment et dans quel délai).

Une grille de salaire sera à terme connectée à cette grille de compétence et l'une des contraintes est de maîtriser la masse salariale.

La compétence doit se maintenir grâce à l'action du salarié et de l'employeur ; même si un équipement disparaît ou en remplace un autre, l'entreprise est responsable du maintien du niveau nécessaire de compétences d'un salarié mais elle rémunère ce qui est économiquement utile.

En supposant que tous les opérateurs soient capables de progresser sur un secteur de l'usine, on ne peut pas rémunérer que des régleurs ou que des agents de maîtrise, il faut tenir compte de l'organisation et de l'utilité économique. L'évolution du salarié est déterminée par le point de rencontre entre les besoins de l'entreprise et le désir plus la capacité à évoluer du salarié, dans son secteur ou un autre. Par exemple, sur une ligne d'usinage, il y a 2 personnes au niveau 4 (niveau avancé de tutorat, opérations techniques complexes..). Il n'est pas nécessaire d'en avoir un 3ème, mais cette compétence peut être utile à un autre secteur et, par conséquent, le responsable va étudier la demande d'un salarié.

Un salarié peut également être sollicité par sa hiérarchie pour évoluer quand il semble en avoir les capacités. L'échange entre les parties est nécessaire pour permettre la réussite d'un parcours, une relation gagnant/gagnant doit s'instaurer mais il faut intégrer le fait qu'il puisse y avoir des fluctuations, des aléas qui pourront conduire à l'allongement des délais, à l'annulation d'un projet, à des exigences complémentaires. Cette transparence doit exister et être acceptée.

La mise en route du projet de gestion des compétences risque d'avoir un impact négatif sur la motivation des anciens parce qu'il peut être légitimement décourageant d'être positionné à des niveaux inférieurs à ceux qu'ils avaient antérieurement. Mais il faut faire cet effort de réalisme pour assurer l'avenir. Pour les jeunes, la démarche est plus motivante parce que, bien qu'ils entrent à un niveau nettement inférieur aux anciens, ils ont une perspective, une visibilité de la façon dont ils pourront évoluer dans le temps sur le plan de leur carrière, des contenus de fonction et de la rémunération. Ce n'était pas le cas auparavant.

La logique de progression des salariés de la maintenance et de l'outillage était jusque-là celle de P1, P2 à P3 en enrichissant les tâches, l'autonomie et la responsabilité au fur et à mesure. Les opérateurs n'ont pas cette habitude. Ils rentraient au niveau 155 sans possibilité de progression sauf à s'intéresser aux cours du soir pour passer leur CAP/BEP/brevet de maîtrise dans le but de postuler à un poste de chef d'équipe et ultérieurement de contremaître. Cela se déroulait sur de nombreuses années. Le salaire de ce personnel anciennement au rendement était déterminé par la quantité produite sans autre critère (attitude, etc.). L'agent de maîtrise se réservait de proposer des évolutions ou formations au salarié.

Dans le nouveau système, la lisibilité des possibilités d'évolution existe. Le fait d'identifier les compétences et leur mode de validation permet de savoir à quel moment, par rapport à la mise en œuvre des pratiques professionnelles, le salarié va pouvoir être reconnu dans un niveau de progression. Auparavant, cela dépendait du jugement global du responsable hiérarchique qui n'avait pas d'outils spécifiques. Ils faisaient preuve de bon sens mais il y avait aussi une part de subjectivité.

De plus, une compétence ne se révèle que dans une mise en situation particulière et si l'on ne permet pas au salarié de s'essayer à certaines tâches, il ne pourra pas progresser. Le nouvel outil permet cette prise en compte mais cela dépendra de la manière dont il sera mis en œuvre. Est-ce que l'entreprise a la capacité de porter ce projet ? C'est très lourd d'identifier des parcours de formation, d'identifier les compétences listées (par exemple, que signifie le fait de faire des propositions constructives). Une formation devra être prévue pour avoir un langage commun.

Pour le projet de gestion des compétences, il a fallu définir au préalable les rôles types qui sont utiles sur un secteur de production. Puis des niveaux ont été distingués au sein desquels ont été agrégées des compétences pour pouvoir les analyser. Cette démarche a été faite au travers d'axes porteurs de valeur ajoutée par rapport à la stratégie de l'entreprise. Celle-ci est simple, l'entreprise étant prise dans un effet de ciseau très sévère entre la demande de baisse des prix des constructeurs automobiles et l'augmentation très importante des coûts, notamment de main-d'œuvre (+35% de la masse salariale), il faut réduire les coûts. Le ratio des coûts de main-d'œuvre par rapport au CA augmente, et certains auteurs dans les publications de gestion voient sa dérive comme un annonciateur de faillite.

Cinq axes ont été distingués :

- Un axe procédés qui vise les compétences métiers (compétences techniques, maintenance, gestion de flux, gestion de données, organisation)
- un axe sécurité environnement,
- un axe qualité : c'est un domaine très normatif et une préoccupation essentielle ; la qualité d'un piston automobile dépend d'une somme importante de connaissances et est déterminante
- un axe amélioration permanente qui représente bien la stratégie de l'entreprise
- un axe relationnel

Il n'est pas question de savoir-être parce qu'il est conçu comme un savoir-faire comportemental. Il est intégré également dans les compétences requises (exemple : relations)

C'est une liste complète des axes de compétences demandées au sein de l'entreprise mais elles ne se retrouvent pas toutes au sein d'une fonction. Mais l'objectif n'est pas d'être exhaustif et seules les compétences économiquement utiles par rapport à la fonction sont relevées. C'est la substance essentielle des fonctions qui est recherchée. Pour un salarié, il faut maîtriser l'ensemble des compétences listées pour atteindre le niveau correspondant.

Ces grilles de compétence en construction ont plusieurs objectifs :

- maîtriser le processus et faire de la gestion prévisionnelle en déterminant quelles sont les compétences des salariés
- avoir un outil de reconnaissance : l'entreprise sort d'une culture de travail au rendement qui concernait 90% du personnel, les salariés entraient au tarif horaire de 12€ et ressortaient en fin de carrière au même montant. Ils arrêtaient le travail une heure avant la fin de l'horaire affiché, après avoir atteint 135% de rendement et le fait de terminer tôt était le signe d'un bon ouvrier. Il a fallu évoluer en intégrant la maîtrise du processus, de la qualité, et l'amélioration permanente, notion qui exige responsabilité et autonomie et qui ne correspond pas à la culture tayloriste. Ces nouvelles compétences doivent être reconnues.

  La distinction des niveaux selon les fonctions permet de tracer une perspective de carrière et les salariés savent quelles sont les connaissances à acquérir en plus du niveau précédent pour atteindre le niveau supérieur (en bleu). Dans le tableau, figurent également les critères d'évaluation, le mode d'évaluation et le mode d'acquisition des compétences requises. C'est une attitude pratique et cela permet de déterminer la production de compétence, il y a un processus de transformation entre ce que l'entreprise donne (outils, procédures, fiches de poste, outils, informations…) et ce qu'elle demande au salarié en sortie, en valeur de transformation.

L'objectif est d'être lisible pour le salarié de terrain afin qu'il puisse identifier les axes d'évolution et demandes, et d'être globalement cohérent pour avoir un système en équilibre et socialement acceptable. Les problèmes peuvent surgir lorsque le salarié ne peut pas identifier clairement les attentes de l'employeur en terme de production de valeur.

Concernant l'état d'avancement de la démarche, le DRH a actuellement élaboré les grilles de deux fonctions pilote pour lesquelles une corrélation sera faite à la classification et grille de salaire dans une démarche participative. Les salariés concernés vérifient si le contenu proposé correspond à leur réalité de terrain, s'il faut le corriger ou le compléter et indiquent comment ils se représentent le positionnement d'un niveau par rapport à un autre. Ils sont très conscients de la complexité des opérations et de l'échelle à mettre en place pour déterminer si une tâche relève plutôt du niveau 3 ou du niveau 4. Le DRH a observé qu'ils avaient tendance à gonfler les compétences pour se valoriser professionnellement. Il a fallu être attentif parce que ce qui est inscrit est ensuite demandé. Il ne s'agit pas de lister ce qu'ils maîtrisent personnellement mais de différencier les niveaux en se mettant dans la situation d'un nouvel embauché qui ne connaît ni les produits, ni le procès. L'attitude de ces salariés traduisait un besoin de reconnaissance, ils exprimaient ce qu'ils savaient faire et en étaient fiers. Chacun prête à autrui des pensées et c'est ce qui rend les choses parfois difficiles. Ils imaginent que les autres estiment que leur fonction n'est pas valorisante ou représentative d'un vrai niveau de compétence avec l'idée que tout le monde peut le faire ou qu'ils ne sont que des « presse-bouton ». Ils ont besoin d'afficher ce qu'ils font vraiment et il est important de dissiper les malentendus en disant clairement les choses. Il ne s'agit pas ici d'un besoin de reconnaissance monétaire. Cela est très marqué dans le service entretien ; lorsqu'on leur dit que ce sont des « professionnels », ils se sentent reconnus. Mais, ils attendaient aussi que l'entreprise reconnaisse les différences d'activité et de compétence entre eux.

Chaque grille de compétence est ainsi validée par un groupe de salarié. C'est un cheminement participatif et, par conséquent, très long mais qui est la seule voie pour mettre en place un outil socialement accepté.

Si l'on met en place un outil, aussi bon soit-il, qui n'est pas reconnu et qui ne parle pas des réalités du terrain et de ce que l'ouvrier vit, cela ne peut pas fonctionner parce qu'il y a un décalage. Cela devient alors un outil dédié aux ressources humaines et l'encadrement comme les ouvriers n'en auront cure. Cela ne fera que relancer les revendications d'ordre collectif puisque, s'il n'y a pas de perspective d'évolution individuelle dans un travail au rendement, la demande devient collective. Or, la demande d'augmentation générale est habituellement sur évaluée et l'entreprise ne pouvant pas y répondre, cela conduisait à des mouvements de grève tous les 3 ans environ. Cela constituait un véritable fonds de commerce pour la CGT qui était largement majoritaire dans l'entreprise et qui ne l'est plus aujourd'hui. Les mentalités évoluent suite à cette démarche mais aussi sous le coup des évolutions économiques de l'entreprise avec, notamment, une menace de délocalisation de la fonderie parce que les ratios n'étaient pas satisfaisants. De plus, la démarche d'amélioration permanente est intégrée aujourd'hui par les salariés. Le salut est dans la course aux volumes pour compenser la perte de chiffre d'affaires et dans l'amélioration permanente. Mahlé possède en particulier un site en Pologne et il a des coûts de main-d'œuvre bien moindres. Il faut, par conséquent, élaborer des outils pour arriver à se placer même si cela ne garantit pas la pérennité de l'entreprise. Les salariés sont aujourd'hui bien plus conscients de ce risque et les revendications ne sont plus totalement déconnectées de la réalité, du moins pour le moment. Mais, il appartient aussi à l'entreprise de faire preuve d'adresse pour que cette démarche soit vécue comme équitable, profitable pour l'avenir du salarié.

Les compétences attachées à une fonction correspondent à l'organisation du travail aujourd'hui. Les grilles devront être revues régulièrement pour s'adapter aux évolutions des technologies. Lorsque les matrices de compétence collent exactement aux besoins économiques et processus de production de l'entreprise, elle est dans le vrai pour répondre aux contraintes immédiates.

Le salarié devra être acteur de son évolution. Les modes d'acquisition des compétences intègrent la définition de durées approximatives qui donnent le rythme d'évolution possible.

Si la personne, même douée, peut évoluer tous les 3 mois, c'est l'économiquement utile qui prévaut, elle aura une évolution de carrière plus progressive. Elle doit être rythmée dans le temps. Elle a un entretien annuel avec sa maîtrise pour évaluer où elle se situe par rapport aux compétences requises, quels sont ses souhaits d'évolution et quelles sont les possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. S'il n'y a pas d'opportunité sur une ligne de production, on vérifiera s'il en existe sur une autre dans un objectif d'utilité économique. Mais tout le monde ne cherche pas à évoluer ; l'entreprise cherche à maintenir les compétences (maintien de l'employabilité au sein de l'entreprise) et c'est une obligation naturelle et légale pour elle mais l'évolution est une affaire personnelle liée à la capacité intrinsèque, la motivation… C'est un choix du salarié.

La démarche de gestion des compétences a été élaborée en interne et en concertation avec les représentants du personnel. Le DRH a pris contact avec des consultants pour envisager les questions conceptuelles et s'est inspiré de diverses propositions et d'outils parfois trop lourds et donc voués à l'échec. Il a décidé de la construire en interne pour la rendre socialement acceptable et rendre possible le changement de culture. La CGT insistait sur le dogme : à travail égal/ salaire égal et refusait à un tel changement ; cela ne cadrait plus avec la stratégie de l'entreprise et les exigences de l'environnement économique. C'est l'amélioration permanente qui doit permettre le maintien sur le marché et la seule culture de volume inspirée par le taylorisme est à l'opposé. Il s'agit de mettre en harmonie les outils de GRH avec la stratégie de l'entreprise.

FORMATION

Le taux de participation à la formation est de 3% environ mais il s'agit des dépenses dédiées directement à la formation (coût des formations et salaires) sans y imputer l'amortissement de la salle de formation ou les fournitures alors que ce serait possible. Les comparaisons d'une entreprise à l'autre ne sont pas toujours faciles parce que les imputations comptables sont parfois différentes.

La mise en place du système de gestion des compétences devrait induire des dépenses supplémentaires qui ne sont pas encore budgétées. L'entreprise finance les cours du soir du CAP jusqu'au diplôme d'ingénieur par le plan de formation ou par des CIF (congé individuel de formation). Ces formations sont organisées par des organismes extérieurs et sont suivies la plupart du temps à temps partagé ou parfois à temps plein en CIF. Ces formations sont intégralement sur l'initiative du salarié parce que cette démarche doit être volontaire pour permettre la réussite. De plus, le DRH ne cherche pas à favoriser des vocations alors qu'il ne peut pas garantir une évolution de carrière à l'issue du diplôme en raison de la faible lisibilité de l'avenir.

Il y a une ambiguïté entre ce qu'on souhaite et ce qu'on pratique réellement. Dans le cadre du DIF (droit individuel à la formation), l'intérêt de l'entreprise est de développer les compétences économiquement utiles c'est-à-dire directement utiles dans l'entreprise. Les contraintes sont trop nombreuses pour favoriser des démarches plus ambitieuses même si elles sont intéressantes mais il s'agit alors de la responsabilité des politiques de fabriquer des compétences transférables d'une entreprise à une autre. De plus, l'objectif de l'entreprise n'est pas de fabriquer des compétences transférables, elle veut conserver les compétences qu'elle développe. Pour citer l'exemple de Peugeot, le site a formé des promotions entières d'apprentis qui sont parties ensuite en Suisse, ce n'est donc pas un investissement productif.

REMUNERATIONS

Le DRH a contacté le GIFOP, Philippe Denimal à Paris, M. Parlier, a passé un DESS, lu différents ouvrages pour inspirer sa réflexion et pouvoir ensuite élaborer un outil acceptable pour l'entreprise et accepté par les salariés.

En terme de rémunération, il faudra reclasser tous les salariés par rapport aux grilles. C'est une difficulté pour l'entreprise mais il faudra agir d'une manière empirique. L'outil devra être équilibré mais il est en cours d'élaboration afin d'associer le coefficient avec la fonction et le niveau.

Le DRH réfléchit à la question et consultera les représentants du personnel. Dans ses réflexions, il se réfère à 4 éléments :

- Le 1er élément est la convention collective de la métallurgie de 1975 qui précise les critères de responsabilité, d'autonomie…Les grilles de classifications dont l'entreprise ne souhaite ni ne peut s'éloigner resteront le repère.
- Le 2ème élément est l'historique de l'entreprise, l'expérience sera un élément de référence : un couleur en fonderie entre au coefficient 155, on trouvera un niveau qui correspondra au portrait robot de ce poste et empiriquement, on pourra le positionner par rapport à ce coefficient (comparaison par paires).
- Ensuite, le DRH réfléchit à une matrice d'évaluation avec 2 à 4 critères (comme la technicité du poste, les relations mises en œuvre …) distingués en différents niveaux (1 à 3); cela permettra d'avoir un système de pondération afin d'arriver à une corrélation mais cela fait partie aussi de la négociation sociale.
- Un 4ème élément est envisagé : la création d'un lexique avec des termes correspondant à un niveau : appliquer : niveau 1, concevoir : niveau 4. Cela permettrait d'avoir des termes indicatifs d'un niveau de fonction.

Dans un niveau de grille, il y aura plus ou moins de contenu selon l'organisation du travail. Ce n'est pas le nombre de compétences qui est pris en compte puisqu'on est dans un temps de disponibilité et que les compétences sont associées à des tâches qui peuvent être plus ou moins nombreuses. Si on aborde la question sur le plan analytique, il faut prendre toutes les compétences pour en déterminer le niveau et effectuer une moyenne arithmétique pour arriver, par exemple, au résultat selon lequel la pesée du poste donne de 3 points au minimum à 9 points au maximum. Cela détermine alors une échelle sur laquelle il faut placer les différents niveaux. Il faut donc créer des tranches : de 3 à 4 points correspond au niveau 1, de 5 à 7 au niveau 2, etc. C'est ainsi que ce doit être présenté dans l'entreprise pour que cela apparaisse comme la reconnaissance équitable des compétences des salariés. Il y a un nœud d'intérêts qui peuvent diverger entre l'entreprise et les syndicats.

Le but du système est de reconnaître les compétences mais aussi de diminuer de la masse salariale avec un effet de noria dans le temps et pouvoir le justifier auprès des salariés. C'est un facteur de viabilité de l'entreprise. A force de promouvoir la formule de la CGT: à travail égal, salaire égal, cela ne voulait plus rien dire et l'entreprise ne valorisait pas la capacité d'intervenir sur les aléas et l'initiative personnelle et donc ne reconnaissait pas la valeur ajoutée des salariés plus compétents. Cela conduit à un nivellement par le bas sauf pour les « missionnaires » dont le codage personnel conduit à l'action. Il y avait des réclamations de la part de ceux qui attendaient une reconnaissance et qui estimaient que le système de rémunération était peu lisible. Les personnes au rendement étaient devenues les aristocrates de la classe ouvrière à force de se voir accorder des augmentations collectives sous la pression syndicale. La situation était délicate à gérer et paraissait injuste aux plus compétents. Cela fait apparaître la nécessité de reconnaître une valeur ajoutée et détermine comment la rémunérer tout en permettant la réduction de la masse salariale.

Les classifications de la métallurgie sont en renégociation (qui devrait aboutir dans un ou deux ans). Le système restera pour le moment basé sur les classifications de 1975 et il faudra monter un outil permettant de repérer des compétences clés par des termes d'action (concevoir, appliquer…) et de repositionner les blocs de compétence par rapport aux classifications. Certains salariés apparaîtront sans doute sur payés par rapport à cet outil. Cela a constitué la réflexion de départ et les représentants du personnel ont identifié tout de suite le problème en considérant que les plus anciens seraient probablement ceux qui auraient le plus de difficultés à s'intégrer aux grilles de compétences en raison des évolutions technologiques. Il y a là un effet de miroir pour l'entreprise quant à la question du maintien des compétences au fil des évolutions. Il a été prévu qu'il n'y aurait pas de baisse de rémunération.

Le passage aux 35 heures a pu aider à instaurer ce système en permettant de payer les nouveaux par rapport à leur temps réel tout en maintenant le salaire des anciens.

Les différences de salaire entre les deux peuvent être considérables (de l'ordre de 450 € pour un même poste), le nouveau n'ayant ni l'indemnité compensatrice de rendement, ni l'indemnité compensatrice de réduction du temps de travail. Pourtant ce nouveau représente l'avenir et il faut lui proposer un parcours de progression tout en s'assurant qu'il maîtrise les éléments du processus.

La masse salariale a un poids excessif en raison de la baisse du chiffre d'affaires et de l'augmentation de charges. Il est nécessaire de la diminuer et il y a deux méthodes :

- supprimer des emplois et cela a été le cas dans le passé,
- créer une double grille de salaire dans laquelle les nouveaux salariés ne sont pas rémunérés comme les anciens.

Il y aura, par conséquent, deux systèmes de rémunération parallèles jusqu'au départ des anciens ou jusqu'au rachat de l'historique. Ainsi, par exemple, un salarié était rémunéré à 12€ de l'heure rémunération composée d'une base et d'un boni de rendement. La base a été ramenée à 8€ plus une indemnité compensatrice de rendement pour atteindre 12€. Le nouveau quant à lui n'aura plus que 8€ mais pourra progresser par la suite. Il faudra identifier les salariés dans leur niveau et pour un niveau 3, par exemple, il sera positionné à 8,50€. S'il s'agit d'un ancien, l'indemnité compensatrice de rendement sera réduite de 0.50€ pour ne pas dépasser le montant total de 12€, son taux horaire étant augmenté à 8,50€. Tant que son niveau de compétence, corrélé à la grille de salaire ne dépasse pas ce qu'il avait auparavant, son salaire n'évoluera pas. Dès lors qu'il le dépasse, l'indemnité compensatrice est supprimée et son salaire peut évoluer. La différence ne vient pas du salaire de base qui est identique par rapport à la grille de compétence mais de l'indemnité compensatrice ; c'est donc plus facile à justifier. Ce double système de rémunération est le prix de la paix sociale. Mais, les anciens bénéficient des augmentations générales sur la totalité de leur salaire. Certains nouveaux sont repartis parce qu'ils n'ont pas accepté cette différenciation. Certains anciens ont parfois réagi en voyant le salaire de référence diminuer mais ils ont admis aujourd'hui la situation.

Les nouveaux qui évoluent dans leurs compétences peuvent avoir un salaire de base supérieur, 10 € par exemple par rapport aux 8,50€ d'un ancien. Il y a, par conséquent, une reconnaissance des différences même si, au bout du compte, leur salaire est moindre.

Les anciens salariés garderont ainsi leur rémunération à titre individuel quelle que soit la classification et le positionnement qui sortiront de ces nouvelles grilles. Il est envisagé de donner à ces salariés la possibilité de développer les compétences nécessaires pour coller à la réalité de leur rémunération et de leur classification. Cela ne sera pas toujours évident et certains partiront avec leur coefficient personnel ; l'entreprise est responsable de la situation actuelle parce qu'elle n'a pas recruté, il y a 15 ou 20 ans, des personnes ayant un niveau de formation tel qu'aujourd'hui. Ce besoin était-il prévisible ? Ces personnes pourront avoir des difficultés à acquérir ces compétences en fin de carrière parce qu'elles n'ont pas appris la lecture de plan, les commandes numériques… La perméabilité à la connaissance n'est pas la même de même que la motivation d'évoluer. Ils seront par exemple positionnés au coefficient 190 avec une mention (coefficient personnel).

L'entreprise a une démarche anticipatrice, de gestion prévisionnelle dans la mesure où elle est en prise avec la stratégie. Ont été instaurés l'ARP (analyse et résolution de problèmes), une nouvelle organisation du travail, de nouveaux modes de communication… L'entreprise est dans une logique anticipatrice dès lors qu'elle apporte des éléments identifiables que l'on peut acquérir par un processus défini auquel contribue le management. L'idée est belle mais il faudra voir comment transformer cela en applications pratiques.

La transférabilité des acquis du salarié sur le marché du travail est réduite avec la mise en place d'une gestion des compétences et il s'agit d'une critique des syndicats nationaux qui estiment que la gestion des compétences est un moyen supplémentaire pour les employeurs de s'affranchir des classifications. Les classifications restent applicables mais cela permet de différencier les salariés ayant des compétences supérieures. Il y a des seuils d'accueil dans la métallurgie. Dès que le diplôme est nécessaire dans la mise en œuvre de votre fonction, le salarié est en principe reconnu à ce niveau (pour un bac, pro, coefficient 215 minimum).

Dans l'entreprise, historiquement, des strates ont été crées, le bac pro est embauché au niveau 170 et il pourra gravir les niveaux, et cela d'autant plus lorsqu'il s'agit de maintenanciers qui peuvent arriver jusqu'à des niveaux maîtrise en raison de la complexité des compétences mises en œuvre.

Concernant la maintenance, jusqu'à présent l'appréciation est globale sans indicateurs formalisés ; il faudra également l'envisager pour sortir d'un système d'avancement à l'ancienneté. Le jeune embauché est embauché comme P1 au coefficient 170 pendant 2 ans environ pour monter au fur et à mesure, P2 puis P3 et arriver éventuellement au statut 300 qui est une notion interne correspondant à un ouvrier hautement qualifié.

Une prime de contribution individuelle a été instituée qui repose sur l'évaluation annuelle des performances. La volonté a été de scinder les compétences et la performance et cela correspond au milieu ouvrier où il a été nécessaire d'accompagner le changement. Cette prime est un complément de rémunération non récurrent puisqu'elle est remise en cause chaque année. Elle n'est donc pas intégrée dans la rémunération de base.

L'entreprise a mis en œuvre, en même temps, l'entretien annuel d'évaluation. Auparavant, la performance était mesurée par le rendement et un bon ouvrier était celui qui terminait le plus tôt possible puisqu'il avait atteint son rendement dans le temps le plus court Ce système s'est trouvé érodé depuis de nombreuses années. Aujourd'hui, l'entretien permet de donner un retour au salarié sur sa performance. Il faut justifier que l'on est au-dessus de la médiane par des éléments factuels pour obtenir les niveaux les plus élevés. Certains considéraient que parce qu'ils faisaient leur travail normalement, dans de bonnes conditions, ils devaient être au niveau le plus élevé. Il a fallu leur expliquer qu'il fallait être au-dessus de la médiane et cela en a surpris certains. Il y a un système de réciprocité et être au-dessus de la médiane suppose d'intégrer les contraintes de l'entreprise et de s'y adapter en terme, par exemple, de disponibilités (pour exemples contraires : « flâneries » devant la machine à café, prise d'une demi-journée de congé autorisée dans le cadre des horaires variables alors que la charge de travail est forte). Il faut utiliser tout un ensemble d'outils au niveau RH pour initier des changements.

Il y a souvent un amalgame entre les compétences et la performance. Le fait d'augmenter le salaire de base chaque année a un effet de cliquet alors que le maintien de la performance n'est pas garanti tout au long de la carrière, cela peut également devenir négatif à terme pour le salarié qui en fin de carrière est parfois positionné à un niveau trop élevé. La performance est un plus qui peut être variable, donc cela doit correspondre à une rémunération variable. Le salaire de base rémunère la compétence, c'est-à-dire le résultat qui est normalement attendu dans la fonction. Cela peut néanmoins devenir complexe de faire la distinction entre la rémunération des compétences et de la performance. Au début, cela pourra être assez facile mais le maintien du système dans le temps pourra être plus difficile et la manière de voir ne peut pas être la même pour toutes les catégories de salariés (personnel administratif, ouvriers). Pour le moment, le système de gestion des compétences n'est prévu que pour les ouvriers et cela couvrira 70 à 75% de la population. Mais l'entretien annuel de performance et la contribution individuelle sont mis en place pour tous les non cadres.

Les cadres ne bénéficient que d'augmentations individuelles et de primes qui fluctuent en fonction de leurs objectifs personnels mais aussi des résultats de l'entreprise avec pour particularité que lorsque l'objectif de l'entreprise n'est pas atteint, même si les objectifs individuels sont dépassés, il n'y a pas de prime. C'est une volonté du siège.

Il y donc un ensemble d'outils cohérents les uns avec les autres où il est question de valeur ajoutée dans un processus, de compétences, de résultats de l'entreprise ou global et le système variable lié aux performances doit renforcer la culture de résultat.

Le système est assez subtil dans la mesure où on se rend compte que certaines compétences ne sont pas mises en œuvre parce que la maîtrise ne le permet pas. Elle est soumise aux contraintes de la production (rapidité, fiabilité) et elle choisit prioritairement le salarié qui maîtrise les compétences d'une manière pertinente. Il ne choisit pas un salarié qui doit acquérir ces compétences pour le mettre en situation d'apprentissage. Il est nécessaire de mettre en place des outils pour évoluer sur ce point et tout le monde doit évoluer y compris l'encadrement.

Le travail est important et la réflexion sur le mode et le rôle du management est indispensable. A l'origine, l'entreprise était dans une culture technique forte où les personnes étaient techniquement pointues mais en matière de management, sachant que l'on vient d'une culture du rendement, les compétences étaient plus réduites. Les connaissances en matière d'organisation étaient apportées par le bureau des méthodes. Le salarié appliquait sans prendre aucune initiative.

La puissance de ce genre de démarche est qu'elle est construite en interne. Le DRH intervient sur des aspects conceptuels et sur le cadrage mais il est possible de monter un système de l'intérieur bien plus puissant que l'outil apporté de l'extérieur par un consultant. Les outils « importés » génèrent habituellement des critiques sur la lourdeur du système ou son inadéquation et cela concourt à l'échec. Les réflexions internes préalables ont permis des échanges avec la maîtrise et avec les représentants du personnel afin de vérifier si l'entreprise était culturellement prête à s'engager sur ce chemin difficile et très exigeant en terme d'entretiens, de maintien et développement des compétences, de formation. L'entreprise savait construire un plan de formation annuel, identifier les besoins qui venaient la plupart du temps de l'encadrement mais avoir un entretien annuel pour revisiter les compétences au cas par cas, écouter les souhaits des salariés d'une manière formalisée, alors qu'auparavant, s'il ne s'exprimait pas, il pouvait rester dans sa clandestinité, est une autre démarche. Il s'agit bien d'une démarche qui vise à assurer l'employabilité interne du salarié.

Quel que soit l'outil, il est bon s'il est accepté par les salariés ou, plus exactement, s'il n'est pas accepté par les salariés, ce n'est pas un outil adapté même si conceptuellement il est très bon. La forme prime sur le fond. L'art d'amener les choses et la manière de les faire partager sont fondamentaux. La valeur ajoutée est dans la coopération, dans la synthèse et dans la coordination au sein de l'entreprise.

Il vaut mieux une somme de choses modestes que des projets ambitieux que l'on n'atteint jamais parce que les parties ont des intérêts ou points de vue divergents ou parce qu'elles ne parlent pas le même langage en ne donnant pas la même signification aux mots.

Cela conduit à une déperdition importante et c'est à l'interface qu'apparaissent les problèmes ou, à l'inverse, les valeurs ajoutées. Le milieu de production n'aime pas écrire et ne se reconnaît pas dans des notions trop conceptuelles. Il faut tenir compte de cet aspect.

TRAVAIL

L'attitude des salariés au travail a évolué depuis la réduction du travail. Les salariés, sous l'influence des médias et des pressions économiques, prennent beaucoup de recul par rapport à leur travail, ont plus de difficultés à s'impliquer et ne croient plus à des parcours professionnels, ne cherchent plus à « faire carrière », deviennent plus « mercenaires » en recherchant une satisfaction immédiate sans l'idée de capitaliser à moyen ou long terme. Ce détachement est encore plus fort pour les CDD ou CTT qui sont de moins en moins fiables et sont très volatiles et partent dès que quelque chose ne leur convient pas. La fidélité à l'entreprise ne représente plus rien et ils prennent de la distance par rapport à l'idée de présence sur le lieu de travail et cela jusqu'aux cadres. Il existe encore une prime de fidélité qui s'ajoute à la prime d'ancienneté et n'a plus beaucoup de sens. Les anciens accordent encore une certaine importance à l'entreprise mais aspirent à partir le plus vite possible à la retraite parce qu'ils se sentent insécurisés globalement par les évolutions extérieures.

Cette nouvelle perception est un frein à l'employabilité parce que les salariés ne prennent pas le temps d'acquérir des expériences. La compétence est la capacité à combiner des expériences, des savoirs, des savoir-faire, des savoir–être. Comment peut-on capitaliser quelque chose en étant aussi volatile par rapport au travail ? Le discours ambiant affirme que l'on ne fera pas sa carrière dans une seule entreprise et cela incite à passer tout de suite à la suivante. C'est un élément culturel aujourd'hui qui transparaît dans les émissions de télévision. Les jeunes doivent résister à beaucoup de pressions pour mener leur carrière et forger leur employabilité.

EMPLOYABILITE

L'employabilité se définit au sens large comme le fait d'assurer une transférabilité des compétences à l'extérieur. Mais la gestion des compétences n'est pas diplômante or en France, c'est le diplôme qui est reconnu ou le CQP (certificat de qualification professionnelle).

L'employabilité signifie que l'on peut faire reconnaître ses compétences et ses expériences par le marché du travail. Cela suppose d'avoir des compétences et expériences, qu'elles soient reconnues en tant que telles et qu'elles correspondent aux exigences du marché.

C'est maintenir en permanence ses compétences et qu'elles soient ensuite reconnues par l'extérieur. C'est le cas avec un diplôme mais moins pour la démarche engagée de gestion des compétences. Cette dernière permet de développer l'employabilité interne mais non externe. Or, la reconnaissance est un des critères de l'employabilité. Un salarié peut utiliser la grille de compétences pour se situer et décrire ses compétences, mais cela n'a pas la même valeur qu'un diplôme qui valide des compétences transférables. La métallurgie a fait des efforts avec la mise en place de CQP qui permettent de développer la transférabilité mais l'entreprise ne les met pas en œuvre (formation de salariés de l'entreprise pour couvrir des besoins liés à l'activité à venir) en raison de l'absence de lisibilité de l'avenir, l'automobile étant un marché cyclique. Cela explique le choix fait par l'entreprise de recruter des personnes diplômées, directement et instantanément opérationnelles.

Il y a peu de personnes qui se présentent avec des CQP parce qu'elles sont le plus souvent formées pour rester dans leur entreprise dans une politique de valorisation des ressources humaines et de carrière. Il est plus rare de les préparer pour se réinsérer sur le marché du travail. Mais l'entreprise préfère, quoi qu'il en soit, recruter un bac pro (ou plus rarement un diplôme AFPA) plutôt qu'un CQP parce qu'elle trouve dans le référentiel du diplôme les éléments qui correspondent à ses besoins et les ingénieurs en production appréçient ces profils.

ANNEXE 4-5 PEUGEOT MULHOUSE

ENTRETIEN DU 25/06/04

12 500 salariés en CDI, automobile

Participants :

M. KUPEK (responsable GPEC), Jack REMORIQUET, Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée : 2 heures 20

Confidentialité non demandée

Le responsable interviewé s'occupe de la gestion des emplois et des compétences et cela recouvre la partie mise à disposition des effectifs (hors Cadres), leur gestion en terme de parcours professionnel, rémunération et formation.

RECRUTEMENT

Les variations d'effectifs au sein de l'entreprise sont de l'ordre de 10 à 15% et elles sont couvertes le plus possible par des CDD en travaillant en particulier avec l'ANPE, pour réinsérer des personnes qui sont loin de l'emploi. La structure démographique au sein de l'entreprise doit conduire dans les prochaines années au départ de près de 20% du personnel toutes catégories confondues. Les critères de recrutement sont avant tout pragmatiques. Ce sont des critères de compétence.

Les compétences utiles sont définies par poste. En production par exemple, il y a des 4 ou 5 critères pour les personnes sur lignes de montage et ces compétences sont vérifiées par test et entretien. Les outils sont les mêmes en CDI, CDD ou intérim. Les CDD sont recrutés en direct par l'entreprise qui fera passer ces propres tests et entretiens ou en partant de propositions de l'ANPE, à partir d'une batterie de test par simulation ; l'ANPE connaît les contraintes en terme de mémorisation, de rigueur, de fiabilité, de dextérité. Certains candidats sont capables de mémoriser un nombre suffisant d'informations, d'autres non. Certains sont fiables dans le temps alors que d'autres peuvent être rapides mais non fiables sur la durée, leur attention diminuant. Certains ne sont pas capables de mémoriser plus de 2 ou 3 postes, ils ont une limite au niveau de la charge mentale alors que d'autres peuvent mémoriser 8 postes. Cela a une incidence sur la polyvalence. Certains ont la capacité de respecter ce qui est dit (signalement des non-conformités, ordre des opérations à effectuer pour être le plus efficace possible en tenant compte de l'ergonomie) et d'autres non. Certains peuvent travailler des deux mains, d'autres non. Certains peuvent travailler à l'aveugle, sans voir la pièce, d'autres non.

Ces différents critères sont recherchés lors des recrutements par simulation pour déterminer des aptitudes. Pour les postes les moins qualifiés, il faut des dextérités et des capacités à mémoriser à respecter ce qui est établi, ce ne sont pas des compétences techniques. On s'intéresse surtout à la manière dont le salarié effectue le travail.

Il y a d'autres éléments importants pour l'entreprise : ponctualité, capacité à travailler en équipe, à ranger son poste de travail. De plus en plus de personnes n'ont plus de repères dans ces domaines. Le procès de fabrication très rigoureux permet de développer l'employabilité des salariés non qualifiés en remettant simplement ces repères en place. Le produit doit être totalement fiable (aspect, fonctionnement, sécurité) et il est nécessaire d'être très organisé et de respecter les processus imposés. C'est une structuration de l'esprit et cela est transférable. Ce n'est pas l'apprentissage d'une technique mais une façon d'être organisé et qui est utilisable dans une autre entreprise. Les meilleurs constructeurs automobiles (en terme d'efficacité, de fiabilité) sont ceux qui ont le mieux analysé leurs postes. Il faut alors respecter le geste imposé.

Les tests permettent de déterminer les aptitudes à un travail mais il faut aussi un « vouloir travailler » et cela est vérifié lors de l'entretien à partir des échanges et de la lecture du CV (succession rapide d'employeurs, longue recherche d'emploi menée d'une manière passive sont des critères négatifs).

Les ouvriers professionnels ont essentiellement un bac professionnel (ou CAP/BEP).

Cette année, l'entreprise veut développer le recrutement de femmes en leur ouvrant les portes de l'industrie. Elles sont aptes à tenir les mêmes postes que les hommes mais on n'en trouve pas sur ces métiers (ouvriers professionnels). L'apprentissage est un moyen de les attirer. C'est aussi une vitrine pour développer l'ambition des femmes en CDI et les amener à développer leurs compétences. Dans l'encadrement, l'entreprise recrute beaucoup de femmes n'ayant pas obligatoirement de compétences techniques. Un manager qui dirige une équipe d'une trentaine de personnes en production par exemple, ne doit pas être un spécialiste de la technique, il bénéficie de services support. Il doit être capable de diriger une équipe sur le plan managérial en étant organisé, structuré. Il doit être pugnace, être capable de faire différentes choses en respectant le mode opératoire, réactif, capable de calmer le jeu… Dans les secteurs où il y a des femmes, il n'y a pas de difficultés particulières sauf sur le plan physique, la médecine du travail interdisant certaines postures.

L'organisation de travail permet de plus en plus d'alléger le poste pour limiter ces difficultés. C'est de l'ergonomie organisationnelle. Il y a un peu plus d'absentéisme chez les femmes. Les jeunes femmes bac + 2 qui évoluent veulent souvent ensuite passer à des postes en journée en s'éloignant de la production pour aller vers les RH, la qualité… Ce n'est pas spécialement lié aux enfants mais à un mode de vie. Cela ne correspond pas au monde de l'industrie avec ses contraintes et en terme de carrière, c'est un autre choix. Au début, l'entreprise cherchait à donner suite à ces demandes. Aujourd'hui, il y a plus de rigidités, en effet, l'égalité professionnelle suppose aussi l'égalité dans les contraintes. Lorsqu'il y a des enfants, il doit y avoir partage des tâches sinon les femmes seront toujours en retrait sur le plan des carrières. Il faut d'emblée formater les esprits autrement, c'est culturel et il s'agit de représentations qu'il faut faire évoluer. C'est un aspect fondamental de l'égalité professionnelle.

A l'heure actuelle, il n'y a pas de difficultés particulières de recrutement.

L'entreprise cherche toujours d'abord un terrain favorable, une aptitude mais sans chercher l'élite. Elle cherche plutôt des personnes équilibrées qui n'ont pas de gros trous, ainsi des techniciens peuvent être incapables d'établir une relation avec les autres ou ne veulent pas le faire. Les diplômés bac + 2 ne sont pas assez formés à la nécessité qu'ils auront dans leur vie professionnelle d'encadrer une équipe. Ils n'ont pas de repères à ce propos et c'est un manque en matière de formation. Ils doivent apprendre à mobiliser les différentes compétences par rapport à un objectif utile pour l'entreprise et à donner envie aux salariés de l'atteindre. 10 ou 20% seulement sont capables de le faire. Il faut les ouvrir vers cela. Mais les personnes qui sont passées dans l'encadrement aiment le plus souvent cela et trouve que c'est le plus beau métier.

Lorsqu'on recherche de futurs agents de maîtrise, ils passent des tests et 1/10 seulement en est capable. 9 sur 10 n'ont pas les aptitudes ou la volonté d'y arriver. Ils peuvent apprécier le relationnel mais l'encadrement suppose aussi la sanction et la récompense et ils appréhendent cet aspect.

L'entretien est essentiel plus encore que le diplôme.

Cela ne pose pas de problème d'embaucher des jeunes diplômés pour les former, l'entreprise travaille sur la durée.

Pour les ingénieurs, le responsable interviewé les rencontre tous en tant que psychologue. Un cadre est recruté par un collectif parce qu'il ne restera pas sur le même poste éternellement. Il n'est pas recruté pour un poste mais pour l'entreprise. Il doit pouvoir tourner dans différents services. Il peut être recruté pour sa formation d'ingénieur (sans exigence d'écoles spécifiques), avec un bac + 5 et a un premier entretien pour déterminer s'il est équilibré.

Concernant les diplômes, il y a des parcours atypiques qui peuvent être faits de bric et de broc et lié à un opportunisme. Certains futurs diplômés recherchent avant tout un titre BAC + 5 sans se soucier du fond de leur formation. Dès qu'ils rencontrent un échec ils vont sur un parcours de traverse pour éviter l'obstacle et au bout il y a un bac + 5 mais sans que l'on sache de quoi il est vraiment composé. Ceux qui ont suivi un cursus dans un domaine donné jusqu'au bout (droit, école de commerce, école d'ingénieurs…) sont très respectables. Il y a une rigueur et une obligation de faire ses preuves en faisant ce qui est imposé et non ce qu'on aime mais le profil est moins large. Si les écoles ne sont pas suffisamment rigoureuses, sélectives à l'entrée et/ou à la sortie, cela ne peut pas donner de bons résultats. Les personnes peuvent beaucoup travailler mais être laborieuses. Les adultes en formation bac + 5 sont parfois des personnes en situation d'échec professionnel ou personnel et elles pensent qu'une formation complémentaire va être la clé de leurs problèmes sans se remettre en cause. Les enseignants devraient prendre le temps de recadrer ces personnes.

Les personnes qui s'arrêtent à bac + 4 n'ont pas franchi l'étape d'ouverture d'esprit permettant d'assumer leur rôle. Ils seront toujours en concurrence avec des bac + 5. Ces derniers ont un sentiment de légitimité grâce à leur titre. Le bac + 4 aura un complexe. Ce complexe peut également être lié au statut cadre ou non.

La personne pré sélectionnée est accueillie pendant une journée où elle rencontre le gestionnaire cadre qui lui explique comment évoluent les salariés et vérifie l'adéquation aux besoins.

Elle rencontre également 2 directeurs, un jeune cadre recruté dans l'année afin qu'il puisse s'identifier à lui, le responsable interviewé en tant que psychologue et le DRH. L'entreprise n'investit pas sur le court terme, elle ne cherche pas des gens hyper performants immédiatement et qui repartent très vite. Néanmoins, un turn over trop bas est aussi un risque et l'entreprise aurait intérêt à recruter des personnes ayant une expérience ailleurs. Les recrutés sont essentiellement de jeunes diplômés (de l'ordre de 80%). Le candidat rencontre ainsi différentes personnes pour mieux connaître l'entreprise et pouvoir la choisir en connaissance de cause. Il y a ensuite un débriefing où chacun s'exprime en demandant au jeune cadre de parler le premier, au psychologue de parler le dernier et le DRH prend la décision après avoir entendu tout le monde. Chacun indique les points positifs et négatifs qu'il a perçu et justifie sa position. S'il y a des hésitations de la part de 2 ou 3 personnes, on considère qu'il y a risque. Ce risque est lié au poste : est-ce que le candidat va avoir des difficultés ? (ex : candidat ayant un « coefficient de bizarrerie » intéressant pour trouver des solutions innovantes mais refusant l'autorité) La pire situation est qu'une personne ayant des difficultés reste dans l'entreprise parce qu'on le traîne alors toute sa vie. On préfère refuser ces candidats.

L'intuition est un élément important dans le recrutement qui est un art et non une science exacte mais le fait de travailler à plusieurs et d'utiliser des tests de recrutement réduit la subjectivité parce qu'on a toujours un point aveugle. Le nombre d'échec (personne quittant l'entreprise dans les 5 ans) est très faible, les recrutements sont de bonne qualité. Si quelque chose se passe mal, cela peut être lié à des difficultés avec le supérieur hiérarchique. La personne est alors déplacée mais si après 2 ou 3 déplacements, les difficultés se poursuivent, c'est lié à la personne et l'entreprise recherche avec elle un projet visant à quitter l'entreprise.

EVOLUTION DES SALARIES

Chaque année, il y a des entretiens de progrès. Cela permet de définir les objectifs et les moyens à mettre en œuvre et on se « met en progrès ». L'encadrement est formé pour ses entretiens et utilise des outils conçus par le bureau des méthodes des RH. Cela constitue une différence énorme entre une grande entreprise et les PME. Beaucoup de temps est consacré à la conception des outils et ils doivent ensuite être utilisés.

Le passage cadre suppose la réunion de qualités : le salarié doit être reconnu comme apte à entraîner les autres, pondéré, déterminé, apte à aider les autres pour réussir ensemble. Cela donne une légitimité. L'entreprise ne veut plus de personne qui passe cadre à l'ancienneté ou pour récompenser leur caractère positif. Il faut des compétences d'entraînement et savoir respecter des objectifs tout en ayant une façon de faire adaptée. Il faut prendre en compte les résultats mais aussi les moyens déployés pour les atteindre.

FORMATION

Il y a des formations lors de l'accueil et ces éléments sont repris ultérieurement.

Il y a un plan d'intégration et ensuite une action d'adaptation au poste. Les personnes sont formées sur des basiques et le but est de leur faire comprendre le sens de leur travail (comment effectuer la tâche, pourquoi, quelle vérification).

L'entreprise forme par apprentissage (en moyenne une soixantaine d'apprentis cette année). Il n'y a pas de pénurie de personnel actuellement sauf sur certains métiers (outilleurs par exemple). La formation par apprentissage va du BEP jusqu'au BTS. Ils sont suivis d'une manière très précise (résultats au CFAI, en entreprise, rencontre régulière avec les parents). Les résultats sont très bons.

Le taux de participation à la formation est de l'ordre de 3.2 à 3.5% de la masse salariale. Les personnes qui consomment le plus de formation sont les agents de maîtrise. Ce sont des généralistes en qualité, en RH… Ils sont formés à la communication, au management sécuritaire, à l'environnement…Au départ, ils sont mis en situation d'aspirants qu'il s'agisse de promotion interne ou de recrutement externe, pendant 6 mois. Ils sont ensuite en formation pendant 7 semaines en résidentiel dont 3 semaines sur un autre site pour faire du benchmarking avec un sujet à traiter. Ils doivent enfin faire un rapport pour travailler la capacité à prendre du recul, à capitaliser par rapport à une expérience, à savoir-faire un bilan. Chaque agent de maîtrise effectue chaque année au moins 45 heures de formation.

La formation peut être demandée par le salarié ou par la hiérarchie. Les RH peuvent également imposer des actions.

Les résultats de la formation sont évalués. Il y a un test avant pour vérifier la présence des pré requis afin de déterminer si le module de formation est bien adapté à la personne et si elle en a effectivement besoin. L'entreprise est en train de travailler sur un système sur intranet indiquant l'ensemble des références de formation avec un test pour vérifier si la formation est nécessaire ou non et si elle est adaptée ou non.

Ensuite il y a également une évaluation :

- à chaud : le lendemain, elle mesure la satisfaction de l'apprenant mais c'est peu concluant dans la mesure où c'est la plupart du temps positif, elle se fait par intranet,
- à froid : 3 mois après, par intranet, l'entreprise cherche à savoir si la formation a été efficace dans le travail du salarié, est-ce qu'elle a permis de progresser, l'apprenant et le supérieur hiérarchique s'expriment,
- une 3ème modalité est en réflexion, du type validation des acquis : en situation de travail, il s'agirait de vérifier après une formation si la personne maîtrise les compétences afin de lui attribuer un CQP

Il y a une démarche forte de validation des acquis. Environ 1000 personnes dans l'entreprise ont un CQP et cela concerne surtout les personnes non qualifiées. Il y a 9 ou 10 CQP différents. Cela est développé également pour les agents d'encadrement qui peuvent obtenir un CQP de manager. C'est une démarche structurée, rigoureuse, il y a une formation et une validation qui valorisent les salariés.

L'entreprise ne limite pas la formation, elle y est très ouverte parce qu'elle a besoin d'avoir des gens compétents. Il est plus difficile d'avoir des personnes qui ne sont pas capables de faire ce qu'elles doivent faire, il faut donc apporter de la formation.

REMUNERATIONS

Il y a 3 niveaux de CQP Métallurgie (A : niveau de rémunération, coeff. 180, B : 215, C : 255). L'entreprise est au-dessus de ces coefficients. Mais s'il change d'entreprise, le salarié a cette garantie de revenus pour un poste équivalent.

SALARIE

C'est une personne qui s'adapte à une organisation.

TRAVAIL

C'est un rôle dans une organisation.

EMPLOYABILITE

Il est nécessaire de garder en France des postes non qualifiés, sans exigence de bagage technique parce que sinon certaines personnes seront exclues du marché de l'emploi. Beaucoup d'échecs scolaires sont dus à des incapacités sur le plan cognitif parce qu'il y a des déséquilibres au plan familial et le jeune a échappé à la scolarisation ou ne s'est pas intégré dans le système et en a été exclu. Il développe alors des conduites à risque, il est déjà dans une démarche de souffrance ou de difficultés et il se demande ce qu'il risque s'il se fait prendre et ne perçoit pas la différence par rapport à ce qu'il vit déjà. Il faut laisser la possibilité de se réinsérer à ceux qui sont en marge, en terme d'employabilité, il faut que la personne retrouve un profil insérable dans l'entreprise. Le plus grand handicap sur le plan de l'employabilité n'est pas technique, il est lié à l'incapacité et l'absence de volonté de s'insérer dans le monde du travail (respect des horaires, de l'autorité, insertion dans la durée). L'employabilité suppose de travailler ces repères dans une durée. Lorsque la personne travaille dans la durée, elle développe l'aspect technique. Pour un employeur, être sérieux, c'est la capacité à s'engager, à contribuer à une organisation, à réaliser quelque chose, à aider des collègues … Tout ça fait l'employabilité. Lorsque la personne ne sait pas quelque chose, elle peut être formée aux spécificités de son poste, sauf s'il s'agit de connaissances pointues où une compétence technique initiale aide. On peut prendre l'exemple des caristes : le certificat de capacité peut être passé en une semaine, mais il faut ensuite des années pour devenir un bon cariste et il faut surtout une attitude au travail : se rendre compte que lorsqu'il fournit des pièces, ne pas mettre en panne, ne pas défoncer des portes ou des machines, ne pas écraser des personnes, ne pas porter des charges n'importe comment, ne pas abîmer l'engin… C'est ça qu'il faut travailler plutôt que de faire des stages techniques à l'AFPA.

Ces comportements peuvent s'acquérir dans les entreprises qui sont exigeantes dans ce domaine et qui encadrent et forment. Les personnes intègrent ensuite cette démarche et en tirent des bénéfices.

C'est le management qui est différent. Lorsque quelque chose ne va pas, on le prend en compte et tout le monde a les mêmes droits et les mêmes devoirs. C'est rassurant pour eux. Les personnes cherchent des règles claires, acceptables et acceptées et que l'on fasse accepter par tout le monde. Ainsi, à une période, près de 3000 personnes ont été embauchées sur une période courte, cela a amené des perturbations importantes parce ces personnes ne respectaient pas les règles. Les autres salariés se sont retournés vers la hiérarchie pour demander que les règles soient appliquées. Les jeunes doivent apprendre à se positionner par rapport à l'entreprise. Cela leur permet de commencer à construire des projets et donc à intégrer la notion de durée.

L'employabilité est un terme qu'il faut simplifier. Le terme est parfois craint parce qu'il s'agit de se mettre face à soi-même, avec un effet miroir. L'employabilité peut se définir ainsi : je suis employable si j'ai une valeur pour quelqu'un. Trois questions doivent être posées :

- qu'est ce que l'employeur attend du salarié,
- est-ce que les compétences proposées sont en adéquation avec les besoins, est-ce qu'il y a un marché et quelle est sa taille,
- quel est le prix que l'employeur est prêt à mettre.

Si l'employeur paye un bac + 3 au prix d'un bac, l'employabilité est moindre. L'employabilité est définie par rapport aux réponses à ces trois questions.

S'il y a beaucoup de monde dans un secteur, le marché est réduit. Il faut avoir des atouts par rapport aux autres et qui répondent à un besoin du marché. Un bac + 3 ou 4 doit montrer quelle est la différence qu'il apporte et il doit s'agir d'une différence pouvant être traduite en argent grâce à une valeur ajoutée. Sinon, ils seront pris au même niveau qu'un bac + 2. Est-ce que les compétences acquises sont utiles, sont transformables en argent ?

Il y a d'autres concepts intéressant mais plus poussés : savoir agir, vouloir agir, pouvoir agir qui permettent de se mettre en perspective.

Il n'y a pas de différence entre employabilité externe et interne. L'entreprise essaye de développer la mobilité.

Un manager est un gestionnaire de patrimoine humain. Si ces ressources doivent être mises sur le marché interne, qui cela pourrait intéresser en se posant les 3 questions ci-dessus (qui serait prêt à les prendre, à quel poste et à quel prix ?). Les managers, quel que soit le service doivent travailler le profil de l'employabilité, en suivant, l'absence de flexibilité, l'assiduité, le caractère, le manque de certaines compétences comme l'informatique par exemple. Il faut faire bouger les salariés régulièrement, progressivement sans attendre qu'ils soient trop âgés. Il faut les faire bouger de poste pour changer leur environnement technique et relationnel. Ils doivent s'adapter, se remettre en cause, apprendre à gérer de nouvelles difficultés, et cela développe leur employabilité. Pour maintenir l'employabilité, il faut mettre l'autre en situation de devoir s'adapter et donc de devoir apprendre.

Le fait de déplacer un salarié le déstabilise. Au début, il ne comprend pas et il doit s'adapter et ensuite il faut construire et mettre en place des repères. A un certain niveau de compétences, l'évolution et la progression sont minimes. U nouveau changement oblige à nouveau à cette adaptation. On peut rechercher des passerelles vers d'autres métiers. Il faut maintenir les mécanismes qui obligent à s'adapter. Le fait de rester toujours au même endroit peut entraîner un certain appauvrissement même psychologique. Lorsque la personne est obligée de changer de poste après une durée trop longue, elle a l'impression de perdre tous ses repères.

Pour les ouvriers, cela n'est pas assez développé. Il y a 3 ans, le métier de câbleuses a disparu et il a fallu les reconvertir. Cela a été très difficile parce que les salariés qui étaient depuis toujours dans cet atelier avaient développé des ajustements (beaucoup de temps partiel, des emplois du temps figés, un environnement féminin, atelier fermé et stable) qui ne pouvaient pas être maintenus. Dans certains cas, ces femmes pensaient ne pas y arriver et il a fallu les rassurer. La résistance au changement est un handicap pour l'employabilité.

L'entreprise cherche à travailler la mobilité pour développer l'employabilité. La réaction au changement peut se traduire par une courbe en U, avec en abscisse le temps et en ordonnée, l'acceptation.

Dans un 1er temps, il y a toujours une phase de rejet du changement (je refuse), puis une phase de déprime (je n'y arriverai pas, c'est une erreur), une phase d'acceptation (je ne me bats plus) et enfin le salarié va commencer à s'approprier ce nouveau poste. Ceux qui sont habitués au changement descendent moins bas sur la courbe. Il faut accepter un travail de deuil et accompagner le changement en aidant le salarié. Il faut le temps des pleurs, des doutes, des oppositions même si les managers n'aiment pas ça. Le changement est une démarche et il faut la laisser se dérouler.

Sur le site espagnol, l'ouvrier est embauché pour l'entreprise et non pour un atelier.

Mais, d'une manière générale, la polyvalence est un élément du contrat de travail. Il y a une démarche de réflexion sur le développement des parcours professionnels par blocs de compétences.

L'entreprise est plus sensible aujourd'hui à la notion d'employabilité. Le monde était moins exigeant. Cela ne posait pas trop de problème. Il y a aujourd'hui une évolution beaucoup plus rapide due à la concurrence, à la mondialisation. Ce sont des opportunités et des contraintes. Mais il faut se donner les moyens de suivre cela, il faut savoir-faire face aux ouvertures du marché puisqu'il y a plus d'intervenants aujourd'hui. Toute incapacité à réagir se paye très vite. Il faut pouvoir résister en intégrant l'innovation, l'environnement, la performance dans son métier. Il faut développer cette capacité depuis les services R et D jusqu'à l'opérateur.

La personne est recrutée par rapport à ses aptitudes et sa capacité à évoluer. La capacité comportementale est essentielle : il faut une aptitude à accompagner positivement le changement et à travailler ensemble plus qu'une capacité technique pure que l'on peut générer. Si l'individu est mal formaté, c'est beaucoup plus dur, s'il est réticent par exemple, c'est possible d'évoluer mais c'est plus dur et il y a moins de garantie. Il faut une capacité à s'adapter à des environnements changeants.

L'employabilité ne se mesure pas que par des critères classiques de transfert de compétences mais par des comportements professionnels qui sont transférables.

Les personnes qui sont passées dans l'entreprise ont acquis ces comportements qui sont transférables ailleurs et donc ils sont plus employables. L'entreprise n'a plus les moyens de d'insérer des personnes en très grande difficulté parce le temps manque alors qu'il faudrait utiliser les grandes entreprises dans ce travail de remise à niveau en prévoyant des aides adaptées.

Les aides sont limitées parce qu'on estime que ces entreprises ont déjà les moyens mais les moyens sont limités aussi et il faut être rentable. Toutes les dépenses doivent être maîtrisées de la même façon. Toutes les dépenses doivent être rentables.

ANNEXE 4-6 RHODIA P.I.

ENTRETIEN DU 19/07/04

1 100 salariés inscrits (950 équivalent temps plein), chimie

Participants :

M. BESANCON (DRH), Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée : 1 heure 20

Confidentialité non demandée

L'entreprise est particulière. Les ouvriers ne fabriquent pas directement le produit mais pilotent des machines et travaillent à partir de salles de contrôle. Il n'y a que des ouvriers professionnels (OP) embauchés aujourd'hui au niveau bac dans le domaine de la chimie. Il y a environ 15% de cadres. Le procès de fabrication se réalise industriellement et personne ne touche le produit. L'entreprise produit le sel de nylon qui est ensuite transformé dans d'autres filiales ou chez des clients (textile, pièces automobiles, pneus…). L'entreprise est à l'amont de la chaîne nylon. Le site représente une part conséquente de la production du sel nylon au niveau mondial.

Le DRH a un an d'ancienneté dans l'entreprise qui n'a que très peu recruté sur cette période. Il était auparavant chez Peugeot à Rennes puis chez Framatome.

RECRUTEMENT

Le 1er critère de recrutement est la compétence technique validée par un type de formation. Il y a d'abord un poste à pourvoir en immédiat ou en prospective. Une compétence technique, ou professionnelle pour être plus large, est d'abord recherchée. Parmi les personnes qui répondent à ce premier critère, la personne la plus à même de s'intégrer durablement dans le groupe et d'accomplir les missions telles qu'elles sont conçues est recrutée. Une fois qu'il y a l'assurance quant aux compétences techniques, la personnalité est l'élément déterminant pour la sélection du candidat. Sur ce plan, il n'y a pas les mêmes attentes selon qu'il s'agit d'un opérateur, d'un technicien, d'un ingénieur.

Il faut éviter de prendre tout le monde selon le même profil. On ne peut pas avoir que des profils « manageur », il faut aussi des personnes ayant un profil essentiellement technicien. De plus, il y a toujours des surprises : avec un manageur qui restera technicien et un technicien qui révèlera des qualités de manageur. La dimension technique et la dimension personnalité par rapport à des attentes à court terme sont les éléments essentiels du choix.

Le diplôme n'est pas tout mais il est important. L'entreprise est classée Seveso 2, les règles de sécurité sont très importantes et les personnes ayant une formation de base en chimie ont les bases et les réflexes nécessaires qu'il faut ensuite toujours entretenir. Lorsque les personnes viennent d'autres métiers, l'adaptation est beaucoup plus longue mais cela peut être intéressant dans une perspective benchmarking. Il faut cependant que ces profils soient solides parce qu'ils ne font pas partie de la famille (formation à la chimie, expérience dans la chimie).

Les responsables de service sont parfois très exigeants et demandent un « mouton à 5 pattes » (« une Rolls pour aller chercher le pain ») mais il est important d'adapter le profil au poste.

Une bonne politique de recrutement conduit à recruter à la fois de jeunes diplômés et des personnes avec expérience.

Plus les responsabilités sont importantes, plus il y a une demande d'expérience. Il n'y a pas d'exclusivité pour une école particulière. Mais les circonstances économiques, industrielles sont aussi à considérer avec les variations d'activité qui en découlent. Il faut s'ajuster par rapport au point mort de l'activité.

EVOLUTION DES SALARIES

La mobilité est réduite mais cela n'est pas propre à l'entreprise, ce n'est pas une organisation très ouverte ; cela peut être lié à l'industrie, à la chimie, à la région, à la culture d'entreprise… L'importance des risques et de la contrainte sécurité participe à cette culture. Les personnes qui vivent toujours dans le même monde ne voient plus que leur réalité.

Des opérateurs peuvent passer avenant 2 (technicien) puis agent de maîtrise et ingénieur. Les procès sont très structurés au niveau de la sélection et de la formation. Des plans de progrès sont établis afin d'identifier les personnes ayant le potentiel d'évolution. Les potentiels sont détectés par la hiérarchie (n+1 et n+2, comité de direction). Les personnes ayant le plus de capacités se voient confier les dossiers les plus difficiles et dont on entend les plus parler et cela leur permet de se mettre en avant ; cela se fait donc de manière assez naturelle. Un processus de formation est alors élaboré. Il faut organiser et structurer la gestion de carrière pour qu'elle se développe. Sinon, le responsable service peut préférer se simplifier la vie en choisissant celui qui est le plus proche du poste à pourvoir même s'il y en a un autre salarié qui a plus de capacités. Le responsable de l'atelier cherche la meilleure solution à court terme alors que la DRH intègre la dimension de gestion de carrière. Il faut arriver à faire le lien entre ces 2 éléments. Il y a donc un système de gestion des compétences afin d'avoir un vivier de compétences. Tous les ans, le fichier plans de progrès est repris lors des entretiens d'appréciation annuels afin d'identifier les possibilités d'évolution sur un plan technique et managérial. La difficulté est de mettre en place un outil simple et gérable.

C'est une nécessité de gérer les compétences pour les salariés afin de leur proposer des évolutions, facteur de motivation lorsque les salariés savent qu'ils peuvent être récompensés lorsqu'ils s'impliquent. C'est du donnant-donnant. Il faut savoir récompenser les salariés de manière différenciée. Ceux qui effectuent leur travail sans s'engager touche une rémunération minimale. Il faut créer une différence au bénéfice de ceux qui donnent plus.

Le potentiel d'évolution est pris en compte lors du recrutement. Cela sert à la fois à déterminer le profil et à choisir la personne. Si on ne prend que des bac pro pour des postes d'opérateurs, donc des personnes capables de tenir les postes les plus élevés des opérateurs, cela réduit les possibilités d'évolution puisque l'organisation est en pyramide. Il y a un effet d'enchérissement des postes qui sont de plus en plus complexes mais il ne faut pas embaucher trop bas pour pouvoir accompagner l'évolution technique, on ne peut pas non plus embaucher que « des formules 1 pour faire des routes de montagne ». On a aussi besoin de personnes qui se satisfont de leur poste d'opérateur et qui y restent. La tendance lors d'un recrutement est naturellement de rechercher les plus dynamiques, les plus solides et ce sont les plus évolutifs. Si on ne prend que des personnes évolutives, la vie fera qu'il y a aura une répartition (type courbe de Gauss) des populations entre les différentes catégories. Plus le niveau de culture général est élevé, plus la personne a une capacité à emmagasiner des informations, à se les rappeler et à traiter des informations et il s'adaptera plus rapidement dans des ateliers plus compliqués.

Un bac pro, BEP ou CAP est plus destiné à des tâches concrètes, à travailler sur machines.

Un bac plus 2 n'acceptera pas de rester constamment à l'atelier, il voudra être au bureau. Il y a moins de postes de techniciens que d'opérateurs et il faut bien mesurer les recrutements. Il n'est pas possible de recruter tous les opérateurs à bac +2.

La fonction RH participe à tous les recrutements pour pouvoir appréhender cette dimension RH alors que la dimension technique est mesurée par le responsable industriel.

La décision est généralement prise ensemble et s'il y a un doute, le candidat n'est pas recruté mais le marché est aussi à prendre en compte et il faut considérer la réalité ; cela peut amener à baisser la barre des exigences mais par accord entre les services afin que chacun assume ce choix.

Il y a quelques erreurs de recrutement mais cela reste limité. Il y a des erreurs que l'on ne constate pas, lorsqu'un candidat n'est pas recruté alors qu'il aurait été intéressant pour l'entreprise. Il y a des personnes qui ne font pas totalement l'affaire sans que l'on se fâche. Il faut se demander à quel niveau on considère qu'il y a une erreur. Veut-on 100% de gens hyper-performants ou quel est le taux acceptable de gens qui tiennent leur rôle dans l'organisation sans chercher spécialement à évoluer ? Une erreur peut intervenir en bien et c'est alors une réussite. L'erreur véritable conduit à une démission ou un licenciement. Elle porte rarement sur la compétence technique parce que le diplôme est là et les compétences sont dans l'ensemble acquises. Par rapport à un diplôme, on sait que l'on peut attendre tel niveau de compétence même s'il y a de plus ou moins bons éléments. L'erreur découle plus du comportement. Il peut aussi y avoir inadéquation entre les attentes du candidat et ce que l'entreprise peut offrir ce qui ne veut pas dire que l'un ou l'autre était mauvais.

Le test n'est pas décisionnel et il est souvent utilisé lorsqu'il conforte l'avis du recruteur. Le test permet surtout de déterminer un profil psychologique et ce n'est qu'un élément dans une décision. Il peut jouer lorsqu'il y a une incertitude. Il faut manier ces outils avec prudence.

Une personne qui a un CAP, un BEP a déjà un niveau supérieur par rapport à une personne non diplômée, elle a des capacités intellectuelles supérieures ; elle a été habituée à travailler, elle a réussi un diplôme ; elle a été habituée à apprendre. La vie se construit aussi à travers les réussites et les échecs qu'on a pu avoir et à travers l'image que l'on a de soi.

FORMATION

Le taux de participation à la formation est de 4 à 6% selon les périodes. En raison de la nature de l'activité, il y a beaucoup de formation à la sécurité. Il y a également les habilitations qui sont nécessaires pour entrer dans certains ateliers ou pour effectuer certaines tâches : c'est une part importante de la formation mais qui n'apparaît pas dans le taux mentionné. C'est de l'adaptation au poste, de la connaissance de l'atelier afin de pouvoir être présent et de pouvoir tenir le poste. Elles sont délivrées par l'ingénieur. C'est de la gestion de carrière parce qu'il y a des conséquences sur les rémunérations mais ce n'est pas géré par les RH en raison de la compétence technique très forte. C'est une forme de gestion des compétences techniques. Il faut un effectif minimum dans chaque atelier déterminé par rapport à l'effectif nécessaire pour arrêter rapidement les installations en cas de problème. La sécurité est l'élément déterminant de l'organisation des horaires du personnel. Une partie de ces personnes n'est pas nécessaire pour le fonctionnement habituel de l'atelier mais elles sont présentes pour traiter les éventuels dysfonctionnements. 80% du temps, l'entreprise fonctionne avec le double ou le triple des effectifs nécessaires à la production ce qui est très différent des autres industries. Le nombre minimum des personnes est déterminé en rapport avec les habilitations. Il faut avoir telles habilitations représentées dans l'effectif minimum.

Il y a encore de la formation au management qui se développe actuellement pour 3 cibles : les agents de maîtrise, les futurs agents de maîtrise et les cadres. Le site a une très grande culture technique et la notion de management était un peu oubliée. La reconnaissance était surtout liée aux connaissances techniques et non aux capacités managériales. C'est un handicap aujourd'hui au sein de l'entreprise. Des formations à l'économie d'entreprise sont organisées même si certains estiment que la chimie n'est pas comparable à d'autres secteurs. Il y a un manque de culture économique et certains considèrent que lorsqu'on produit bien, tout va bien or il faut également vendre.

Historiquement, la marge se faisait naturellement, il n'y avait pas de difficultés à trouver un équilibre entre les coûts de production et les prix de vente. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, ce n'est plus une industrie de marge mais de volume. Certains grands industriels se sont désengagés de la chimie et des petits sont entrés sur le marché avec une politique de volume où ils sacrifient leur marge pour prendre des marchés. Toute la stratégie précédente ne fonctionne plus et la logique n'est plus celle d'addition (mon prix de revient + la marge choisie) mais de soustraction (prix de marché moins le prix de revient qui détermine la marge). On raisonne alors en enveloppe et cela oblige à comprimer les coûts. C'est un changement de monde et c'est beaucoup moins confortable, il y a donc des résistances très fortes et les personnes n'ont pas toujours envie d'entendre et de comprendre les explications. Mais, l'entreprise ne peut pas ne pas le faire et doit aller dans cette direction d'une manière déterminée. Il y a enfin des formations à la perception du rôle et notamment du rôle du manageur. Il y a dans l'entreprise la direction, les salariés et les syndicats : où est la place du management ? S'il se met avec les salariés ou les syndicats, il manque un rouage. Or, il n'y a que 6 personnes dans l'équipe de direction pour 1000 personnes en 5 équipes et il n'est pas possible d'être présent partout d'une manière régulière. Il faut un canal hiérarchique qui joue son rôle sinon il y a des dysfonctionnements. Ce rôle est spécifique et il faut le tenir ; cela fait aussi partie de la révolution culturelle. Les formations sont évaluées :

- à chaud
- à froid pour certaines d'entre elles (les actions les plus importantes et ciblées) et cela est plus probant : elle se fait auprès du salarié et de la hiérarchie. L'idée est de vérifier si les objectifs initiaux du salarié et du hiérarchique sont atteints.

La demande de formation peut être faite par le salarié ou le hiérarchique mais le principe est qu'il faut apporter une compétence dans le cadre des missions professionnelles. La demande du salarié est validée par le hiérarchique et il faut que le salarié soit volontaire.

Une personne qui refuse de se former se met en décalage par rapport à son poste et peut ne plus être compétente pour le tenir à terme.

REMUNERATIONS

Lors des entretiens annuels d'appréciation, la réalisation des objectifs est évoquée et permet de déterminer la part variable de la rémunération. Il y a un salaire de base et un coefficient supplémentaire lié aux seuils d'habilitation ; cela est piloté atelier par atelier. Il n'y a pas de lien direct entre la formation et la rémunération mais la formation participe à l'évolution des compétences qui elle influe sur l'évolution des rémunérations.

Un salarié peut devenir trop cher lorsqu'il plafonne en terme technique après avoir évolué en rémunération. La rémunération continue à évoluer alors que le salarié n'évolue plus. Cela crée un décalage entre sa rémunération et ses compétences Mais, dans toutes les entreprises, ces situations apparaissent, il faut que cela reste ponctuel et que cela ne concerne pas toute une population homogène.

SALARIE

C'est une personne qui contribue à la vie de l'entreprise dans son activité professionnelle.

TRAVAIL

C'est la contribution d'une personne à la vie d'une entreprise dans le cadre d'un contrat synallagmatique. C'est un salaire en échange d'une prestation de travail. Il faut arriver à un échange équilibré. Dans l'entreprise, tout le monde n'a pas le même salaire, les mêmes horaires, les mêmes contraintes. S'il n'y a pas d'équilibre et s'il y a une rupture d'équilibre dans le donnant-donnant qui découle du contrat de travail, cela créé des ruptures entre l'entreprise et les salariés.

La bonne connaissance des enjeux est un élément essentiel de l'équilibre. Cet équilibre n'est pas une constante. Il évolue par rapport à l'environnement et c'est cela qui est difficile à faire comprendre.

EMPLOYABILITE

La question de l'employabilité des personnes qui sont dans l'entreprise sera plus importante à l'avenir puisqu'il faudra garder l'effectif au travail plus longtemps. Les postes sont moins exigeants sur le plan physique que dans d'autres secteurs (bâtiment, agroalimentaire) et la question de l'employabilité sur le plan physique n'est pas un problème insurmontable. La contrainte physique la plus difficile est le rythme posté. Le rythme est aujourd'hui de 5 équipes qui est réputé plus facile que 4 équipes: 4 jours dans un poste, 4 dans un autre, 4 dans un dernier et 4 jours de repos pour une activité qui tourne 24 heures sur 24. La difficulté est d'arriver à tenir ce rythme à long terme avec l'âge. Il y a un accord de gestion anticipé des métiers et des compétences mis en place au niveau du groupe. Tous les ans, tous les métiers du site sont analysés en terme de criticité technique, d'effectif (trop ou pas assez important), de perspective et de prospective. Par exemple, un métier critique peut être lié

- à des besoins qui augmentent dans un métier alors qu'il faut 5 ans pour former une personne à ce poste et qu'il y a 25 personnes qui vont partir à la retraite lorsqu'il n'y a pas de relève,
- à un sur effectif sur un type de poste.

Cela permet d'élaborer des plans d'action. Cette analyse est effectuée annuellement. La question la plus délicate est celle liée au départ de salariés suite à des réductions d'activité. Le plan d'action permet d'envisager l'avenir et d'intégrer les évolutions. Les personnes sont habituellement opposées au changement d'autant plus que le sentiment des salariés était historiquement qu'ils entraient à un poste dans l'entreprise, qu'ils y déroulaient leur carrière et que leurs enfants prendraient leur suite. Mais aujourd'hui il y a une évolution permanente des métiers et des organisations.

Tous les postes ne sont pas remplacés lors du départ d'un salarié. Cette évolution permanente est acceptée si les salariés savent qu'ils y participent, qu'ils ont un rôle à jouer et qu'ils ne vont pas rester au bord du chemin. Les organisations ne peuvent pas être figées sinon c'est la pérennité de l'entreprise qui est en danger. Il faut savoir mener cette évolution permanente mais elle ne se fait pas contre les salariés. Il faut montrer que cela peut se faire et que cela peut se passer bien. Le réflexe peut être de dire que la voie est toute tracée et qu'il n'y a pas de raison de changer. Le simple fait de dire que la voie peut changer est une remise en cause fondamentale souvent jugée inacceptable et il y a un travail de persuasion à mener. L'employabilité dans ce cadre se définit comme la capacité à participer à l'évolution permanente de l'entreprise. C'est être compétent sur les postes dont l'entreprise a besoin demain. L'entreprise définit ces postes et élabore des processus pour que les personnes soient capables d'aller vers ces postes. Si l'entreprise se déconnecte de ce qu'elle doit faire, elle se retrouvera à terme avec un gros problème d'employabilité.

Il y a des industries qui ont connu les chocs pétroliers il y a quelques années et qui ont déjà dû mener cette démarche d'adaptation comme l'automobile dans les années 80 où certains pronostiquaient la disparition de l'automobile européenne. Ces industries ont enclenché un processus de changement permanent en accompagnant les personnes concernées et en engageant une campagne de communication. Il y a eu des plans sociaux, des fermetures d'usines… alors qu'aujourd'hui PSA embauche 15000 personnes par an en France.

Il y a une première phase difficile qui consiste à tout remettre au carré et pour éviter cela dans l'avenir, on rentre dans l'adaptation permanente qui permet de s'adapter sans heurt. Plus le changement est brutal, plus il est traumatisant. Les industries chimiques sont dans la phase difficile alors qu'elles avaient été épargnées auparavant. L'inemployabilité, c'est l'inadaptation à un poste. Pour développer l'employabilité, l'entreprise se fonde sur l'analyse des métiers dans l'avenir et sur la formation. Il y a aujourd'hui peu de postes qui n'évoluent pas. Les métiers se professionnalisent de plus en plus et c'est une tendance générale.

Si l'organisation n'est pas compétitive dans un marché concurrentiel, l'entreprise ne vend pas ses produits. C'est le client qui conduit l'entreprise. Il faut être compétitif sur son métier de base et sous-traiter les métiers autres comme la restauration où il y a des spécialistes.

ANNEXE 4-7 RICOH INDUSTRIE FRANCE

ENTRETIEN DU 1/09/04

980 salariés (+ ou - 20 depuis 4 ans), bureautique

Participants :

M. SCHWANGER (DG et vice-président), Jack REMORIQUET, Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée : 1 heure 50

Confidentialité non demandée.

Le DG présente dans un premier temps l'entreprise et son historique. L'entreprise est une filiale à 100% d'un groupe d'origine japonaise. C'est une unité de production qui rend compte directement au Japon. Il y a une organisation commerciale et marketing spécifique pour les produits bureautiques assurée par une autre société du groupe qui a son siège à Amsterdam. Mais, le site haut-rhinois s'occupe de la commercialisation du papier thermique. L'entreprise a été créée en 1987 pour développer le marché européen et s'affranchir des taxes anti-dumping qui étaient instaurées sur certains types de produits (fax). Le groupe s'était déjà installé auparavant aux USA et en GB an anticipant sur la mondialisation des échanges. La bureautique est l'activité principale du groupe.

En 1988, une activité de rouleaux de fusion a été rajoutée sur le site et elle développe des techniques d'usinage, de téflonnage, de cuisson et de polissage complexes. Ce sont des pièces très techniques qui exigent des investissements lourds.

En 1991, le site a été retenu pour l'implantation d'une unité de fabrication de papier thermique où sont mises en œuvre des techniques très différentes de l'assemblage de photocopieurs et de télécopieurs réalisés dans la première unité. Cela représente aujourd'hui plus de 40% du CA du site.

C'est un secteur pointu où l'entreprise a un savoir-faire reconnu dans les papiers thermiques à forte valeur ajoutée (dans le domaine par exemple de la billetterie, de l'étiquetage).

En 1997, une unité de fabrication de toner s'est ouverte qui exige une mise en place de mesures de sécurité particulières (réglementation ATEX pour travail sur poudres).

Pour la bureautique, le site est une unité de production : réalisation de pièces, montage, assemblage, finition et emballage pour envoi.

Pour les rouleaux de fusion, les pièces sont réalisées intégralement sur site et distribuées par une société distincte.

Pour l'activité papier thermique, tout est réalisé sur le site : développement pour s'adapter au marché européen en relation avec les services R et D du Japon et des USA, réalisation et commercialisation.

Par conséquent, les besoins sont très divers sur le site : mécanique, chimie, papeterie, plasturgie… et plus récemment, avec l'évolution de la législation, les considérations d'atmosphère explosive liées au travail des poudres. Il y a beaucoup de métiers différents sur le site.

Il y a un particularisme culturel japonais, ils ne laissent pas de place pour le hasard. Il y a des mises à jour systématiques mais au final l'entreprise est gagnante parce qu'il n'y a pas d'aléa et cela marche du premier coup (par exemple, une chaîne de montage destinée à la France a, au préalable, été montée au Japon pour vérifier son bon fonctionnement puis démontée à nouveau pour être envoyée en France ; cela a réduit considérablement les délais de mise en route et a évité toute surprise).

RECRUTEMENT

Au départ, il y avait plus de salariés femmes avec l'activité d'assemblage. Les nouvelles activités ont conduit à un rééquilibrage en raison des compétences techniques requises et de la mise en place du travail de nuit.

Pour le démarrage de la 1ère unité, le DG avait embauché des jeunes bac + 2 qui ont été envoyés au Japon pour comprendre le fonctionnement. Il recherchait surtout des personnes équilibrées. Il s'agissait de réaliser une mission de production et d'organisation et le risque pour un ingénieur débutant aurait été une frustration technique. Aujourd'hui encore, il y a très peu d'ingénieurs d'écoles sur le site même si, depuis 4 ou 5 ans, il y a eu quelques embauches, les activités étant de plus en plus pointues. En R et D, ce sont des ingénieurs maison ou des papetiers qui ont appris les techniques thermiques dans l'entreprise. Les ingénieurs ont été embauchés sur les activités de production complexes (papier thermique essentiellement) où l'outil de production est imposant et les paramètres très nombreux. Ils ont une capacité d'assimiler plus rapide qui découle d'une sélection déjà réalisée par les écoles. Ils savent prendre du recul plus facilement. De plus, certains bac + 2 ont pu faire un complexe d'infériorité lié à leur diplôme face aux ingénieurs. Ils peuvent se laisser déstabiliser plus facilement alors qu'ils ont les mêmes responsabilités qu'un ingénieur mais ils ne sont pas moins performants.

Pour la 2ème usine, il a fait le pari de recruter un ingénieur mécanicien diplômé en raison de la nécessité d'avoir des approches beaucoup plus pointues qu'en matière d'assemblage où l'on reste souvent sur des considérations binaires : c'est bon ou ce n'est pas bon et le reste relève de l'organisationnel.

Pour la production, il n'y a pas d'exigence de diplôme et on peut distinguer 2 tendances :

- ceux qui ont un CAP, BEP ont un potentiel de leader sans problèmes,

- pour les personnes n'ayant pas de diplôme, c'est très variable et peut dépendre des raisons pour lesquelles elles n'ont pas eu de diplômes. Certains sont remarquables mais ne se sont pas investis à l'école à certaines périodes de leur vie.

Certains opérateurs sont diplômés (un ingénieur russe, un enseignant attendant de passer son CAPES). Ce sont des cas atypiques.

Dans l'entreprise, certains postes peuvent correspondre non à un diplôme mais à un niveau de diplôme.

Il y a eu des erreurs de recrutement plus particulièrement à certaines périodes lorsque les recrutements se sont fait à contre cœur parce que le marché ne permettait pas de trouver des candidats correspondants au profil. La nécessité oblige alors à réduire le niveau d'exigence. Le marché demande une réactivité et une rapidité qui empêchent parfois d'atteindre le niveau de qualité souhaité dans les recrutements parce qu'il faut aller très vite. Lorsqu'il y avait un doute sur la qualité du candidat, il s'est souvent confirmé ensuite. Mais certains ont, malgré tout, pu faire l'affaire, et pour d'autres, le poste a été redéfini et des transferts d'une unité à l'autre ont été effectués pour s'adapter aux capacités du salarié. L'entreprise a une capacité d'ajustement.

Au départ, le DG intégrait l'idée d'un potentiel pour une évolution future en spéculant sur l'avenir. Le but était de faire évoluer les salariés embauchés. Le potentiel est recherché en fonction de l'évolution du poste ou de l'organisation que l'on peut prévoir. Ce potentiel était plutôt détecté par le flair mais, plus que l'intuition, c'est l'expérience qui permet de mesurer cela en recherchant si le candidat est adaptable, s'il apprend vite, s'il a la tête sur les épaules, s'il a une capacité d'analyse et de synthèse, s'il est flexible…

Si l'évolution n'est pas prévisible, il est difficile de prendre une personne sur dimensionnée en spéculant sur l'avenir parce qu'un potentiel doit être payé même s'il n'est pas utilisé et cela peut porter atteinte à l'équité dans l'entreprise. Néanmoins, certains salariés pourraient être mieux utilisés.

La chaîne de recrutement est longue. Les candidats sont présentés au RRH (2 personnes), au supérieur hiérarchique, au responsable de service voire au responsable de département.

Il y a donc beaucoup de personnes qui donnent leur avis et la décision est prise à la majorité en l'absence de consensus. L'image de l'entreprise est bonne et cela aide à recruter.

EVOLUTION DES SALARIES

Les évolutions se font à 90% en promotion interne mais à un moment il faut embaucher à l'extérieur parce que les personnes peuvent atteindre leurs limites. Systématiquement, un poste ouvert est publié sur le site internet et ceux qui sont intéressés en interne peuvent postuler. S'il n'y a pas d'incompatibilités, les personnes rencontrent le responsable de service. Le recrutement externe intervient toujours en deuxième recours. Cette possibilité d'évoluer est un élément fort de motivation. Pour la mise en route de la 2ème usine, il y a eu des réorganisations en interne et certains salariés qui avaient une bonne capacité managériale ont évolué en changeant d'atelier pour ne pas rester dans des habitudes.

D'anciens opérateurs sont devenus superviseurs mais il ne paraissait pas toujours possible de les faire évoluer au-delà. Il a été nécessaire d'injecter des ingénieurs diplômés de l'extérieur en maintenance, techniques d'amélioration et production de papier thermique. Ces personnes étaient légitimées plutôt par leur savoir mais elles avaient aussi de l'expérience. Les qualités comportementales sont importantes également.

En production, il y a des personnes non qualifiées et des personnes ayant des formations variées (coiffeur, boulanger…) Ceux qui sont rigoureux, sont organisés, à l'écoute des gens ont des capacités de diriger et peuvent évoluer. S'ils se satisfont de leur quotidien, ils n'évolueront pas. Il peut arriver de déclasser le salarié mais ce n'est pas facile. La solution est plutôt d'enrichir le poste pour que sa classification se justifie par rapport à la pesée du poste. Chaque salarié a deux entretiens « bilan et développement » par an avec le supérieur hiérarchique où sont passés en revue les compétences générales et spécifiques, les comportements communs et spécifiques et les missions communes ou spécifiques (ou projets) afin de s'assurer que la personne est en phase avec les besoins du poste.

Il y a des phrases types bien structurés pour faciliter la tâche du supérieur hiérarchique dans la définition des objectifs des 6 prochains mois et l'évaluation des objectifs des 6 mois passés. Ces derniers sont évalués sur une échelle de 1 à 5. Cela donne une note finale qui prend en compte les comportements communs et spécifiques, les missions communes ou spécifiques (ou projets). S'il y a un bon rendu, la note augmente et il y a une corrélation entre la note et le taux d'augmentation du salaire. Le coefficient ne change que si la responsabilité change. C'est le poste qui gouverne. Certains salariés ont fait des bilans de compétences et cela a pu parfois conduire à des départs lorsque l'entreprise ne pouvait pas répondre à leurs aspirations. Dans certains cas, les salariés sont soumis à des tests. Il y a des tests pour les leaders en production parce qu'il faut vérifier la présence des connaissances basiques (règles de trois, adaptation de formules..). Cela permet surtout de faire le choix entre 3 ou 4 candidats et permet de justifier un refus.

Pour des promotions cadres, il y a une cooptation par les autres cadres. Chaque année, sont définies les promotions potentielles à partir des propositions motivées de chaque chef de groupe, les cadres donnent ensuite leur avis et les propositions sont retenues après discussion. Cela permet de dégager une idée commune de ce qu'est un cadre dans la maison. La notion d'équipe est ainsi mise en avant. La décision finale revient au Président et vice-Président.

FORMATION

Le taux de participation à la formation est de 3% environ. Le salarié peut demander des formations mais elles doivent être utiles à l'entreprise pour être acceptées. C'est lié à un projet global cohérent. Un salarié peut refuser une formation sauf s'il s'agit d'une formation à la sécurité nécessaire pour le poste ; cela peut se comprendre si, par ailleurs, le salarié n'a pas systématiquement une attitude négative. Il peut avoir d'autres centres d'intérêt. Mais, la formation à la sécurité est impérative notamment dans l'unité toner où il y a des risques d'explosion qu'il convient de prévenir.

REMUNERATIONS

La question essentielle est de créer l'équité dans une entreprise où il y a une grande diversité de besoins. Le budget n'est pas la contrainte principale. Il faut surtout identifier le besoin et voir comment le pourvoir au mieux : la rémunération en découle.

Les postes font l'objet d'une pesée selon la méthode CENTOR ; le poste tel qu'il est décrit correspond à une classification et ce système est utilisé jusqu'au niveau cadre.

Le système de pesée CENTOR est très cartésien. Les jeunes managers apprécient ce système parce que c'est objectif. C'est une procédure qui est annoncée clairement et un comité est garant de l'équité. Mais ce système n'est pas parfait, il est moins adapté à des fonctions administratives ou spécifiques et il faut alors faire la part des choses. Il faut l'adapter en intégrant un savoir-faire particulier. Cela génère des exceptions qui peuvent se justifier mais ensuite, tout salarié peut revendiquer en demandant la considération d'exceptions qui lui sont propres. Néanmoins, les exceptions ont une influence sur les salaires et non sur la classification. Mais, certains salariés sont sensibles à la question de la classification au-delà de la question salariale.

Dans le cadre des négociations salariales, une augmentation moyenne de la masse salariale par catégorie est fixée et chaque entité doit la respecter en faisant des propositions d'augmentation basées sur les notes données dans le cadre des entretiens annuels. L'entreprise pousse à faire une différentiation entre les salariés d'une entité en utilisant toute la fourchette des notes afin de développer la motivation. Certains sont tentés parfois de mettre tous les salariés sur un même plan pour éviter les tensions. Néanmoins, il est difficile d'avoir des écarts significatifs entre des salariés sur chaîne. Il y a logiquement plus d'augmentations générales qu'individuelles pour les opérateurs mais plus on monte dans la hiérarchie, plus la proportion des augmentations individuelles augmente afin de rémunérer la performance.

La participation à des projets spécifiques est prise en compte dans la note donnée lors de l'entretien.

Il y a également des challenges par exemple sur les idées qualité et chaque idée est analysée et correspond à un niveau de rémunération. Cela reste néanmoins des montants limités. Ces systèmes intégrés à la rémunération ne permettent pas de revenir en arrière, par un effet de cliquet. Mais il y a une réflexion sur le développement d'un système stratégique de management par objectifs (équivalent à la balanced score card). Il s'agit de définir un objectif individuel bien précis dans 4 ou 5 catégories différentes sur les 6 mois. Chaque objectif a un poids et ce poids permet de définir un pourcentage de bonus et c'est alors réversible. L'entreprise a entamé une démarche EFQM (Européen Fondation for quality management) où ce type d'outil est vivement conseillé. Les objectifs doivent être acceptés par les deux et sont contractualisés. Cela déterminera la part variable de la rémunération mais ce ne sera accepté que si le salaire de base n'est pas amputé. Il ne le sera pas mais cela réduira les augmentations du salaire de base auxquelles les salariés ont été habitués. Le fait de toucher la part variable une année ne donne pas de garantie pour l'année suivante.

Ce système sera mis en place en partant du haut et en descendant dans la hiérarchie. Cela paraît difficile de descendre jusqu'aux opérateurs parce qu'il faut pouvoir fixer des objectifs individuels et savoir dans quelle mesure l'intéressé peut agir sur les objectifs. La difficulté peut être de définir des objectifs pertinents. La question est la même pour l'intéressement qui n'est pas mis en place. Il faut que l'objectif apporte quelque chose à l'entreprise, il doit s'agir d'un levier permettant d'atteindre l'objectif souhaité par l'entreprise. S'il ne s'agit que de redistribuer une somme, ce sera simplement pris sur la participation et cela ne servira à rien. Si on prend comme référence le chiffre d'affaire ou le résultat, cela ne dépend pas obligatoirement des salariés ; la fabrication d'un produit peut être déplacée et le chiffre d'affaires peut diminuer en conséquence, or les salariés ne sont pas responsables de cette situation. Il faut un indicateur sur lequel leur performance agit. De la même manière, l'objectif doit être associé avec la latitude d'action dont la personne dispose ; il faut qu'elle ait les moyens d'influer sur la réalisation de la mission.

L'entreprise est dans la moyenne des salaires de la zone ou légèrement au-dessus. Elle s'est basée sur les enquêtes ANDCP pour se positionner.

La concurrence entre entreprise a pu jouer à certains moments mais en raison de licenciements économiques actuellement, les personnes postulent à nouveau.

SALARIE

Dans l'entreprise, on parle plutôt d'employé, notion qui se réfère plus au travail qu'au salaire. C'est un collaborateur et plus encore un collègue.

La question du statut est évoquée. Certains souhaitent devenir cadre et ce statut n'existe qu'en France. Il disparaîtra sans doute à terme alors que les écarts entre les cadres et non cadres se réduisent par exemple au niveau des caisses de retraite. De plus, aujourd'hui certains cadres raisonnent plus en temps de travail qu'en fonction (suite à la législation des 35 heures).

La perception des relations de travail a changé. Il y a quelques années encore, il y avait dans certaines entreprises une cantine pour les cadres et une autre pour les non cadres. Aujourd'hui cela n'existe plus. Le statut cadre représentait alors quelque chose.

TRAVAIL

Les jeunes n'ont plus la même perception du travail mais certains phénomènes comme la drogue peuvent influencer les comportements. On a développé depuis un certain temps une société d'assistés et de nombreuses personnes ont moins l'envie de se battre, moins d'ambition. Mais les différentes populations sont mélangées, imbriquées. Il y a 3 ou 4 ans, il était difficile de trouver les salariés que l'on souhaitait ; on est alors obligé de transiger et de réduire le niveau d'exigence mais en assumant la situation et en ajustant l'organisation.

EMPLOYABILITE

Le terme employabilité n'est pas utilisé dans l'entreprise. L'entretien « bilan et développement » permet néanmoins de définir avec le salarié les souhaits d'évolution et les formations complémentaires à mettre en œuvre pour lui permettre d'évoluer. Mais l'entreprise devrait aller plus loin dans le but de développer les rotations.

L'employabilité se définit comme la capacité à être employé sur les opportunités de poste disponibles dans l'entreprise. Il peut arriver qu'une personne devienne inemployable même si c'est rare. Ce n'est pas seulement un problème d'aptitude physique mais c'est aussi lié à une absence de remise en cause de la part d'une personne souvent plus âgée avec une ancienneté importante et qui est toujours restée sur le même poste. Actuellement, les évolutions sont beaucoup plus rapides et il faut être très réactif. Les exigences d'adaptation sont plus fortes. Les personnes qui sont là depuis le démarrage ont, pour certaines, plus de difficultés à suivre ce rythme. En CHSCT, la question de l'aménagement des postes de travail est discutée pour ces personnes mais d'autres salariés ne sont pas prêts à abandonner leur poste pour le laisser à ceux qui sont en difficultés. Il faut arriver à faire cohabiter tout le monde. La rotation est un facteur de développement de l'employabilité et cela permet de donner plus de maturité à des personnes qui ont toujours évolué dans la production et qui peuvent ainsi s'ouvrir vers d'autres domaines (finances, GRH, qualité…). Elles peuvent accroître leurs connaissances et cela permet de les utiliser dans d'autres secteurs. Cela développe ainsi leur employabilité. La rotation sert encore à développer la motivation même s'il faut parfois convaincre le salarié de changer alors qu'au poste qu'il connaît bien, il n'a pas de souci ; il faut le convaincre de renoncer à son confort pour pouvoir évoluer. Si la personne joue le jeu, cela permet la réussite. L'entreprise n'a pas besoin de salariés qui stagnent. Il faut aujourd'hui être évolutif.

ANNEXE 4-8 SMC COLOMBIER FONTAINE

ENTRETIENS DU 2/07/04 et 3/09/04

1300 salariés, métallurgie

Participants :

M. POILLET (DRH) Jack REMORIQUET, Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée en deux entretiens: 1 heure 45 + 3 heures (dont visite de la fonderie)

Confidentialité non demandée

Le groupe compte 2300 salariés (contre 3000 il y a peu de temps encore) répartis en 3 activités principales (plasturgie, technologie dont notamment le recyclage des piles domestiques, métallurgie lourde dont notamment la fonderie). Le DRH s'occupe de cette dernière activité avec 1300 personnes.

Il est opérationnel sur 2 sites. Il s'occupe du recrutement des cadres et des missions de développement (développement de cursus CQPM). Il a été pilote de la mission GPEC qui est maintenant développée au niveau du groupe dans son ensemble.

La partie fonderie est une activité en danger en raison de la concurrence chinoise avec un coût de main d'œuvre égal à 10% seulement de celui applicable en France. Il faut travailler sur des niches. L'entreprise arrivera à se développer en se remettant en cause au niveau de ses différents métiers. La réflexion sur les compétences est par conséquent essentielle.

MISE EN PLACE D'UN SCHEMA GLOBAL BASE SUR LES COMPETENCES

Un concept a été développé au sein de l'entreprise protégé par une enveloppe Soleau (méthodes de calculs et finalités). Il est encore en cours de développement. Il y a 5 ans, la situation était relativement confuse sans système de RH crédible. Il y avait un schéma d'appréciation du personnel entièrement basé sur la subjectivité avec une enveloppe à distribuer. Les salariés n'évoluaient pas par rapport à leurs compétences mais par rapport à leur disponibilité, à leur acceptation des règles…

Les syndicats souhaitaient la mise en place d'un système cohérent et équitable. Les compétences sont apparues comme la solution. Comment mesurer la valeur ajoutée d'un individu, le payer au juste prix sinon en partant du triangle : savoir, savoir-faire et savoir être ?

Une charte sociale a été signée au niveau de l'entreprise. C'est un accord d'entreprise qui définit la dynamique sociale de l'entreprise qui sort des obligations légales. L'inquiétude de la direction était liée au coût. La nouvelle direction avait déjà pour objectif la robotisation. Un état des lieux a été réalisé. Il fallait « oublier » ce qui avait été fait auparavant. Les descriptions précédentes des fonctions avaient été faites sans méthode précise (interview inscription, validation). Une méthodologie systématique a été élaborée concernant les ouvriers et les ETAM (hors cadres pour lesquels il est beaucoup plus difficile de mesurer l'employabilité).

Tout ce qui est compétence est lié au savoir, savoir-faire et savoir être et donc à l'aptitude même si ce terme n'est pas utilisé comme tel par les puristes. L'aptitude dans ce système fait partie des compétences. Elle est observable, d'application binaire et appréciable plus que mesurable. Le savoir est soit mesuré lorsqu'il est techniquement mesurable soit apprécié. Pour les puristes, l'aptitude sous-tend plusieurs compétences et n'est pas observable ; elle se déduit des compétences qui en découlent. Pour une même compétence, il y a différents niveaux requis pour le poste (exemple pour des ouvriers, il y a la liste de toutes les compétences qui peuvent être requises : connaissance des matériaux : niveau 1, connaissance des métaux et des alliages : niveau 2, connaissance des réactions à l'oxydoréduction : niveau 3). On recense également les autres compétences qui ne sont pas requises mais qui peuvent être utiles.

Pour éviter de rester dans un schéma générique, l'entreprise recherche ce que les salariés apportent en plus de ce qui est demandé et les compétences autres que celles requises. Il s'agit de rechercher l'ensemble des ressources que les personnes mettent à la disposition de l'entreprise. C'est toujours un schéma de positionnement individuel et d'appréciation et cela rejoint la question de l'employabilité. Cela montre l'intérêt d'établir la liste de toutes les compétences utiles pour l'entreprise.

En revanche, les compétences qui ne seraient pas utilisables dans l'entreprise ne sont pas identifiées et ne sont pas payées. Le poste requiert un niveau de compétence mais on détermine aussi le niveau de l'opérateur. L'idée est de comparer les requis du poste et les apports du salarié (exemple pour un opérateur : niveau 1 requis, niveau 3 constaté qui correspond à une compétence supérieure à celle demandée, possibilité aussi d'une compétence acquise mais non demandée au niveau du poste). Le niveau du salarié est mesuré et vérifié. Les compétences et connaissances sont classées par familles : connaissances techniques, savoir-faire spécifique, savoir-faire supplémentaire…

La base générique des compétences constitue la substance du système et permet de se dégager de la notion stricte de poste. Cela a permis d'améliorer le climat social d'une manière importante, il n'y a plus de revendications en matière salariale et cela permet de définir un parcours pour obtenir une augmentation de salaire.

METHODOLOGIE

Une cartographie des emplois a été établie avec un recensement de tous les métiers qui permet par des passerelles de passer d'un métier à un autre pour pouvoir rebondir.

Les définitions de fonctions ont été élaborées à partir d'interviews avec la personne tenant le poste. Il fallait d'abord classer les emplois et les mesurer : un salarié était interviewé sans a priori comme représentant son métier. Lorsqu'une démarche compétence est engagée, cela doit être intégré dans la stratégie globale de l'entreprise. Elle accompagne les projets de l'entreprise.

L'objectif est de réduire l'écart besoins ressources qui était de 30% environ à 10%. Il y aura toujours un écart entre les 2 parce qu'il s'agit d'un système évolutif.

L'écart a été déterminé lors de l'état des lieux (observation, interview, positionnement). Le système a été testé à partir d'une quinzaine de postes (décrits, évalués, classés) avant de passer à la phase générale.

Les postes ont été décrits d'une manière transparente avec le soutien du syndicat présent dans l'entreprise (CFDT). Suite à l'observation du poste, à l'interview du salarié et à la retranscription de la description de fonction, le salarié vérifie la description et elle est ensuite validée par n+1 et n+2.

Il fallait au départ redéfinir l'organigramme pour positionner les postes par rapport aux n+1, n+2 et éventuellement n-1 en effectifs rattachés. Il faut intégrer également les relations avec son secteur, avec d'autres secteurs de l'entreprise et avec des personnes extérieures et il y a une description des tâches. Il peut s'agir pour certains postes d'un schéma descriptif d'une journée avec des indications de temps. La trame est la même pour tous les postes jusqu'à assimilé cadre. Cela permet de définir le profil requis pour pouvoir tenir le poste, sur le plan savoir (formation initiale et expérience), aptitudes physiques (savoir gérer l'environnement et les contraintes liées au poste : par exemple dextérité, bonne vision) et aptitudes relationnelles (savoir être). Il ne s'agit là que de descriptif dans un premier temps. On ne mesure pas encore à ce niveau.

Néanmoins, il y a les indicateurs de performance. Les fiches de poste sont accessibles aux salariés. Le référentiel est revu régulièrement pour l'adapter aux évolutions techniques. Suite au premier test, la valeur du poste a été mesurée. La méthode Hay a été laissée de côté (concerne plutôt les cadres), la méthode UIMM a été refusée par les syndicats parce qu'élaborée par le patronat. Des organismes extérieurs sont intervenus (CAPFOR) mais ils conservaient les clés de la pesée des postes.

Un système propre a été développé, prenant appui sur les systèmes existants. Il se nomme Avenir Fonderie Evaluation.

L'ensemble des autres éléments est lié à ce système : recrutement, rémunérations, évolution des salariés, formation et employabilité.

RECRUTEMENT

Le recrutement fonctionne de manière simple. On part de la définition des fonctions et des compétences ainsi que des éléments relatifs à la rémunération. Les éléments sont décrits de manière indépendante mais sont liés entre eux.

Les critères de recrutement sont liés aux compétences. La personne sélectionnée est positionnée au minimum de la fourchette de rémunération. Elle doit avoir 80% des compétences requises validées par les diplômes, les tests, l'expérience, l'essai professionnel et cela est vérifié ensuite pendant la période d'essai. Les diplômes et expériences nécessaires sont définis pour chaque fonction. Cela peut parfois être juste un niveau (CAP ou niveau équivalent de compétence) lorsque l'entreprise organise la formation, par exemple pour des fondeurs. Cela signifie : savoir lire, écrire, comprendre, c'est-à-dire avoir les bases du raisonnement nécessaires pour tenir le poste. Si la formation technique existe sur le marché, elle est recherchée comme telle (exemple : CAP modeleur). C'est donc une adaptation au marché : il n'y a pas de fondeur et il faut les former. Par conséquent, le pourcentage des compétences acquises par rapport aux requises pour déclencher le recrutement peut être très bas pour certains postes lorsqu'il n'y a pas de personnes qualifiées sur le marché et qu'il faut les former.

Certains postes sont difficiles mais ne nécessitent pas de qualification particulière. Ainsi, différents postes dans la fonderie peuvent être assumés par des personnes non qualifiées et peu adaptables, ne serait-ce que parce qu'elles ne parlent pas le français, et qui ne trouveraient pas de place ailleurs mais ce sont souvent des personnes qui sont incapables d'acquérir une polyvalence parce qu'elles ont une faculté d'apprentissage limitée. Ce sont parfois des postes très durs et la rotation n'est pas toujours envisageable parce que cela suppose d'apprendre le fonctionnement de plusieurs postes. Certaines personnes sont conditionnées par un phénomène de série et ne peuvent pas faire face à un aléa.

EVOLUTION DES SALARIES

Un schéma individuel et collectif a été mis en place pour permettre l'adéquation constante besoins/ressources avec pour objectifs de garantir à l'entreprise de disposer en temps opportun du personnel compétent et sur le plan individuel, d'assurer la progression et la mobilité des individus au sein de l'entreprise. Chacun dans l'entreprise se voit proposer une évolution de carrière dont il est l'acteur principal et qui est entièrement basée sur la compétence, y compris la qualification personnelle incluant la formation initiale qui est forcément constituée de compétences. Le salarié entre alors dans un schéma de référentiel de compétences par acquisition volontariste de compétence afin d'évoluer. Le fait pour les salariés d'être acteurs de leur évolution même à un petit niveau est un plus pour eux et constitue un facteur de motivation.

L'entreprise est dans un schéma de compétences liées directement à la définition de fonction retranscrite sous cette forme en se fondant sur un mix de compétences techniques, relationnelles, fines, comportementales (liées à l'application de la qualité totale : participation à des groupes de résolution de problème, émission de suggestions…qui correspondent à une compétence demandée).

Une personne qui ne veut pas évoluer, n'évoluera pas mais à terme il va s'écarter du référentiel de poste. Celui qui veut évoluer le fera à son rythme. Il y a donc un plan de carrière non planifié dans le temps. Il y a la possibilité même sans opportunités particulières d'évoluer régulièrement et d'une manière constante en salaire et en fonction. Les négociations salariales sont facilitées et aboutissent sans difficultés parce que tout repose sur une démarche volontariste des salariés ; il suffit de garantir une enveloppe.

La polyvalence est reconnue dès lors qu'un salarié est capable de tenir au moins deux postes tels qu'ils ont été définis dans l'organisation. Elle est valorisée dans le système. Ainsi par exemple, un salarié qui est capable de tenir cinq postes bénéficiera d'un complément de rémunération lié au temps consacré à chaque poste et au niveau de compétence. Le but est de pallier des pénuries liées à des absences.

La force de l'entreprise est d'avoir environ 70% des salariés qui peuvent tenir au moins 2 postes. L'objectif est aussi de développer l'employabilité afin de pouvoir affecter les salariés en fonction des besoins. La polyvalence favorise l'employabilité. Mais il faut arriver à convaincre les agents de maîtrise de l'intérêt de la démarche: ils doivent développer la formation, se priver d'une personne compétente à un poste pour l'affecter à un autre, perdre de l'argent en payant trop cher une personne par rapport à certaines tâches qu'il effectue… C'est plus confortable de laisser une personne compétente toujours au même poste. C'est donc un effort.

FORMATION

Depuis 1999, le taux de participation à la formation est de 6 à 8 %. Il fallait investir pour réagir. Sinon, l'entreprise aurait pu disparaître. Il y avait déjà un schéma d'adaptabilité des ressources il y a 5 ans.

La formation permet d'acquérir de nouvelles compétences ou de développer les compétences existantes mais est également utile pour réduire l'écart entre la non compétence payée et le « point mort ». Les formations sont planifiées avec une notion de conseil dans le parcours et en intégrant les contraintes budgétaires. Pour les salariés de la maintenance et les modeleurs, il y a le plan de formation de base où sont prévues des formations maintenance pendant le temps de travail. Pour le développement des compétences qui ne sont pas immédiatement nécessaires pour l'entreprise, elles se font hors temps de travail mais leur coût est assumé par l'entreprise lorsque le projet est validé.

REMUNERATIONS ET EVOLUTION DES SALAIRES

Pour savoir comment mesurer la valeur ajoutée de chacun et quel prix payer, il faut se baser sur les compétences. La définition de fonction et le référentiel de compétences sont les éléments de référence pour élaborer une politique de rémunération.

La valeur d'un poste dans l'entreprise se compose de 2 choses :

- les exigences liées au poste et qui sont incontournables,
- la marge d'autonomie : quelle est la latitude du salarié d'influencer le fonctionnement de base, d'apporter des améliorations dans les modes opératoires ou procédures… ?

C'est la première approche pour déterminer l'évolution de carrière nécessaire pour chaque poste en s'appuyant sur la dynamique sociale et la dynamique des motivations. On ne peut pas peser un poste et définir un coefficient unique, sinon, cela tue la motivation. Il y a donc un coefficient minimum lié à un niveau requis (prise de décision, impact sur la qualité… avec un niveau défini sur une échelle) et ensuite 1 à 4 coefficients d'écart lié à l'autonomie (efficacité personnelle, adaptation au changement, relations de travail, degré d'initiative, contribution aux améliorations avec une échelle) et qui définit l'évolution possible. C'est la base de la valeur du poste, la valeur ajoutée. Il y a une valeur première avec une valeur dérivée comprenant 5 positions pour tous les postes. Les différents critères ont été choisis d'abord par rapport à ce que le poste devait intégrer puis par analogie et ces blocs ont été intégrés dans les référentiels de compétences. Cela donne la valeur en points du poste et permet de déterminer la masse salariale.

Une commission d'évaluation composée de 6 personnes organise la pesée des postes et détermine le niveau de chaque critère pour le poste. Le niveau pour chaque critère doit être accepté d'une manière consensuelle. Mais les critères sont les mêmes pour tous les postes. Il n'y a pas de corrélation entre les différents critères mais le fait de modifier le niveau du critère (entre 1 et 5, du plus bas au plus haut, 0 correspond à un critère non requis) a une influence sur la valeur du poste.

Une formule de calcul permet ensuite de situer les coefficients mini et maxi. Cela permet de définir une fourchette de coefficient. Dans chaque niveau, un nombre de points a été positionné avec des critères qui peuvent être plus valorisés que d'autres (critère gestion des coûts moins valorisé que critère prise de décision). La somme des points permet de définir le coefficient.

Mais, les points liés au coefficient de base ont été répartis entre les différents critères. Un niveau est validé lorsque l'ensemble des critères du niveau est validé. La polyvalence est prise en compte en plus.

Cette démarche a pris environ 2 ans. Mais elle conduit à des réflexions approfondies parce que cela développe une soif de logique de plus en plus forte. Elle a permis de rétablir la confiance et elle est acceptée dans l'entreprise. Si on n'arrive pas à identifier ce que fait un salarié et la difficulté de ce qu'il fait, il n'y a pas de poste. Il faut chasser l'ambiguïté.

La démarche s'est fait en mettant de côté l'existant pour avoir une démarche plus objective. Une grille de salaire a été construite à partir des minima de la convention collective par un système de valeur de point. Le but était de déterminer ce que ça coûtait et combien il faudrait payer. L'entreprise s'en est, bien sûr, inquiétée.

Il a fallu ensuite classer chaque salarié dans la fourchette qui était la sienne. La majorité se situait dans la fourchette. Ceux qui étaient en dessous ont été placés au niveau mini de la fourchette. Pour ceux qui étaient au-dessus il a fallu s'interroger pour déterminer si cela était dû à de la sur compétence, à un accident, à l'historique ou à de la sur cotation. Des actions de formation ont été alors mises en place pour amener à un niveau de formation correspondant aux compétences de sa fourchette. L'origine de l'écart entre ce qu'on doit payer et ce qu'on paye est à rechercher. Une formule de rachat de l'historique a été mise en place. Mais, puisqu'on ne peut pas déclasser, il faut apporter un plus. La polyvalence permet souvent de justifier le niveau de rémunération.

Le niveau d'augmentation permet de racheter partiellement l'historique ; la valeur du salarié est de tant et il est payé au-delà et donc on rachète au fur et à mesure son historique. La valeur ajoutée par la polyvalence permet de diminuer l'importance de l'aspect historique dans une vieille usine. La polyvalence est développée pour pouvoir gérer les compétences en multi poste. Mais il faut payer le juste prix : est-ce que la polyvalence fait partie du poste ou non ? Est-ce qu'elle est déjà payée ou non ? Il y a une grille d'appréciation. Cela peut paraître arbitraire mais c'est accepté dans l'entreprise. Le prix à payer prend en compte le niveau que j'aurais à payer à la vue de la pesée de poste.

Le nombre de postes tenu est recensé et chaque poste est considéré comme maîtrisé si l'on a au moins 50% des compétences requises et entretenues (à condition que le poste soit tenu pendant au moins 5% du temps annuel). Les différents postes tenus sont listés ainsi que le pourcentage d'occupation du temps (triés d'une manière décroissante) et la capacité à tenir le poste en pourcentage à condition qu'elle soit d'au moins 50%. Le coefficient tient compte du coefficient minimum de base et de la maîtrise. Il y a ensuite un coefficient valorisant qui augmente en fonction du nombre de poste (1 pour le poste principal, 1.05 pour le poste secondaire, 1.1 pour le poste suivant…) et pondéré par le pourcentage du temps passé sur chaque poste. Il est possible de déterminer une prime de polyvalence qui est versée avec le salaire. Cela permet de revenir en arrière si le fonctionnement est différent l'année suivante. La prime de polyvalence est indépendante de l'évolution de carrière qui elle est basée sur la compétence individuelle. La prime de polyvalence est basée sur l'appréciation du poste. Mais si la personne évolue cela peut conduire à diminuer sa prime de polyvalence parce que les éléments du calcul seront modifiés. L'entretien de progrès a lieu chaque année avec la hiérarchie pour envisager le repositionnement du référentiel de compétences, de la définition de fonctions si besoin, de la polyvalence, de la reprise des objectifs de l'année précédente…

Un salarié a une « valeur » qui est déterminée par la somme des compétences acquises en relation avec le poste. La valeur de la rémunération et du coefficient est déterminée par le dernier niveau de compétences puisqu'un niveau de compétence suppose que les niveaux inférieurs sont acquis. L'évaluation coefficientée ne prend en compte que le niveau technique, d'autonomie et de pouvoir de décision qui est mesuré. C'est un coefficient métier.

Certains critères comme l'aptitude à supporter une situation de travail renvoie à une pénibilité, à une aptitude physique mais ils ne rentrent pas en ligne de compte pour la détermination du coefficient. Ce sont des conditions de tenue du poste. Il n'y pas de prime liée à des conditions particulières de travail. La pénibilité a un a caractère subjectif et est difficile à évaluer.

Des primes d'intéressement sont prévues au niveau de l'équipe et non de l'individu. La productivité a une incidence sur la prime de progrès et au niveau de l'accord d'intéressement.

Les critères d'évaluation (le canevas) sont les mêmes du poste d'opérateur au poste d'assimilé cadre. Chaque critère est représenté par des exemples pour faciliter les entretiens d'évaluation. La pesée de poste est faite par une commission d'évaluation à laquelle participe le DRH, le responsable hiérarchique, n +1 voire n+2 et une personne d'un autre secteur pour permettre par la comparaison d'assurer une certaine objectivité, dans une recherche d'équité.

Ainsi, la démarche d'un salarié peut être hiérarchisée en 5 niveaux : démarche reproductive (niveau 1), déductive (2), analogique (3), d'optimisation (4) ou de planification (5) qui permet de partir de l'opérateur pour arriver jusqu'au chef de service. La méthode de calcul permet de donner une valeur mini et maxi du poste.

Certains verrous peuvent poser problème lorsqu'une salariée ne peut pas aller vers une compétence supérieure en raison d'une interdiction légale liée aux contraintes propres au travail des femmes. Il envisage de les supprimer mais cela reste des cas limités. Pour un cariste, soit cette compétence est un élément du poste, requis en tant que tel, et cela fait partie de la pesée du poste, soit ce n'est pas une compétence requise pour tenir le poste et il s'agit d'une compétence additionnelle.

Il y a, d'un côté, les compétences requises par le poste et, de l'autre, les compétences constatées, les secondes devant être au moins égales aux premières. Il peut y avoir des différences sur 3 points.

- Si la personne a des compétences d'un niveau supérieur à celui requis
- Si la personne a des compétences en plus de celles requises

Pour ces 2 premiers cas, l'entreprise a une politique de reconnaissance et d'exploitation des plus apportés par le salarié dans une perspective d'évolution de carrière. Dans la deuxième hypothèse, la compétence additionnelle doit néanmoins être utile à l'entreprise.

Un référentiel général des compétences de l'usine permet de lister l'ensemble des compétences apportées et un référentiel spécifique au poste s'intéresse au cœur de métier. Le référentiel spécifique prend en compte le savoir être et le comportement qui intègre l'aspect relationnel (rigueur, vigilance, relations avec les collègues, sens de l'observation, capacité d'analyse et de synthèse, de réaction aux alea, résistance au stress, adaptation au métal en fusion même si cela rejoint la pénibilité…) Les aptitudes physiques sont également considérées: aptitude manuelle, dextérité, minutie, force physique et endurance, résistance au bruit, à la chaleur, à la poussière… La pénibilité apparaît ici, elle est dans la définition du poste et non dans la pesée du poste. Il peut y avoir des compétences additionnelles par rapport au profil du poste ; elles ne sont pas nécessaires pour tenir le poste mais lorsqu'elles existent, elles apportent un plus à l'entreprise.

Néanmoins, il a été difficile de prendre en compte certaines compétences utiles mais très spécifiques, comme le salarié qui parle parfaitement anglais et qui peut accueillir des clients anglo-saxons, les formateurs (secourisme, sécurité, cariste…) ou un salarié spécialisé en bureautique mais par passion et non par métier et qui peut réparer tous les postes informatiques si nécessaire. Le DRH a reconstitué une fonction théorique à laquelle a été attribuée une valeur de marché théorique elle-même pondérée par le temps moyen théorique passé dans l'année. Cela permet de calculer une prime mensuelle versée même si cette compétence n'est pas utilisée dans l'année. C'est une prime à part. Ces compétences n'ont pas été intégrées dans la polyvalence parce que le cas reste marginal (3 personnes concernées) et cela a donc été traité de manière marginalisée.

- Si la personne n'a pas les compétences requises : le minimum est de 80% avec pour objectif d'atteindre 100%. Des formations peuvent être envisagées et un système de rachat de l'historique peut, le cas échéant, être prévu.

Le DRH n'était pas satisfait par le système d'augmentation individuelle. Les questions sont de savoir quelle est la valeur des compétences, à partir de quel comment le salarié change de coefficient, qu'est ce qu'on fait des compétences additionnelles ou des niveaux de compétence supérieurs… Il fallait trouver la clé permettant de déclencher une évolution de carrière pour le personnel opérateur basée sur les compétences, évolution dont il serait l'acteur

Une distinction est à faire entre les systèmes mis en place, d'une part, pour les opérateurs et, d'autre part, pour les salariés de la maintenance et modeleurs.

Le système pour les opérateurs a été mis en place et il est aujourd'hui accepté. Lors de l'entretien individuel, un point est fait entre le hiérarchique et le salarié en se basant sur la définition de fonction, le référentiel de compétences, la grille de polyvalence et les clés avec une grille d'évolution de carrière opérateur qui permet de connaître en fin d'entretien, le résultat obtenu déterminant l'éventuel changement de coefficient. La valeur d'augmentation est liée au système et ne tient pas à une décision subjective. Cela a permis de débloquer certaines situations et de re-motiver les salariés ; le climat social a été nettement amélioré. Le fait de bien faire son travail n'est pas un facteur d'augmentation parce que c'est une exigence liée au poste. Néanmoins, cela peut être récompensé par un système de prime. On peut bien faire son travail et rester toujours au même niveau.

L'augmentation est déterminée par une élévation du niveau et/ou du nombre des compétences.

L'objectif est de mieux rémunérer les compétences par un système équitable et non discutable en permettant les évolutions de carrière (via les coefficients) ou lorsque cela n'est pas possible, de mieux rémunérer les compétences. Ce système a créé une émulation formidable depuis deux ans grâce à l'élimination de la subjectivité. Les salariés attendent leurs résultats comme une « récompense scolaire » et sont fiers de leur évolution, de leurs acquisitions puisque le système est transparent. Ce système plaît, tout homme étant sensible à la reconnaissance. Même au niveau le plus modeste, il est possible d'évoluer.

Les augmentations sont formalisées par des courriers. Cela génère des demandes de formation plus importantes. L'entreprise récompense ainsi le fait de se perfectionner. Elle propose de l'auto formation hors temps de travail (Cd-rom). Dans le métier de base, tous ceux qui veulent s'investir peuvent évoluer jusqu'au niveau supérieur de la fourchette, il n'y a pas d'obstacle bloquant. Le système a plu aux syndicats parce qu'il est binaire mais ils n'ont pas été associés à l'élaboration des règles de calcul, l'entreprise souhaitant garder la main. C'est une charte sociale, c'est ouvert à tous et c'est annoncé.

Trois questions sont à solutionner dans une telle démarche :

1. Qu'est ce qui permet de passer d'un coefficient à un autre au sein d'un poste (de 155 à 160 par exemple) ?
2. Lorsqu'il y a un coefficient unique pour un poste (par exemple, tronçonneur), comment régler le cas d'une personne qui rentre à 155 et y reste pendant toute sa vie professionnelle,
3. Que faire des personnes hors métier (modeleur plaquiste à 215 donc hors échelle, limitée à 180 pour ce poste, en raison d'un historique) alors que le déclassement n'était pas envisageable ?
4. Une personne est au coefficient maximum de son poste. Quelles sont les évolutions possibles ?

Des solutions ont été recherchées à travers la polyvalence, les compétences, les rémunérations spécifiques du savoir-faire. Le changement de coefficient ne peut intervenir qu'une fois par an et un niveau à la fois seulement.

1. Chaque salarié prend connaissance de sa grille d'évolution une fois par an. C'est un système transparent et binaire. Cette grille est issue du référentiel de compétences, elle est transmise aux RH qui la mettent à jour et le salarié est informé dans ce cadre. Il peut ainsi savoir si sa situation est maintenue ou si elle évolue.

   Par exemple, une personne a un coefficient de 155.

Elle peut progresser sur 4 niveaux jusqu'à 170 (cela correspond à sa « carrière »). On prend le référentiel de compétences et on fait une cotation binaire (une compétence est considérée comme acquise lorsqu'elle l'est à 100%), on identifie le nombre de compétences requises pour le poste et on prend en compte le nombre de compétences acquises. On commence à progresser à partir du moment où on se stabilise dans le poste c'est-à-dire lorsque 80% des compétences requises sont mises en œuvre.

2. Pour les salariés ayant un poste avec un coefficient unique, différents niveaux d'expertise ont été distingués ; ainsi, on dirige les pièces complexes plutôt sur un salarié que sur un autre. Il peut y avoir également des compétences additionnelles. Le coefficient unique peut évoluer lorsque le salarié a 100% des compétences requises et qu'il entre dans une démarche d'expert. Lorsqu'il a au moins 3 compétences additionnelles, cela déclenche un changement de coefficient. De même lorsqu'il y a 6 compétences additionnelles puis 9 cela amène à des coefficients en dehors de la fourchette. Une compétence additionnelle se définit comme une compétence qui n'est pas nécessaire à la base du métier. Par exemple, être capable de former un nouvel embauché.
3. Pour les cas hors échelle, l'historique est pris en compte mais il n'y a pas de raison de le payer deux fois. Si le salarié est à ce niveau, c'est déjà parce que ses compétences ont été reconnues précédemment. Un système de rachat de l'historique a été mis en place qui ne prive pas le salarié de son augmentation individuelle mais la réduit. Cela a été accepté par les syndicats même s'il y a eu de longues discussions.
4. Il y a enfin un système de bonus. Certains salariés apportent un niveau supérieur en compétences par rapport à ce qui est demandé. Il faut que ces compétences soient au moins à 100% du référentiel. On le rétribue sous une forme uniforme et définitive en partant du principe que le salarié gardera ce niveau de compétence. Il y a des risques mais c'est un principe appliqué dans l'entreprise.

Ce système de bonus s'applique à chaque fois que la compétence fournie est d'un niveau supérieur à celui requis: 15% pour un niveau supérieur (niveau 2 fourni pour niveau 1 exigé), 30% pour deux niveaux supérieurs, 40% pour 3 niveaux supérieurs. La valeur du bonus correspond au pourcentage additionné pour les 4 compétences visées. Il est mis en œuvre lorsque le salarié atteint 100% du coefficient maxi de son poste. Il faut prendre l'écart entre son coefficient et le coefficient supérieur de 220. La différence est multipliée par le pourcentage obtenu, ce qui permet d'accorder un bonus à appliquer. Ce système est arbitraire mais il correspond à une logique. Le bonus permet de payer un potentiel, un apport qui n'est pas forcément utilisé dans l'entreprise. Le bonus joue sur le salaire mais non sur le coefficient. Il joue le rôle d'un palliatif. L'entreprise accepte de payer un savoir-faire qui n'est pas obligatoirement utilisé parce qu'un jour cela peut être utilisé et donc être utile. L'entreprise accepte de payer la potentialité, sorte de capital de réserve qui est utilisé à bon escient. Cela peut éviter de chercher des compétences à l'extérieur. Sur le plan rationnel, ce n'est pas logique de payer une potentialité qui n'est pas utilisé obligatoirement mais cela permet de l'intégrer dans l'évolution de carrière du salarié pour lui éviter de plafonner. Néanmoins, lors du recrutement il n'y a pas intérêt à ce qu'il y ait un trop gros écart entre les compétences apportées et les compétences requises et si c'est le cas, il faut très vite changer le salarié de poste. Mais, lors de l'embauche, il est payé par rapport au niveau inférieur de la fourchette et il pourra ensuite évoluer d'un niveau maximum par an. Le potentiel ne commence à être pris en compte qu'à partir du moment où le salarié a atteint le maximum de la fourchette.

Pour la maintenance et les modeleurs, le système est différent en raison de la variété des compétences mises en œuvre qui empêchent l'utilisation du système précédent. Les champs de compétences sont beaucoup plus vastes. 86 compétences ont été recensées. L'entreprise a également raisonné en termes d'évolution de carrière en partant de l'embauche à 170 (CAP, BEP), 190 (Bac pro) ou 215 (bac + 2) qui correspond au niveau de qualification.

Lorsque le jeune CAP est embauché, on lui indique qu'il a 86 compétences à acquérir pour atteindre le niveau maximum de 255 et un plan de formation est mis en place. Il est alors libre d'accélérer son évolution en fournissant un effort individuel en dehors du temps de travail. Le fonctionnement est le même : les champs de compétences sont classés en trois catégories. A l'intérieur de chaque champs, des compétences de différents niveaux (1, 2 ou 3) sont encore distinguées. Lors de l'entretien annuel, l'évolution des compétences est mesurée et cela permet, le cas échéant, de changer le niveau ou la catégorie (une fois par an et un niveau au maximum par an). Chaque champ de compétence a une valeur de rémunération différente, le niveau correspond à un coefficient ; il est constitué des compétences qui ont chacune une valeur en fonction de leur niveau 1, 2 ou 3. La cotation de l'acquisition des compétences est binaire. C'est donc simple à mettre en œuvre.

C'est aussi un système très motivant, très incitatif qui a permis de « réveiller » des anciens qui ont vu l'opportunité de devenir technicien d'atelier et ont décidé d'acquérir de nouvelles compétences. Ce système permet de déterminer les conséquences d'une évolution : j'ai la possibilité d'évoluer et si je fais cela, je peux obtenir cela. Il y a une très grande lisibilité qui rend le salarié acteur de son évolution. Cela est possible grâce aux niveaux de formation initiale, de caractère technique, au grand nombre de compétences à acquérir et à l'importance des potentialités. Le savoir est le facteur moteur de la rémunération (le savoir acquis déclenche une rémunération).

Il n'y a pas de système de bonus pour eux.

Il n'y a pas de salariés payés au niveau du SMIC horaire et même si certains en sont proches (coefficient 155), ils touchent une prime de production de 75 à 150€ par mois sur 13 mois avec un intéressement représentant un quatorzième mois plus une participation égale à ½ mois de salaire environ. Le système de la maintenance a été mis en place en premier mais l'entreprise n'a pas souhaité l'étendre aux autres salariés. Pour les 1ers, il y a une logique de métier, de professionnels, où le salarié exécute des tâches très variées (86 compétences) et ils sont très précieux à l'entreprise qui a intérêt à les inciter à rester. Les opérateurs effectuent des tâches plus limitées ; ils peuvent évoluer mais dans un cadre semblable.

Néanmoins, ils disposent également des clés de leur évolution même si les progressions salariales sont plus limitées. La logique globale est la même.

Le fait pour les salariés d'être acteurs de leur évolution même à un petit niveau est un plus pour eux et constitue un facteur de motivation. On peut donc mettre en place des systèmes même avec des moyens modestes puisque, dans l'entreprise, les redistributions restent limitées et les évolutions de la masse salariale sont maîtrisées. Ce système est étendu progressivement à l'ensemble du groupe.

L'objectif initial de cette démarche était la paix sociale et une réponse à l'interrogation consistant à déterminer si les salariés étaient normalement payés. Ensuite, c'est un outil fort de motivation au niveau des RH.

EMPLOYABILITE

La force de l'entreprise est d'avoir environ 70% des salariés qui peuvent tenir au moins 2 postes. L'objectif est aussi de développer l'employabilité afin de pouvoir affecter les salariés en fonction des besoins. Le développement de la polyvalence permet de préserver l'employabilité des salariés.

L'entreprise recherche l'ensemble des ressources que les personnes mettent à la disposition de l'entreprise. C'est toujours un schéma de positionnement individuel et d'appréciation et cela rejoint la question de l'employabilité. L'ensemble des compétences du salarié est listé et cela permet plus facilement de passer d'un poste à un autre par un système de passerelles.

ANNEXE 4-9 WARTSILA FRANCE SAS

ENTRETIEN DU 24/06/04

600 salariés, métallurgie

Participants :

Mme LOUCHEUX (responsable du développement des ressources humaines) Jack REMORIQUET, Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée : 2 heures

Confidentialité non demandée

Il y a une DRH dont relèvent 2 personnes : l'une chargée de l'administration du personnel, l'autre, chargée du recrutement, de la formation, du développement des ressources humaines. L'entreprise conçoit, commercialise et assure la réalisation de systèmes clés en main. Elle est présente dans + de 47 pays grâce au groupe. Il y a un peu moins de 1000 salariés et plusieurs établissements en France. Le SAV est la plus grosse activité et la plus profitable. C'est aussi la plus grosse entité. Il y a également sur place les services supports, un service R et D et la production.

Il n'y a jamais eu de fabrications de séries et c'est la fierté du personnel. L'entité n'est pas assez grande pour pouvoir faire de la réalisation en série. Néanmoins, le groupe a cherché à standardiser la production pour réduire les coûts. Cela reste néanmoins du travail à façon à la demande de la clientèle. L'entreprise est dans un processus de plan social.

En septembre 2003, des réorganisations ont été annoncées notamment en France avec l'arrêt de la production sur le site de Mulhouse. Le plan social est long et depuis fin novembre, un dossier de reprise totale ou partielle d'activité est à l'étude. Pour le moment, dans cette attente, 157 postes sont gelés et la situation devrait être éclaircie fin août. Le plan social touche le service R et D, la production, la commercialisation et une partie des services supports. Le SAV doit demeurer.

Les licenciements devraient toucher 60 personnes (27 déjà notifiés fin avril). Il y a eu aussi des reclassements dans le groupe, des mouvements internes, des départs dans le cadre du plan amiante pour limiter le nombre de licenciements.

Il y a une tradition de communication forte dans l'entreprise qui s'est intensifié ces dernières années et qui a permis de mieux passer le cap.

RECRUTEMENT

Il y a un plan de 45 recrutements internes (SAV). Cette entité a également été restructurée pour pouvoir continuer à fonctionner. Le contexte actuel permet d'apprendre beaucoup même s'il est toujours plus intéressant de gérer la croissance que la décroissance. Mais, il y a des virages à prendre. Les métiers, les fonctions et le management évoluent également : on ne peut plus piloter les entreprises et les hommes comme on l'a fait les dernières années. C'est prometteur mais difficile.

Les recrutements passent tous par le service RH (sauf pour un des sites lorsqu'il ne s'agit pas d'un cadre). Pour les cadres, il y a un outil d'aide à la décision, un test de type comportemental (test CPI), qui permet d'établir un profil. Cela permet de ressortir les grandes tendances mais les décisions sont toujours prises à plusieurs. Les responsables sont très autonomes et les RH sont là à titre de conseil ; le responsable prend en compte cet avis s'il le souhaite. Il y a également un test de logique mais plutôt pour les autres catégories.

Dans le guide qualité RH de l'entreprise, il est indiqué qu'il faut recruter les personnes ayant les compétences et les qualités requises au moment prévu et en nombre nécessaire et suffisant pour atteindre les objectifs. La personne recrutée doit répondre aux exigences du poste mais doit avoir un potentiel pour pouvoir évoluer. Il y a une forme de spéculation sur l'avenir mais cela dépend des profils ; à l'atelier, pour des postes où il y a peu d'évolutions possibles, cela n'est pas recherché.

Lorsqu'un poste est à pourvoir, une procédure administrative est à suivre. Il faut remplir un document (demande de personnel) où le demandeur indique : le titre du poste, sa raison d'être, le motif, le type de contrat, le statut de la personne, la filière éventuellement exigée, la formation à mettre en place et il précise s'il a déjà un candidat ou s'il propose une piste à explorer. La méthode de recrutement est définie ensemble et le coût est imputé au service demandeur puisque l'entreprise fonctionne par centres de profit.

Des tests de langue sont effectués pour presque tous les postes (cadres, monteurs, assistantes, informaticiens…) sauf pour les ouvriers même si on leur demande néanmoins quelques notions en raison de l'existence de notices en anglais. Le poste est décrit dans la demande en indiquant les responsabilités principales, le pouvoir de décision, les conditions particulières de travail, la place dans l'organigramme, la formation de base, les connaissances complémentaires, les exigences comportementales, les points clé de réussite, les possibilités d'évolution.

Il y a donc une définition de fonction qui peut être déclinée en compétences recherchées. Cela se traduit alors en niveau de diplôme. Les besoins sont représentés sous la forme d'une hiérarchie, il y a des incontournables parce que l'entreprise ne peut assurer la formation, un « SMIC technique » indispensable qui conduit à éliminer des candidats mais il faut ensuite considérer le marché du travail et l'entreprise peut être amenée à prendre un risque en faisant un plan de développement pour un nouvel embauché et en investissant sur lui. Il peut être nécessaire de transiger sur d'autres éléments liés au potentiel du candidat et à sa capacité à évoluer. Il doit cependant avoir une bonne capacité pour apprendre (l'organisation, les systèmes qualité…), Il y a des métiers difficiles à trouver (acheteurs par exemple), il n'y a alors pas le choix et il faut investir. C'est la contrainte de réalité.

L'entreprise recrute souvent à travers l'intérim, l'agence ayant le rôle de cabinet de recrutement tout en permettant à l'entreprise de bénéficier d'une période d'essai plus longue. Une période d'intégration adaptée à chaque salarié ou à chaque catégorie de salarié est prévue. Il y a une grille d'appréciation par candidat mais elle n'a pas un caractère mathématique, le feeling compte également. Cela donne simplement une appréciation dans chaque domaine. Il y a beaucoup d'informel. Le service RH donne son avis même si les hiérarchies (au moins 2 niveaux) sont déterminantes. Le document est une aide à la décision et il permet de définir les besoins en formation à travers les points à améliorer (plan de développement).

Le recrutement est un domaine où l'on peut se tromper grandement, ce n'est pas une science exacte. La réduction du risque, c'est la convergence des avis des recruteurs et il y a toujours plusieurs personnes pour décider d'un recrutement.

Le plus dangereux, c'est quand un responsable veut tout maîtriser et veut décider seul. Mais, il y peu d'échec quelle que soit la technique. Il y a eu des échecs plus récents dans les populations de techniciens qui sortent à l'extérieur. Les jeunes sont très différents, ils sont moins souples, plus exigeants, plus contestataires et l'entreprise a parfois du mal avec eux. Lorsqu'ils veulent fonder une famille, ils demandent à être plus sédentaires et l'entreprise ne peut pas toujours donner suite à leur demande. Le savoir professionnel des plus jeunes est déduit des diplômes qu'ils ont. Pour les plus âgées, c'est l'expérience qui détermine ce savoir. L'entreprise a pu recruter des autodidactes en se basant sur le CV, en contactant les anciens employeurs, en faisant rencontrer en entretien des personnes de fonctions équivalentes pour mesurer ses compétences (exemple d'un acheteur). La multiplicité d'avis permet d'éviter le risque parce que l'entreprise ne sait pas faire autrement. Cette situation n'est pas fréquente parce qu'il y a de moins en moins d'autodidactes ; mais ce n'est pas une cause de rejet de la candidature, l'entreprise préfère juger par elle-même. Le premier tri se fait sur le niveau de langue, le niveau de formation de base, le parcours pour vérifier s'il est construit conformément à ce que l'entreprise recherche, l'aptitude physique. Le CV est l'élément principal au départ. En entretien, le recruteur laisse beaucoup parler le candidat. Le rôle du recruteur est de trouver le plus rapidement possible, les meilleures compétences possibles ; c'est un rapport compétences/comportement. L'important est que la personne soit rapidement efficace, opérationnelle et qu'elle comprenne vite la culture de l'entreprise parce que c'est une petite structure. L'intuition est un élément essentiel au niveau du service RH. La hiérarchie est plutôt sensible aux compétences techniques mais ce n'est pas suffisant pour un manager. Elle pense parfois que le candidat pourra manager par le savoir mais il y a souvent des problèmes ensuite qui, de plus, n'apparaissent qu'après un certain délai. Il y a une évolution importante dans le recrutement, l'entreprise réfléchit à une sous-traitance dans ce domaine. Cette politique découle du plan social, la personne chargée du recrutement devant partir. Le préalable administratif est maintenu (document de demande) mais le processus sera ensuite sous-traité (recherche, présélection, entretiens, accompagnement de la hiérarchie, tests). L'ANPE est rarement contactée, elle aide peu par rapport aux profils recherchés.

Certaines filières sont porteuses (marine, école nationale supérieure des pétroles et moteurs…). Cela responsabilise plus la hiérarchie, il y a une délégation des ressources humaines au chef de service. Le risque lié au recrutement est important parce que les échecs coûtent chers (manque de valeur ajoutée, perte de temps, indemnités, recours au conseil de prud'hommes).

EVOLUTION DES SALARIES

Le recrutement interne est prioritaire. Cette politique était liée au départ aux problèmes de sur effectif de l'entreprise mais ensuite cela a été maintenu parce que cela permet aux personnes de grandir dans l'entreprise, d'évoluer. De plus, il peut être intéressant d'avoir une personne dans un service qui a des connaissances plus larges au sein de l'entreprise et qui connaît les contraintes des autres services. Les personnes ayant certains savoirs sont connues et un service peut réclamer un salarié d'un autre service pour travailler sur un projet.

Un entretien annuel est prévu à partir d'un outil élaboré avec un groupe de projet composé de salariés de tous niveaux. Cet outil a évolué depuis 4 ans pour se rapprocher de l'outil du groupe (en 3 volets : une feuille de synthèse correspondant à l'outil du groupe et 2 volets inspirés par le groupe de travail qui restent en interne) Cela porte sur ce qui l'a motivé, ce qu'il a réussi du point de vue du salarié et de la hiérarchie, les nouveaux challenges, l'avenir… Il y a aussi un volet formation lié aux objectifs à atteindre.

L'idéal pour la définition des objectifs est de laisser s'exprimer le salarié dans la mesure où il va souvent plus loin que ce que la hiérarchie comptait proposer. Cela doit rejoindre les objectifs de l'entreprise : en terme économique, de normalisation, de qualité…

Le salarié est un maillon important de l'entreprise mais l'entreprise elle-même apporte aussi beaucoup d'éléments (informations, objectifs…). Cette politique de communication favorise la cohésion sociale.

Cela a permis de faire passer plus facilement le plan social avec des échanges très constructifs, très matures avec les syndicats. Un groupe de communication a été constitué avec des capteurs, des relais sur le terrain pour transmettre l'information et les questions sans passer par la voie hiérarchique. Il y a eu néanmoins 2 jours de fermeture, sans gravité mais traduisant une vraie souffrance et le désir de rester dans l'entreprise.

L'entreprise a fait il y a 2 ans une opération portes fermées pendant 2 jours avec des groupes de travail regroupant des salariés des différents services. Cela a permis de faire germer de nombreux projets, le but était de travailler sur les améliorations. Cela a été très productif (ambiance de ruche) et cela a permis aux personnes de différents services de mieux se connaître. L'entreprise cherche à fidéliser les salariés certaines catégories de population et notamment les métiers à haut niveau de technicité. Elle a plutôt joué sur le management, sur le potentiel de sympathie. Un élément joue en faveur de l'entreprise : c'est le métier. Le produit, le métier est très intéressant et l'entreprise a tout le processus depuis la conception jusqu'au SAV. Le produit a une haute technicité et les lignes sont courtes donc ils ont beaucoup de responsabilités. L'intérêt de la tâche est déterminant pour la fidélisation.

FORMATION

La transmission du savoir est un point sur lequel l'entreprise à beaucoup travaillé pour éviter de rester dans un système de « carnets » où un individu ne partage pas ses savoirs et met l'entreprise en difficultés dès qu'il part. Un plan de développement individualisé peut être élaboré à l'embauche, à l'issue de la période d'essai. Lorsqu'il y a un changement de poste, par évolution technique ou promotion, un nouveau plan est élaboré. Le taux de participation à la formation est un peu supérieur à 2%. La formation est planifiée annuellement : chaque service formule des souhaits sur un document spécifique, les salariés peuvent demander des formations à leur supérieur hiérarchique ou à la DRH directement, le groupe peut imposer des actions et il y a également les plans de développement personnel.

Cela permet d'avoir une vue d'ensemble et les priorités sont définies en tenant compte des aspects financiers. La formation n'a pas d'effet direct sur la rémunération, elle n'est pas récompensée, ce qui n'est pas toujours bien acceptée par les salariés. Il faut mesurer une mise en application, une expérimentation avant d'avoir une augmentation. C'est la mise en œuvre qui est prise en compte pour faire évoluer la rémunération.

Le co-investissement est pratiqué depuis longtemps sur des actions de développement personnel où l'entreprise n'a pas directement un retour sur investissement (déplacement, nuitées à la charge du salarié, éventuellement une partie du coût de la formation, jours de RTT pour les non-cadres).

REMUNERATIONS

Les rémunérations sont définies à partir des prétentions du candidat en utilisant les grilles internes (respect des minima garantis). Toutes les années, les grilles avec des mini, maxi et moyennes sont présentées aux syndicats et la DRH fait des courbes par métier. Tous les 2 ou 3 ans, l'entreprise achète des enquêtes métiers pour connaître les prix du marché. Pour les cadres, il faut partir du prix du marché. Pour les non cadres, il y a moins d'enquêtes et il y a eu des essais de collaboration avec d'autres entreprises. L'UIMM fait des enquêtes par coefficient pour préciser le niveau moyen de rémunération. Il y a également des échanges avec les supérieurs hiérarchiques qui donnent leur vision. Le service RH est garant de l'équité entre les salariés.

Lorsqu'un salarié est embauché avec un salaire plus élevé, cela se sait et cela créé des tensions. Le fait qu'il ait un potentiel intéressant n'est pas pris en compte dans la rémunération mais sera considéré dans l'évolution. Mais plus on monte dans la hiérarchie, plus il peut y avoir de différenciation. Lorsque la personne a prouvé son potentiel la différence ne pose plus de problème au sein de l'entreprise. Il y a un niveau de salaire pour un niveau de poste. S'il y a des coups d'éclat, ce sont plutôt des primes qui seront prévues. Il y a un système d'intéressement qui permet de récompenser collectivement le travail de chacun.

Il n'arrive pas souvent de constater qu'un salarié devient trop cher. Ce peut être le cas suite à des restructurations lorsque le périmètre du poste est modifié ou lorsque les responsabilités sont diminuées. Aujourd'hui, dans un tel cas, l'entreprise cherche plutôt à revoir la rémunération. Lorsqu'il s'agit de supprimer certaines primes, cela passe assez bien, mais lorsque cela touche le cœur de la rémunération, c'est plus difficile à faire accepter.

L'entreprise étant en difficultés depuis plusieurs années et il n'y a pas eu de plans d'augmentation de salaire depuis le milieu des années 80 ce qui a permis ensuite de retravailler au niveau des rémunérations. Les salaires sont honorables sans être extraordinaires et l'entreprise préfère travailler sur l'intéressement ou les primes qui ne s'intègrent pas dans le salaire de base.

SALARIE

Un salarié est le membre d'une équipe qui partage un projet et qui contribue par ses compétences et son originalité à un résultat final. Le salarié a une valeur mais il a aussi un coût. Il faut un retour sur investissement et la personne doit être efficace. Le coût peut être élevé lorsque la séparation se passe mal. Les salariés doivent s'adapter à l'organisation, doivent apporter leur contribution à l'organisation, doivent s'y fondre. Néanmoins, ils entrent dans une démarche participative. Un salarié doit être un développeur de savoirs collectifs. A un certain niveau de responsabilité, l'équipe doit également s'adapter à la personne.

TRAVAIL

Le travail permet de donner un sens à un groupe de personne, à une organisation et il doit être créateur de richesse dans une entreprise privée. Il faut trouver du sens à son travail. Moins, on trouve de sens, moins il y a d'intérêt à la tâche. Le travail est créateur de richesse et d'emplois. Un salarié qui n'est pas motivé peut faire des erreurs, peut développer des maladies….même si ce n'est pas toujours mesurable sauf indirectement à travers l'absentéisme, le turn-over, une certaine agressivité… Les échanges très forts dans l'entreprise, y compris à la cantine, favorisent la possibilité de donner du sens. C'est une culture d'entreprise. Les salariés qui ne sont pas intéressés se font assez vite bousculer par les collègues ou par les opérations métiers ou opérations changements qui les mettent en décalage et généralement, ils ne restent pas.

EMPLOYABILITE

La nécessaire adaptation au marché est comprise depuis longtemps, il y a déjà eu plusieurs plans de licenciement liés à des sur effectifs, l'entreprise savait qu'il fallait aider les salariés à développer leur employabilité « au cas où ». Cependant, la direction est avancée au niveau social et aurait développé la notion d'employabilité même si la fermeture de la partie production n'était pas envisagée. Beaucoup d'outils ont été mis en place dans l'entreprise qui a développé ses propres systèmes qualité. L'entreprise a une conception paternaliste et cherche plutôt à protéger ses salariés.

L'employabilité est une notion délicate à définir. Très concrètement, c'est pour aider les personnes à aller revisiter leurs savoirs et à élever leurs compétences de façon à être plus performantes dans leur activité ou d'avoir la capacité de rebondir vers autre chose. On peut se trouver en situation de devoir changer, de devoir s'adapter (nouveau poste, nouveau service, nouvelle entreprise…).

Le salarié est au centre parce que s'il ne s'investit pas, il ne se passe rien. Il faut qu'il adhère au système qui n'est pas autoritaire. Mais, l'entreprise a intérêt à avoir des personnes mobiles, prêtes à participer à des projets, à s'investir. La recherche de l'employabilité n'a pas spécialement influencé la politique de recrutement. Le recrutement se fait sur la base des fonctions à pourvoir.

L'entreprise avait une méthodologie pour analyser l'employabilité des salariés qui n'est plus utilisée actuellement en raison de la situation. Cela part de l'entité et non de l'individu seul (sauf pour les passages cadres) et on leur demande de définir eux-mêmes leur travail tel qu'ils le font et le voient aujourd'hui et comment il le voit évoluer demain. Le principe est que celui qui connaît bien le travail, c'est celui qui le fait. De plus, cela évite les distorsions par rapport à la réalité et cela développe la fierté au salarié qui doit expliquer ce qu'est son métier. La même réflexion est menée au niveau de la hiérarchie et les différences permettent de travailler. Cela permet de dérouler des files (les opérations métier), de remettre à plat un métier, de réécrire des définitions de fonction en débattant avec la hiérarchie. Les salariés sont des forces de proposition et cela les amène à envisager les évolutions. Le but est que les salariés soient participatifs partant de l'idée que les salariés accepteront mieux les évolutions puisqu'ils y ont participé. Ils sont plus acteurs et donc plus impliqués.

Ils sont parfois aidés concernant les perspectives d'évolution du marché lorsqu'ils ne peuvent pas les percevoir seuls en interne. Cela conduit à des interrogations : où j'en suis par rapport à cela, est-ce que je veux progresser ou non. Il y a des plans de développement avec des augmentations de salaire, suivis par les élus dans le cadre de commissions paritaires de classification et de cotation des postes. Le système est arrêté pour le moment mais les salariés en réclament la remise en place. Cela clarifie les choses et laisse les commandes aux salariés et à leur hiérarchie néanmoins, cela bouscule cette dernière parce que les salariés demandent certaines orientations par rapport à leur travail. Les personnes décrivent les technologies à assimiler dans les 2 ou 3 années à venir et précisent les actions à prévoir et les compétences à mobiliser.

La hiérarchie apporte une vision plus globale en transmettant des données économiques liées au marché ; le salarié peut envisager les évolutions techniques mais moins les évolutions économiques : il faut donc lui apporter ces éléments.

L'entreprise a essayé de mettre en place une gestion par les compétences mais elle craint la mise en place d'une usine à gaz. Il y a eu des consultants qui ont réfléchi sur ce point mais l'entreprise est petite et cela génère beaucoup de travail sans les personnes pour l'assumer. Il y aura sous peu un logiciel de RH qui vient du groupe et il ne paraît pas nécessaire de mettre quelque chose en place en attendant. Il n'y a pas de portefeuille de compétences par individu mais il y a un système de grilles par poste et métiers qui donnent des repères à la hiérarchie. Lorsqu'un salarié occupe une fonction, on sait qu'il possède les compétences listées. Lors de l'entretien annuel, le salarié est évalué à partir d'une compétence et d'un nombre de points à attribuer et cela permet de s'évaluer. Ce document peut être utilisé en externe et c'est aussi un élément de l'employabilité mais cela ne touche pour le moment qu'une centaine de personnes. Ce travail devrait être repris en septembre pour les personnels de chantier -constamment en déplacement- qui relèvent de la catégorie ouvrier. Ils revendiquent pratiquement d'être cadres en raison des responsabilités qu'ils assument et de l'autonomie dont ils bénéficient. De plus, ils sont très qualifiés parce que les enjeux sont importants.

Il y a eu beaucoup de rotations, certaines personnes faisant des reconversions intéressantes. Le nombre de recrutements externes est limité.

La forte culture de communication et d'échanges au sein de l'entreprise peut être une faiblesse dans la mesure où les salariés connaissent la plupart des éléments et donnent leur avis. Mais cela se passe bien pour le moment dans l'entreprise et cela peut tenir au charisme du président et des directeurs. Il faut accepter la remise en cause et il faut pouvoir apporter les réponses adaptées. En même temps, les limites sont posées et rappelées si nécessaire. Il faut un leader, un père, cela correspond à l'esprit français.

ANNEXE 4-10 X

ENTRETIEN DU 24/06/04

700 salariés, métallurgie

Participants :

M. X (responsable de formation) Jack REMORIQUET, Christine GANGLOFF-ZIEGLER

Durée : 1 heure 30

Confidentialité IMPERATIVE

RECRUTEMENT

Le RF recrute les ouvriers et apprentis. Les cadres et techniciens sont recrutés par un autre collaborateur.

Les critères sont définis à partir d'une définition de fonction par rapport au poste et à la fonction. Cela permet de préciser le rôle ; la mission, le profil du candidat (compétences les dimensions de son comportement et les axes de progrès (savoir, savoir-faire et savoir être). Ce travail est fait avec le responsable du service qui a demandé le recrutement.

L'ANPE est contactée, les candidatures spontanées sont analysées, les offres sont affichées dans l'entreprise. Mais, pour des postes plus spécifiques, la presse est utilisée comme support. La décision de l'embauche est prise collégialement, une première sélection est réalisée par le responsable de recrutement pour en retenir quelques-uns. Ils sont ensuite présentés au DRH, au chef de service et au directeur supervisant le service et la décision est prise en commun.

Pour des techniciens et cadres, l'entreprise passe par des cabinets qui font la 1ere sélection et proposent des candidats en ayant fait des tests et en validant des compétences. L'intérêt de passer par un cabinet est aussi de gagner du temps et de sous traiter cette première sélection.

Tous les métiers sont qualifiés dans l'entreprise. La société est très intégrée et on y trouve tous les métiers de la mécanique. Ce n'est pas une industrie de procès avec des tâches morcelées, ce sont des activités qui font appel à des métiers, à des compétences fortes. Le salarié doit être capable d'agencer et de préparer le poste de travail, plusieurs fois par jour avec des outils très différents. Les seuls postes non qualifiés sont à la fonderie et il n'y a pas de formation spécifique il faut simplement de la bonne volonté. (…).

Pour un ouvrier on cherche d'abord un profil technique. Les critères de recrutement pour un premier tri sont d'abord les compétences, c'est la partie qualification, et l'expérience.

L'expérience est plus forte que le diplôme du moins dans le cadre ouvrier mais il faut l'évaluer et cela est fait dans le cadre de l'entretien.

L'expérience est considérée comme pertinente en fonction de son contenu et des entreprises où elle a pu se développer, elle permet de désigner des compétences au-delà d'un diplôme. En effet, la formation de départ n'est pas garante des compétences professionnelles recherchées qui sont parfois très spécifiques (recherche d'un outilleur plutôt que d'un tourneur par exemple). L'expérience est beaucoup plus utile pour déterminer les compétences notamment chez les ouvriers professionnels. La capacité à évoluer est également importante et elle est mesurée lors des entretiens à travers des questions techniques permettant de vérifier si le candidat connaît les fondamentaux issus de la formation et de l'expérience qui doivent être assez solides pour pouvoir continuer à construire dessus.

Les bac professionnels sont privilégiés en raison de la complexité des machines. (…)

Le jeune au départ est évalué à partir de ses bulletins et des remarques des enseignants qui constituent un élément très important. Le CFAI leur fait passer des tests, non sur les fondamentaux scolaires mais sur leurs aptitudes afin de donner un avis sur la capacité à aller vers la mécanique. Au bout de 2 ans, on connaît le jeune et on sait s'il est capable d'aller plus loin et s'il le mérite en fonction de son comportement et de son savoir-être.

L'entreprise cherche à recruter en fonction de ses besoins et recherche une adéquation entre les compétences du candidat et les besoins de l'entreprise. Néanmoins, cela peut dépendre des postes, l'entreprise privilégie la mobilité pour certaines fonctions. Il est alors important que le salarié puisse évoluer, l'entreprise recherche alors une capacité à aller beaucoup plus loin et le fait apparaître dès le départ dans le profil. Il y a donc un choix qui est fait dès l'établissement du profil de poste. Néanmoins, cela concerne moins les métiers de base.

Pour faire la distinction entre les diplômes demandés, les bac professionnels sont des productifs alors que les DUT/BTS sont plutôt dans des fonctions transversales de préparation et d'organisation, le métier est tout à fait différent. Si l'entreprise veut un technicien, elle recrute des bac + 2. Il a une capacité à réfléchir et une approche transversale.

Il est opérationnel au départ et on spécule sur une capacité à évoluer vers des niveaux plus abstraits, des ruptures ou des changements grâce à une capacité à apprendre et à s'adapter. Néanmoins, une expérience équivalente sans diplôme est prise en compte également.

Il y a peu d'échecs dans le recrutement mais l'entreprise prend des précautions : le doute ne profite pas au candidat parce que l'investissement est lourd en formation. Néanmoins, lorsqu'il y a peu de candidats, le choix est plus restreint et le risque pris est plus important.

Mais, d'une manière générale, le but du recruteur est de minimiser le risque lié au recrutement.

EVOLUTION DES SALARIES

Les salariés évoluent par la formation et en fonction des opportunités. Lorsqu'il y a une perspective d'évolution dans un poste, il faut déterminer la personne la plus apte à tenir ce poste. La promotion interne est privilégiée et ce n'est qu'en l'absence de ressource interne, qu'on engage une procédure de recrutement externe. Les salariés sont bien connus par leur hiérarchie et l'entreprise a mis en place un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'entreprise est dans une logique de fiches métiers avec des compétences associées. Cela permet de mesurer les niveaux de compétence des salariés et d'établir les définitions de fonction ; en les comparant, on peut dire si le salarié est capable ou non d'évoluer vers un poste déterminé. Mais, les salariés sont positionnés en terme de coefficient par rapport à leurs fonctions. A l'heure actuelle, il n'y a pas l'idée d'établissement d'un portefeuille global de compétences mais il n'est pas exclu que l'entreprise aille vers là.

Il y a en revanche une carte graphique de la polyvalence du personnel qui définit les possibilités de tenue de poste ; il ne s'agit pas de compétences. Mais cette carte permet de définir les besoins en formation (X personnes qui savent tenir ce poste, est-ce que cela est suffisant ou non). La polyvalence est valorisée dans la rémunération au mérite mais sans automaticité.

La polyvalence est souvent vue comme le fait d'être capable de tenir plusieurs postes mais c'est souvent une simple adaptation à un poste sans mise en œuvre de nouvelles compétences. En revanche, la poly-compétence, ce serait, par exemple, savoir-faire du fraisage et du perçage. La définition de fonction est importante parce qu'elle permet de faire apparaître l'exigence de poly-compétence. La rémunération peut le prendre en compte mais il n'y a pas d'automaticité. Pour l'évolution, c'est la capacité à être mobile qui est prise en compte. Les possibilités d'évoluer sont bien comprises par les salariés et ils y sont attachés.

La mobilité est un élément important pour l'entreprise qui prend des précautions avant de prendre une décision de ce type parce qu'il faut que ce soit une réussite pour le salarié et pour l'entreprise ; il y a peu d'erreurs dans ce domaine et, si nécessaire, des formations peuvent être prévues. La hiérarchie connaît les salariés et peut dire si un salarié est capable de tenir son poste et d'appréhender les nouvelles situations et il y a des entretiens individuels. Cela permet de mesurer un savoir-être. L'entreprise a pour politique de garder ses salariés sur la durée. Elle cherche à fidéliser son personnel, elle est très proche de ses salariés et ils le sentent. Le turn-over est très bas (moins de 2%). L'ancienneté moyenne est de 25 ans et l'âge moyen est d'environ 43 ans. Le recrutement est plutôt local et cela favorise la stabilité. De plus, le marché de l'emploi est difficile aujourd'hui et les personnes ne prennent pas le risque de partir.

FORMATION

Les besoins sont définis par les chefs de service ou, pour des actions plus transversales (sécurité par exemple) par la direction et/ou les chefs de service. Environ 50% des actions de formation portent sur la sécurité (en nombre). Le taux de participation à la formation est de plus de 3% (…) hors actions d'adaptation. Ces dernières représentent une charge importante. Ainsi quand un tourneur évolue vers un métier de rectifieur, cela représente un nombre important d'heures de formation mais la formation se fait au travers de la production ce qui explique que ce ne soit

pas pris en compte dans le plan de formation bien que ce soit des actions essentielles pour l'entreprise.

Il n'y a pas de formation BEP ou CAP de rectifieur, pas de métier de rectifieur, il faut donc les former en interne.

Dans le plan de formation, il y a 12 domaines de formation (dont sécurité, qualité, techniques administratives, commerciales, industrielles, ressources humaines, informatique, formations diplômantes). Aujourd'hui une réflexion plus stratégique est envisagée où l'employabilité sera prise en compte : il faut déterminer quels sont les secteurs où il faut former plus le personnel pour développer leur employabilité et permettre leur reconversion. Des formations au CQP sont organisées et cela facilite aussi la mobilité. Lorsqu'une personne a travaillé pendant 5 ou 6 ans, il faut pouvoir lui proposer une qualification.

La formation est évaluée par un questionnaire à chaud rempli par l'apprenant. Il faudrait faire un état des lieux au départ, définir ce qu'on attend et évaluer ce qu'il sait faire ensuite. Ce n'est pas toujours fait. On constate plutôt des manques pour les corriger par des actions de formation.

REMUNERATIONS

Les rémunérations sont définies par rapport au poste mais en prenant en compte l'expérience puisque la personne sera plus vite opérationnelle. Il y a une fourchette et il est possible d'apporter une certaine souplesse par une reprise d'ancienneté. La rémunération paye la compétence, les fonctions. Certains sont payés au rendement, les tâches sont mesurées en temps. Les primes de rendement peuvent représenter jusqu'à 25% du salaire et 95% des salariés sont au maximum du rendement.

Les seniors sont mieux payés que les autres. Par rapport à un certain nombre de tâches, on peut considérer qu'avoir un technicien coûte cher. L'activité de la maison ne permet pas de garantir un haut niveau de tâches par rapport à la situation de la personne pendant toute la semaine.

Un très bon ouvrier professionnel peut effectuer certaines tâches qui pourraient être réalisées par un OS et sa rémunération peut apparaître trop élevée par rapport à celles-ci. Mais, en commandes numériques, il peut y avoir 2 options :

- on a un technicien qui règle la machine et un OS, voire un apprenti, qui la fait fonctionner.
- ou on a un professionnel qui règle, agence la machine, en assure la maintenance, contrôle la pièce…

C'est ce deuxième choix qui a été fait : les séries sont courtes et ils peuvent intervenir sur plusieurs machines en attendant que la pièce se réalise.

SALARIE

Un salarié est quelqu'un qui se met au service de l'entreprise dans le but d'en vivre.

TRAVAIL

Définir la notion de travail est difficile. Le travail, c'est de l'activité. Dans l'entreprise, c'est de l'activité pour produire et pour être payé, pour gagner sa vie. L'activité est définie par rapport à un objectif de production de biens ou services. C'est une tâche confiée.

Il y a certains métiers où le travail peut correspondre à une satisfaction personnelle (secteur de l'humanitaire par exemple). La notion est alors différente. Il y a une satisfaction personnelle qui n'apparaît pas pour toutes les personnes. Le travail a encore une valeur morale. Il faut être attaché à son travail, se sentir utile, important sinon, on pense qu'on ne sert pas à grand-chose et on n'a plus le même rapport au travail. Le fait de pouvoir influencer les choses est aussi un élément important. Pourtant certaines personnes effectuent un travail ingrat et y trouvent une satisfaction donc cela dépend aussi de la personne.

On vit en société et chacun y apporte sa contribution : le travail en est une. La notion de travail est un peu différente pour les jeunes. On parle de restructurations, il y a une précarité plus forte pour eux alors qu'auparavant le CDI était la règle. Ils ont une vision à court terme alors que les générations antérieures se projetaient plus dans l'avenir mais parce que c'était plus facile. Néanmoins, le travail a toujours une valeur chez les apprentis, liée à la culture d'entreprise même s'ils sont moins assidus, si les niveaux sont plus bas, la mécanique attirant moins aujourd'hui. Ils sont sérieux et sont attachés à l'entreprise.

EMPLOYABILITE

La définition est difficile à donner. Des notions associées ont été développées : compétences, adaptation, savoir-être mais il faut intégrer aussi l'intégrité physique. Il faut se préoccuper d'élargir l'horizon intellectuel des salariés parce qu'au bout d'un certain temps, dans des tâches quotidiennes, une certaine sclérose peut apparaître qui pose des problèmes de mobilité. C'est une préoccupation plus forte qu'auparavant quand les tâches étaient plus spécialisées, qu'il y avait plus de séries avec « un homme, une machine », ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Il faut être plus adaptable, plus polyvalent et il faut que l'entreprise favorise cette mobilité. L'employabilité est interne et externe.

L'employabilité externe doit conduire à donner aux salariés des formations pour qu'ils puissent assurer pleinement la fonction dans l'emploi qu'ils ont. Toutes les pratiques ne sont pas les mêmes d'une entreprise à une autre. Dans une certaine fonction, ils doivent assumer toutes les tâches d'une manière standard même si certaines des compétences utiles ne sont pas nécessaires dans l'entreprise. L'entreprise doit prendre en compte le fait qu'il n'est pas toujours possible de garantir un emploi à vie et il faut assurer l'employabilité externe. Le salarié doit être acteur de sa formation, il a aussi une responsabilité dans le maintien de ses compétences et dans le développement de compétences externes.

L'entreprise doit réfléchir à cela et le proposer (exemple : formation hors temps de travail en informatique ou en langues financées par l'entreprise). Il y a une forme de co-investissement.

En interne, c'est tout ce qui est lié à la mobilité ou la polyvalence. Cela relève plutôt du plan de formation.

Les métiers dans l'entreprise sont très riches. Les salariés sont sur des pièces particulières tous les jours et cela maintient leur employabilité. Tout ce qu'ils ont appris, ils l'ont mis en œuvre et l'ont développé. C'est exploitable à l'extérieur et ils sont en phase avec le marché. Ces démarches sont liées à un projet d'entreprise mais les besoins des salariés ne sont pas oubliés. Ce sont les hommes qui font l'entreprise et il faut les accueillir dans cette démarche. Ils sont informés sur les possibilités de formation et incités à y participer par rapport à leur projet. Il y a une culture de formation forte dans l'entreprise.

Le personnel senior est le plus fragilisé parce qu'il n'était pas au départ aussi adaptable. Il n'a pas la même formation initiale. Certains ont toujours été au perçage alors qu'aujourd'hui, les techniques ont évolué, que les séries sont plus petites et que le travail a largement changé. Il faut plus travailler sur l'employabilité et l'adaptation.

Aujourd'hui, l'entreprise se préoccupe de cette question dès l'embauche en évitant de spécialiser trop les nouveaux arrivants. Les jeunes voient tous les ateliers et mettent en œuvre des métiers différents. Même en bac pro, plus spécialisé, ils bougent dans les ateliers pour qu'ils connaissent plusieurs techniques. Ainsi, s'il faut qu'ils passent sur un autre équipement pour une question de charge de travail qui ne peut pas être assurée en continu, ils pourront le faire.

Les seniors ont le plus souvent des CAP (certificats d'aptitude professionnelle) alors que les jeunes embauchés ont des BEP (brevet d'enseignement professionnel), on était plus sur des compétences par rapport à un métier précis et ils sont restés sur ce métier, c'est donc difficile de les faire bouger aujourd'hui. Les jeunes sont moins touchés par cette question d'employabilité parce qu'ils sont mieux formés au départ.

Il y a aussi des personnes non qualifiées ; elles ont moins d'employabilité.

Elles ont souvent un a priori défavorable vis-à-vis de la formation et c'est à l'entreprise de les pousser à se former mais cela n'a pas toujours été fait dans les années passées. De plus, leur activité ne leur a pas donné de possibilités d'adaptation assez fortes. L'entreprise fait aujourd'hui de gros effort d'adaptation en les accompagnant dans leur évolution.

La formation peut être une solution pour faire évoluer les salariés. Ils sont accompagnés dans leur évolution par un tuteur. Mais, il ne s'agit pas de formation pour « apprendre à apprendre » ; il y a un contenu, le but est d'apprendre quelque chose.

Il y a des difficultés qui peuvent être liées à la suppression d'un poste. L'entreprise cherche des solutions de reclassement dans l'entreprise même si ce n'est pas toujours simple. D'où l'intérêt d'intégrer l'employabilité dans la formation pour favoriser les personnes les plus fragilisées. La pyramide des âges et un facteur à considérer et le besoin de faire évoluer les salariés se fait plus sentir qu'il y a dix ans. Les chefs de service pilotent leur personnel et leurs compétences, ils connaissent les personnes un peu moins adaptables et cherchent à trouver des solutions.

L'employabilité physique est développée par la formation (sécurité, prévention, ergonomie). Des études seront menées par postes sur le plan ergonomique parce qu'il y a une moyenne d'âge élevée et que la durée de travail sera plus longue sur la vie augmentant les problèmes dans ce domaine. Néanmoins, il y a eu un plan social l'an dernier en raison d'une activité qui diminue et d'une productivité qui augmente. Il faut équilibrer l'effectif et la production. Dans ce cadre, un dispositif de Cessation d'Activité de Salariés Agés (CASA) a été appliqué. De plus, la loi Fillon permet le départ plus précoce de salariés qui travaillent depuis l'âge de 14 ans. Cela réduit les risques dans ce domaine en permettant le départ des salariés les plus exposés.

ANNEXE 5 SIMULATIONS

ANNEXE 5-1 RECRUTEMENT 1

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE
RECRUTEMENT 1
EMPLOYABILITE OBJECTIVE
ETAPE 1

DATE : 00/00/00
CANDIDAT n°1

NOMBRE DE CANDIDATS: 5

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		***Désignation des savoirs requis***	***Critère d'appréciation des savoirs***	***Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)***	***Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés***
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	**Domaine d'emploi**	COMMERCE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	2	3	0	1
	Métier	CHEF DE SECTEUR GMS	Technicité des savoirs	3	1	0	-2
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	**Savoirs complémentaires 1 (facultatif)**	ANGLAIS		4	3	4	0
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	**6**	**SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER**	**1**
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	**9**	**SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER**	**-2**

à remplir par le décideur au préalable
à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué
une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué
une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0aucune connaissance
1notions
2savoirs fondamentaux
3savoirs approfondis
4savoirs larges et approfondis
5expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE : 00/00/00

RECRUTEMENT 1 CANDIDAT n°2 NOMBRE DE CANDIDATS: 5

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	COMMERCE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	2	0	5	3
	Métier	CHEF DE SECTEUR GMS	Technicité des savoirs	3	0	1	-2
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)	ANGLAIS		4	0	0	-4
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	6	SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	3
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	9	SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	-6

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0aucune connaissance
1notions
2savoirs fondamentaux
3savoirs approfondis
4savoirs larges et approfondis
5expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE : 00/00/00

RECRUTEMENT 1 CANDIDAT n°3 NOMBRE DE CANDIDATS: 5

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	COMMERCE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	2	3	2	1
	Métier	CHEF DE SECTEUR GMS	Technicité des savoirs	3	2	3	0
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)	ANGLAIS		4	5	5	1
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	6	SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	2
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	9	SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	0

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0aucune connaissance

1notions

2savoirs fondamentaux

3savoirs approfondis

4savoirs larges et approfondis

5expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE : 00/00/00

RECRUTEMENT 1 CANDIDAT n°4 NOMBRE DE CANDIDATS: 5

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	COMMERCE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	2	1	0	-1
	Métier	CHEF DE SECTEUR GMS	Technicité des savoirs	3	0	0	-3
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)	ANGLAIS		4	3	3	-1
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	6	SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	0
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	9	SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	-5

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0 aucune connaissance
1 notions
2 savoirs fondamentaux
3 savoirs approfondis
4 savoirs larges et approfondis
5 expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE : 00/00/00

RECRUTEMENT 1 CANDIDAT n°5 NOMBRE DE CANDIDATS: 5

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	COMMERCE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	2	2	1	0
	Métier	CHEF DE SECTEUR GMS	Technicité des savoirs	3	1	3	0
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)	ANGLAIS		4	2	4	0
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	6	SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	0
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	9	SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	0

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0 aucune connaissance

1 notions

2 savoirs fondamentaux

3 savoirs approfondis

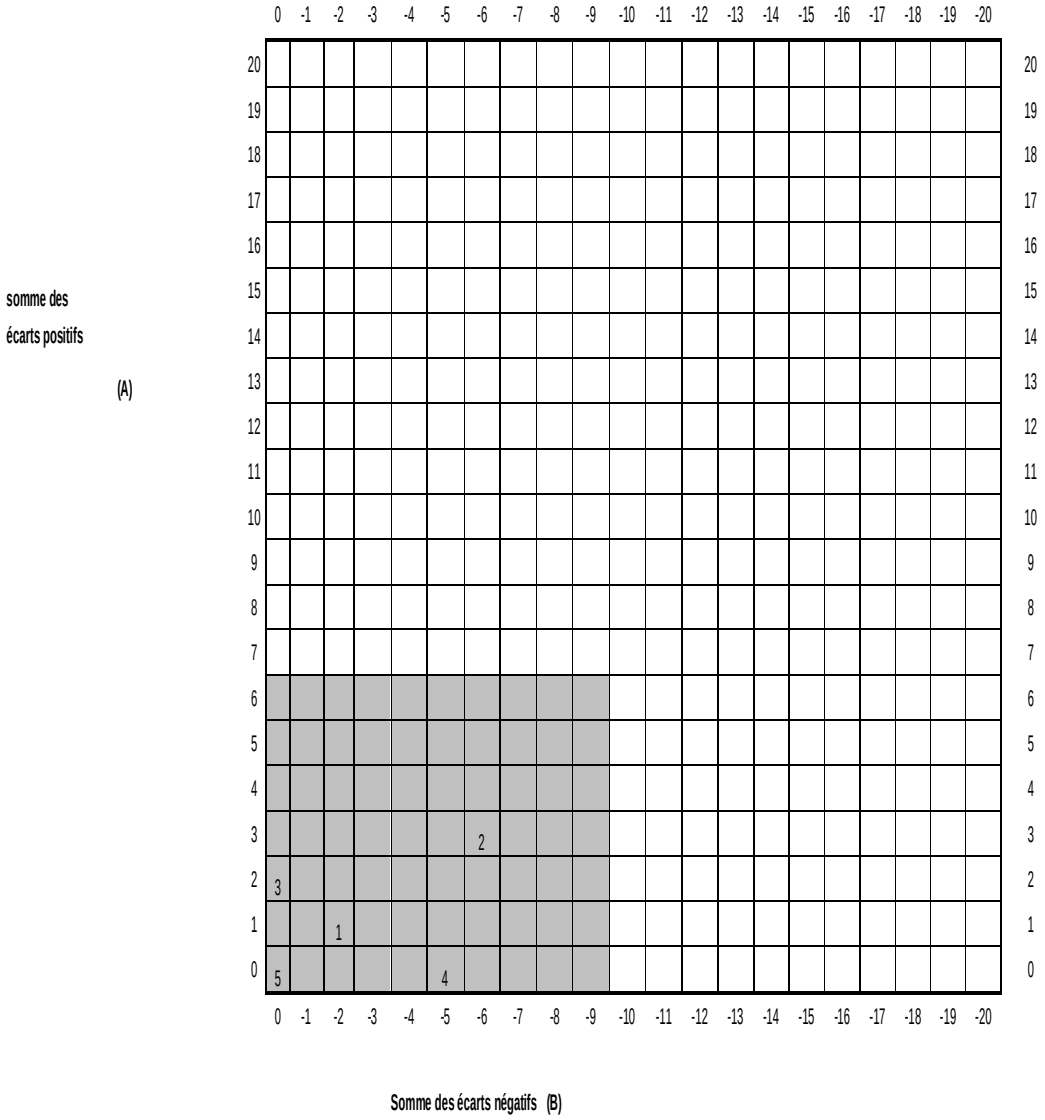
4 savoirs larges et approfondis

5 expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE DATE : 00/00/00

EMPLOYABILITE OBJECTIVE RECRUTEMENT 1

ETAPE 2



Mode opératoire:	*1. Faire apparaître le champ des écarts possibles pour marquer les limites de la zone* *2. Délimiter si nécessaire une zone des écarts acceptables par l'entreprise* *3. Placer les dossiers numérotés sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs et positifs* *4. Classer les dossiers en sélectionnant d'abord les dossiers dans la 1ère colonne et 1ère ligne (5)* *Puis, si nécessaire, étendre la sélection à la 1ère colonne en remontant pour élargir les écarts positifs dans la limite, le cas échéant, des écarts acceptables (3)* *puis aux colonnes les plus proches en élargissant les écarts négatifs (respectivement: 1, 4 et 2)*

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

RECRUTEMENT 1 **DATE: 00/00/00**

EMPLOYABILITE OBJECTIVE **CANDIDAT n°1**

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN								
	TYPE							
		Niveau de diplôme ou équivalent en expérience	Types de tâches ou missions associées	REQUIS POUR LE POSTE (x)	CONSTATE (y)			
		Aucun diplôme	*Tâches d'exécution non qualifiées*	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	*Tâches simples d'exécution qualifiées*	2	2			
		BAC/BAC PRO	*Tâches complexes d'exécution qualifiées*	3	3			
INTELLIGENCE	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	DUT/BTS	*Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution*	4	4			
		BAC +4 ou 5	*Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique*	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	0	
							C	C'

INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	NIVEAU		REQUIS (x')	CONSTATE (y')	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
	Capacité à appliquer		1	1			
	Capacité à adapter		2	2			
	Capacité à faire évoluer		3	3			
	Capacité à développer		4	4			
	Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER		-1
						D	**D'**
INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT		**QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)**	**NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)**	**NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)**	**REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)**		Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
	Comportement par rapport à soi-même	A une image positive de soi-même		0			
		Fait preuve d'une stabilité émotionnelle		0			
		Est énergique			-1		
		A de l'aisance		0			
		Est rigoureux			-1		
		Est équilibré		0			
		Est ambitieux	1				
		Est solide			-1		
		SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	1		-3		

		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0	
			Est capable de communiquer		0	
			A un schéma cohérent de pensée et d'action		0	
			Est adaptable			-1
			Sait prendre des décisions		0	
			Est capable de travailler en groupe		0	
			A de l'autorité		0	
			Respecte l'autorité		0	
			A la capacité de manager des hommes		0	
			Est capable de discuter et de défendre ses idées		0	
			Fait preuve d'enthousiasme			-1
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	0		-2

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	
			Est flexible			-1
			Aime le travail bien fait			-1
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser			-1
			Est capable de résister au stress			-1
			Est fiable			-1
			Apprécie de prendre des responsabilités	1		
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	1		-5
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui			-1
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir		0	
			Capacité à exprimer ses émotions			-1
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-2

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte		Peu adaptée	-1	Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire	0	Laborieuse		Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide	0	Jugement laborieux		Absence de jugement	
	Jugement pertinent		Jugement peu pertinent	-1	Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES				-2		

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	-2

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

RECRUTEMENT 1 **DATE: 00/00/00**

EMPLOYABILITE OBJECTIVE **CANDIDAT n°3**

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN								
	TYPE							
		Niveau de diplôme ou équivalent en expérience	**Types de tâches ou missions associées**	**REQUIS POUR LE POSTE (x)**	**CONSTATE (y)**			
		Aucun diplôme	***Tâches d'exécution non qualifiées***	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	***Tâches simples d'exécution qualifiées***	2	2			
		BAC/BAC PRO	***Tâches complexes d'exécution qualifiées***	3	3			
INTELLIGENCE	**INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)**	DUT/BTS	***Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution***	4	4			
		BAC +4 ou 5	***Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique***	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	0	
							C	**C'**

INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	NIVEAU		REQUIS (x')	CONSTATE (y')			
	Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
	Capacité à adapter		2	2			
	Capacité à faire évoluer		3	3			
	Capacité à développer		4	4			
	Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	1	
						D	**D'**
INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT		QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)		Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
	Comportement par rapport à soi-même	A une image positive de soi-même			-1		
		Fait preuve d'une stabilité émotionnelle			-1		
		Est énergique			-1		
		A de l'aisance		0			
		Est rigoureux		0			
		Est équilibré			-1		
		Est ambitieux	1				
		Est solide			-1		
		SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	1		-5		

		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0	
			Est capable de communiquer		0	
			A un schéma cohérent de pensée et d'action		0	
			Est adaptable			-1
			Sait prendre des décisions		0	
			Est capable de travailler en groupe		0	
			A de l'autorité		0	
			Respecte l'autorité			-1
			A la capacité de manager des hommes		0	
			Est capable de discuter et de défendre ses idées		0	
			Fait preuve d'enthousiasme			-1
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	0		-3

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation			-1
			Est flexible			-1
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress			-1
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités	1		
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	1		-3
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui			-1
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir			-1
			Capacité à exprimer ses émotions			-1
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-3

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire	0	Laborieuse		Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide	0	Jugement laborieux		Absence de jugement	
	Jugement pertinent	0	Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES				0		

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	0

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

RECRUTEMENT 1 **DATE: 00/00/00**

EMPLOYABILITE OBJECTIVE **CANDIDAT n°5**

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN								
	TYPE							
		Niveau de diplôme ou équivalent en expérience	Types de tâches ou missions associées	REQUIS POUR LE POSTE (x)	CONSTATE (y)			
		Aucun diplôme	*Tâches d'exécution non qualifiées*	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	*Tâches simples d'exécution qualifiées*	2	2			
		BAC/BAC PRO	*Tâches complexes d'exécution qualifiées*	3	3			
INTELLIGENCE	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	DUT/BTS	*Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution*	4	4			
		BAC +4 ou 5	*Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique*	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	1	
							C	C'

INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	NIVEAU		REQUIS (x')	CONSTATE (y')			
	Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
	Capacité à adapter		2	2			
	Capacité à faire évoluer		3	3			
	Capacité à développer		4	4			
	Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	1	
						D	**D'**
INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT		**QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)**	**NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)**	**NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)**	**REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)**		Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
	Comportement par rapport à soi-même	A une image positive de soi-même		0			
		Fait preuve d'une stabilité émotionnelle		0			
		Est énergique		0			
		A de l'aisance		0			
		Est rigoureux		0			
		Est équilibré		0			
		Est ambitieux	1				
		Est solide		0			
		SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	1		0		

		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0	
			Est capable de communiquer		0	
			A un schéma cohérent de pensée et d'action		0	
			Est adaptable		0	
			Sait prendre des décisions		0	
			Est capable de travailler en groupe	1		
			A de l'autorité	1		
			Respecte l'autorité			-1
			A la capacité de manager des hommes	1		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées		0	
			Fait preuve d'enthousiasme		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	3		-1

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent			-1
			Accepte les contraintes de l'organisation			-1
			Est flexible		0	
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress		0	
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités	1		
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	1		-2
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui		0	
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir			-1
			Capacité à exprimer ses émotions		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-1

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire	0	Laborieuse		Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide	0	Jugement laborieux		Absence de jugement	
	Jugement pertinent	0	Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES				0		

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	0

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE DATE: 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL CANDIDAT N°1

ETAPE 4

RECRUTEMENT 1

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	1		-2
INTELLIGENCE ETAPE 3						
	Intelligence abstraite		C	0	C'	0
	Intelligence concrète		D	0	D'	-1
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	1	F	-3
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	0	H	-2
		Comportement par rapport au travail	I	1	J	-5
		Intelligence affective	K	0	L	-2
		TOTAL Intelligence sociale		2		-12
PERCEPTION ETAPE 3					M	-2
TOTAL DES ECARTS			Y	3	X	-17

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE DATE: 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL CANDIDAT N°3

ETAPE 4

RECRUTEMENT 1

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	2	B	0
INTELLIGENCE ETAPE 3						
	Intelligence abstraite		C	0	C'	0
	Intelligence concrète		D	1	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	1	F	-5
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	0	H	-3
		Comportement par rapport au travail	I	1	J	-3
		Intelligence affective	K	0	L	-3
		TOTAL Intelligence sociale		2		-14
PERCEPTION ETAPE 3					M	0
TOTAL DES ECARTS			Y	5	X	-14

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

DATE: 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL

CANDIDAT N°5

ETAPE 4

RECRUTEMENT 1

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	0	B	0
INTELLIGENCE ETAPE 3	**Intelligence abstraite**		C	1	C'	0
	Intelligence concrète		D	1	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	1	F	0
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	3	H	-1
		Comportement par rapport au travail	I	1	J	-2
		Intelligence affective	K	0	L	-1
		TOTAL Intelligence sociale		5		-4
PERCEPTION ETAPE 3					M	0
TOTAL DES ECARTS			Y	7	X	-4

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

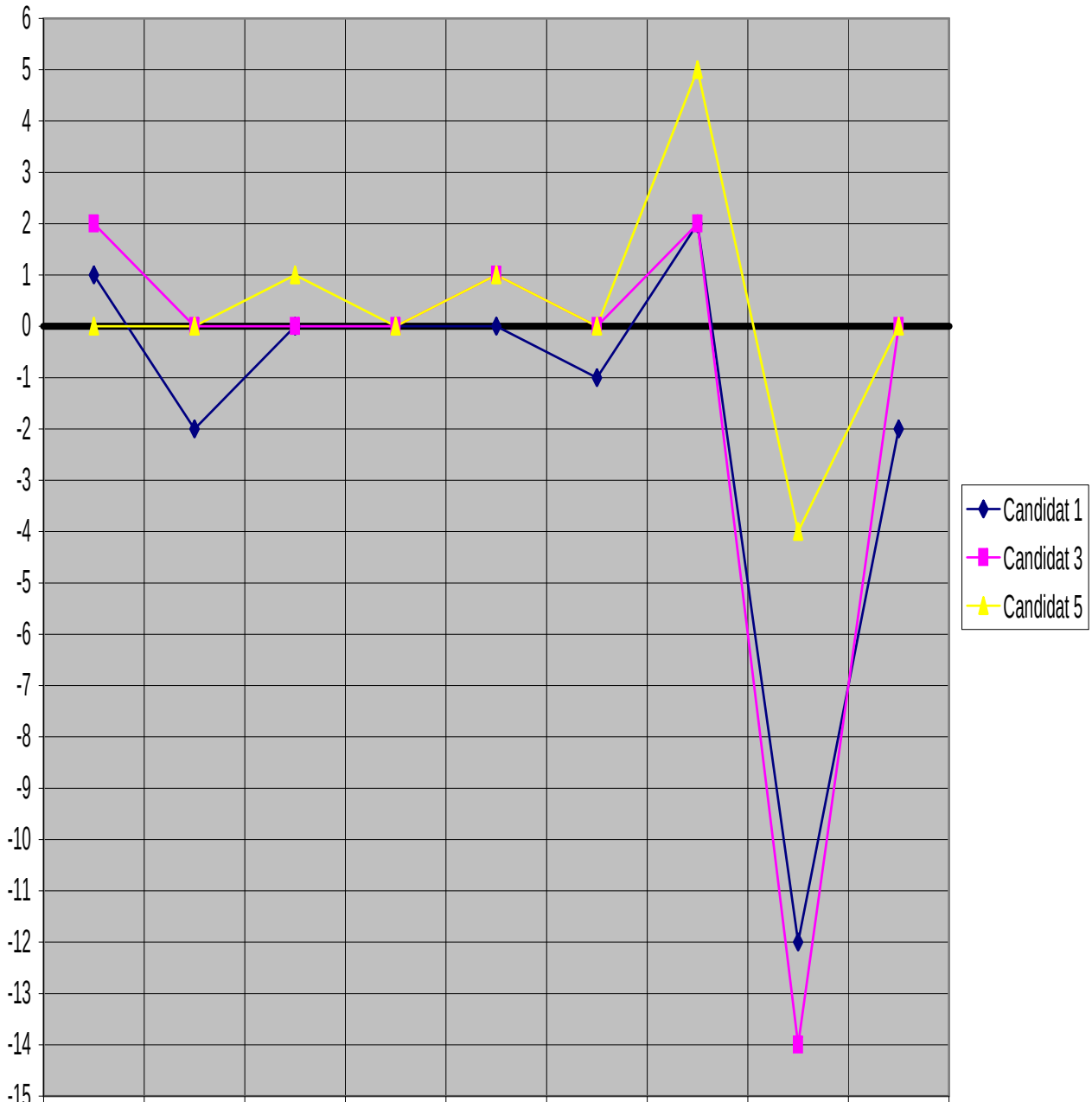
Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

ETAPE 5-2 RECAPITULATF RELATIF A L'EMPLOYABILITE OBJECTIVE Recrutement 1



	1:adaptation des savoirs +	1:adaptation des savoirs -	2: intelligence abstraite +	2: intelligence abstraite -	2 : intelligence concrète +	2 : intelligence concrète -	2 : intelligence sociale +	2 : intelligence sociale -	Perception
Candidat 1	1	-2	0	0	0	-1	2	-12	-2
Candidat 3	2	0	0	0	1	0	2	-14	0
Candidat 5	0	0	1	0	1	0	5	-4	0

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE RECRUTEMENT 1

RECAPITULATIF RELATIF A L'EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 5-1

somme des écarts positifs (Y)	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	-28	-29	-30
16																															
15																															
14																															
13																															
12																															
11																															
10																															
9																															
8																															
7					5																										
6																															
5															3																
4																															
3																		1													
2																															
1																															
0																															
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	-28	-29	-30

Somme des écarts négatifs (X)

Mode opératoire:	*1. Placer les dossiers numérotés par années sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs (X) et positifs (Y)* *2. Tracer, si nécessaire, une zone des écarts acceptables* *3. Identifier les dossiers les plus proches de la cible*

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE RECRUTEMENT 1

EMPLOYABILITE SUBJECTIVE CANDIDAT N°1

COMPATIBILITE DES ATTENTES

ETAPE 6

NATURE DES ATTENTES A PRECISER (exemples)	CARACTERISTIQUES DES ATTENTES A PRECISER (exemples)	ATTENTES DE L'EMPLOYEUR 0 = refus 1 = indifférent 2 = impératif	ATTENTES DU SALARIE 0 = refus 1 = indifférent 2 = impératif	ECARTS
Type de contrat	CDD	2	2	0
	CDI	0	0	0
Horaire	Temps complet	2	1	1
	Temps partiel	0	1	-1
Aménagement des horaires	Travail en journée	2	2	0
	Travail de nuit	0	0	0
	Travail en équipe	0	0	0
	Equipe de fin de semaine	0	0	0
	Horaires fixes	0	1	-1
	Horaires modulés	0	1	-1
	Horaires variables	0	1	-1
	Décompte en jours	2	1	1
Statut	Ouvrier	0	0	0
	Employé	0	0	0
	Agent de maîtrise	2	1	1
	VRP	0	1	-1
	Cadre	0	1	-1
	Cadre dirigeant	0	1	-1
Niveau de responsabilités	Tâches	2	2	0
	Machine	0	0	0
	Equipe	0	0	0
	Service	0	0	0
	Etalissement	0	0	0
Place hiérarchique	N-3	2	1	1
Rémunération	1 700 €	2	2	0
	Fixe	0	1	-1
	Fixe + variable	2	1	1
	Variable	0	1	-1
	Avantages en nature:	1	2	-1
Protection sociale	Prévoyance	2	1	1
	Mutuelle complémentaire	2	1	1
Contraintes et clauses particulières	Astreintes	0	0	0
	Mobilité	2	1	1
	Disponibilité	2	2	0
	Exclusivité	2	1	1
	Non-concurrence	2	1	1
	Déplacements	2	1	1
				0
NOMBRE D'ATTENTES INCOMPATIBLES (nombre de valeurs égales à 2 ou -2)				0

ECART = à 2 ou -2 *Incompatibilité des attentes sauf à réduire l'écart*

ECART = à 0, 1 ou -1 *Compatibilité des attentes*

Toute incompatibilité constatée et non résorbable est un obstacle absolu à la conclusion du contrat de travail et conduit à l'élimination de la personne concernée

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE RECRUTEMENT 1
EMPLOYABILITE SUBJECTIVE CANDIDAT N°3
COMPATIBILITE DES ATTENTES
ETAPE 6

NATURE DES ATTENTES A PRECISER (exemples)	CARACTERISTIQUES DES ATTENTES A PRECISER (exemples)	ATTENTES DE L'EMPLOYEUR 0 = refus 1 = indifférent 2 = impératif	ATTENTES DU SALARIE 0 = refus 1 = indifférent 2 = impératif	ECARTS
Type de contrat	CDD	2	2	0
	CDI	0	0	0
Horaire	Temps complet	2	2	0
	Temps partiel	0	1	-1
Aménagement des horaires	Travail en journée	2	2	0
	Travail de nuit	0	0	0
	Travail en équipe	0	0	0
	Equipe de fin de semaine	0	0	0
	Horaires fixes	0	0	0
	Horaires modulés	0	0	0
	Horaires variables	0	0	0
	Décompte en jours	2	2	0
Statut	Ouvrier	0	0	0
	Employé	0	0	0
	Agent de maîtrise	2	0	2
	VRP	0	0	0
	Cadre	0	2	-2
	Cadre dirigeant	0	0	0
Niveau de responsabilités	Tâches	2	2	0
	Machine	0	0	0
	Equipe	0	0	0
	Service	0	0	0
	Etalissement	0	0	0
Place hiérarchique	N-3	2	1	1
Rémunération	1 700 €	2	0	2
	Fixe	0	0	0
	Fixe + variable	2	2	0
	Variable	0	0	0
	Avantages en nature:	1	2	-1
Protection sociale	Prévoyance	2	2	0
	Mutuelle complémentaire	2	2	0
Contraintes et clauses particulières	Astreintes	0	0	0
	Mobilité	2	0	2
	Disponibilité	2	1	1
	Exclusivité	2	1	1
	Non-concurrence	2	0	2
	Déplacements	2	1	1
				0
NOMBRE D'ATTENTES INCOMPATIBLES (nombre de valeurs égales à 2 ou -2)				5

ECART = à 2 ou -2 *Incompatibilité des attentes sauf à réduire l'écart*
ECART = à 0, 1 ou -1 *Compatibilité des attentes*

Toute incompatibilité constatée et non résorbable est un obstacle absolu à la conclusion du contrat de travail et conduit à l'élimination de la personne concernée

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE RECRUTEMENT 1

EMPLOYABILITE SUBJECTIVE CANDIDAT N°5

COMPATIBILITE DES ATTENTES

ETAPE 6

NATURE DES ATTENTES A PRECISER (exemples)	CARACTERISTIQUES DES ATTENTES A PRECISER (exemples)	ATTENTES DE L'EMPLOYEUR 0 = refus 1 = indifférent 2 = impératif	ATTENTES DU SALARIE 0 = refus 1 = indifférent 2 = impératif	ECARTS
Type de contrat	CDD	2	2	0
	CDI	0	0	0
Horaire	Temps complet	2	2	0
	Temps partiel	0	0	0
Aménagement des horaires	Travail en journée	2	2	0
	Travail de nuit	0	0	0
	Travail en équipe	0	0	0
	Equipe de fin de semaine	0	0	0
	Horaires fixes	0	0	0
	Horaires modulés	0	0	0
	Horaires variables	0	0	0
	Décompte en jours	2	2	0
Statut	Ouvrier	0	0	0
	Employé	0	0	0
	Agent de maîtrise	2	1	1
	VRP	0	0	0
	Cadre	0	1	-1
	Cadre dirigeant	0	0	0
Niveau de responsabilités	Tâches	2	2	0
	Machine	0	0	0
	Equipe	0	0	0
	Service	0	0	0
	Etalissement	0	0	0
Place hiérarchique	N-3	2	1	1
Rémunération	1 700 €	2	1	1
	Fixe	0	0	0
	Fixe + variable	2	1	1
	Variable	0	1	-1
	Avantages en nature:	1	2	-1
Protection sociale	Prévoyance	2	2	0
	Mutuelle complémentaire	2	2	0
Contraintes et clauses particulières	Astreintes	0	0	0
	Mobilité	2	1	1
	Disponibilité	2	1	1
	Exclusivité	2	1	1
	Non-concurrence	2	1	1
	Déplacements	2	2	0
				0
NOMBRE D'ATTENTES INCOMPATIBLES (nombre de valeurs égales à 2 ou -2)				0

ECART = à 2 ou -2 *Incompatibilité des attentes sauf à réduire l'écart*

ECART = à 0, 1 ou -1 *Compatibilité des attentes*

Toute incompatibilité constatée et non résorbable est un obstacle absolu à la conclusion du contrat de travail et conduit à l'élimination de la personne concernée

ANNEXE 5-2 RECRUTEMENT 2

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE : 00/00/00
RECRUTEMENT 2 CANDIDAT n°1
EMPLOYABILITE OBJECTIVE
ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		***Désignation des savoirs requis***	***Critère d'appréciation des savoirs***	***Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)***	***Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés***
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	**Domaine d'emploi**	MECANIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	0	3	0	3
	Métier	OUVRIER NON QUALIFIE	Technicité des savoirs	1	2	0	1
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	**Savoirs complémentaires 1 (facultatif)**						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	**9**	**SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER**	**4**
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	**1**	**SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER**	**0**

à remplir par le décideur au préalable
à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS
une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué
une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué
une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0 aucune connaissance
1 notions
2 savoirs fondamentaux
3 savoirs approfondis
4 savoirs larges et approfondis
5 expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

RECRUTEMENT 2 CANDIDAT n°2

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	MECANIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	0	0	0	0
	Métier	OUVRIER NON QUALIFIE	Technicité des savoirs	1	0	1	0
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						
			ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	9		SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	0
			ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	1		SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	0

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0 aucune connaissance

1 notions

2 savoirs fondamentaux

3 savoirs approfondis

4 savoirs larges et approfondis

5 expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

RECRUTEMENT 2 CANDIDAT n°3

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	MECANIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	0	0	0	0
	Métier	OUVRIER NON QUALIFIE	Technicité des savoirs	1	0	0	-1
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	9	SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	0
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	1	SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	-1

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0aucune connaissance

1notions

2savoirs fondamentaux

3savoirs approfondis

4savoirs larges et approfondis

5expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

RECRUTEMENT 2 CANDIDAT n°4

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	MECANIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	0	0	0	0
	Métier	OUVRIER NON QUALIFIE	Technicité des savoirs	1	0	0	-1
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						
			ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	9		SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	0
			ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	1		SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	-1

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0 aucune connaissance

1 notions

2 savoirs fondamentaux

3 savoirs approfondis

4 savoirs larges et approfondis

5 expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

RECRUTEMENT 2 CANDIDAT n°5

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	MECANIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	0	0	1	1
	Métier	OUVRIER NON QUALIFIE	Technicité des savoirs	1	0	2	1
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	9	SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	2
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	1	SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	0

	à remplir par le décideur au préalable
	à remplir sur la base du dossier examiné
CONSTATATION DES ECARTS	une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0 aucune connaissance
1 notions
2 savoirs fondamentaux
3 savoirs approfondis
4 savoirs larges et approfondis
5 expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE RECRUTEMENT 2 DATE : 00/00/00

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 2

Somme des écarts positifs (A)

	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	
20																						20
19																						19
18																						18
17																						17
16																						16
15																						15
14																						14
13																						13
12																						12
11																						11
10																						10
9																						9
8																						8
7																						7
6																						6
5																						5
4	1																					4
3																						3
2	5																					2
1																						1
0	2	3 ; 4																				0
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	

Somme des écarts négatifs (B)

Mode opératoire:	*1. Faire apparaître le champ des écarts possibles pour marquer les limites de la zone (dans cet exemple, +4, -16 en gris clair)*
	2. Délimiter si nécessaire une zone des écarts acceptables par l'entreprise (dans cet exemple, +3, -7 en gris foncé))
	3. Placer les dossiers numérotés sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs et positifs
	4. Classer les dossiers en sélectionnant d'abord les dossiers dans la 1ère colonne et 1ère ligne
	Puis, si nécessaire, étendre la sélection à la 1ère colonne en remontant pour élargir les écarts positifs dans la limite, le cas échéant, des écarts acceptables
	puis aux colonnes les plus proches en élargissant les écarts négatifs

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

RECRUTEMENT 2

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

DATE: 00/00/00
CANDIDAT n°2

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN

INTELLIGENCE	**TYPE**							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	**Niveau de diplôme ou équivalent en expérience**	**Types de tâches ou missions associées**	**REQUIS POUR LE POSTE (x)**	**CONSTATE (y)**			
		Aucun diplôme	*Tâches d'exécution non qualifiées*	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	*Tâches simples d'exécution qualifiées*	2	2			
		BAC/BAC PRO	*Tâches complexes d'exécution qualifiées*	3	3			
		DUT/BTS	*Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution*	4	4			
		BAC +4 ou 5	*Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique*	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	0	
							C	**C'**
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	**NIVEAU**		**REQUIS (x')**	**CONSTATE (y')**			
		Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	0	
							D	**D'**

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)	
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPORTEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même			-1	Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle	1			
			Est énergique			-1	
			A de l'aisance		0		
			Est rigoureux	1			
			Est équilibré		0		
			Est ambitieux		0		
			Est solide	1			
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	3		-2	
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0		
			Est capable de communiquer		0		
			A un schéma cohérent de pensée et d'action		0		
			Est adaptable		0		
			Sait prendre des décisions	1			
			Est capable de travailler en groupe			-1	
			A de l'autorité		0		
			Respecte l'autorité		0		
			A la capacité de manager des hommes		0		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées		0		
			Fait preuve d'enthousiasme		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	1		-1	

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	
			Est flexible			-1
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress		0	
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités		0	
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	0		-1
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui		0	
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir		0	
			Capacité à exprimer ses émotions		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		0

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire		Laborieuse	-1	Confuse	
	Adaptée au contexte		Peu adaptée	-1	Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques		Peu logiques	-1	Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte		Peu adaptée	-1	Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide		Jugement laborieux	-1	Absence de jugement	
	Jugement pertinent		Jugement peu pertinent	-1	Jugement non pertinent	

TOTAL PAR COLONNES		-6	0

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	-6

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

RECRUTEMENT 2

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

DATE: 00/00/00

CANDIDAT n°3

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN

INTELLIGENCE	**TYPE**							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	**Niveau de diplôme ou équivalent en expérience**	**Types de tâches ou missions associées**	**REQUIS POUR LE POSTE (x)**	**CONSTATE (y)**			
		Aucun diplôme	***Tâches d'exécution non qualifiées***	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	***Tâches simples d'exécution qualifiées***	2	2			
		BAC/BAC PRO	***Tâches complexes d'exécution qualifiées***	3	3			
		DUT/BTS	***Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution***	4	4			
		BAC +4 ou 5	***Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique***	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	0	
							C	**C'**
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	**NIVEAU**		**REQUIS (x')**	**CONSTATE (y')**			
		Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	0	
							D	**D'**

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)	
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même			-1	Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle		0		
			Est énergique			-1	
			A de l'aisance		0		
			Est rigoureux		0		
			Est équilibré			-1	
			Est ambitieux		0		
			Est solide		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	0		-3	
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux			-1	
			Est capable de communiquer		0		
			A un schéma cohérent de pensée et d'action		0		
			Est adaptable			-1	
			Sait prendre des décisions		0		
			Est capable de travailler en groupe			-1	
			A de l'autorité		0		
			Respecte l'autorité			-1	
			A la capacité de manager des hommes		0		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées		0		
			Fait preuve d'enthousiasme		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	0		-4	

			A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation			-1
			Est flexible			-1
			Aime le travail bien fait			-1
			A le goût de l'effort			-1
			Fait preuve de fidélité		0	
		Comportement par rapport au travail	Sait s'organiser			-1
			Est capable de résister au stress		0	
			Est fiable			-1
			Apprécie de prendre des responsabilités		0	
			Est efficace			-1
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	0		-7
			Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui			-1
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui		0	
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir		0	
		Intelligence affective	Capacité à exprimer ses émotions		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-1

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte		Peu adaptée		Inadaptée	-2
EXPRESSION ORALE	Claire		Laborieuse	-1	Confuse	
	Adaptée au contexte		Peu adaptée		Inadaptée	-2
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires		Confuses	-1	Incompréhensibles	
	Logiques		Peu logiques	-1	Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte		Peu adaptés		Inadaptés	-2
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte		Peu adaptée		Inadaptée	-2
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte		Peu adaptée		Inadaptée	-2
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide		Jugement laborieux	-1	Absence de jugement	
	Jugement pertinent		Jugement peu pertinent	-1	Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES				-5		-10

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	-15

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

RECRUTEMENT 2

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

DATE: 00/00/00

CANDIDAT n°4

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN

INTELLIGENCE	**TYPE**							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	**Niveau de diplôme ou équivalent en expérience**	**Types de tâches ou missions associées**	**REQUIS POUR LE POSTE (x)**	**CONSTATE (y)**			
		Aucun diplôme	*Tâches d'exécution non qualifiées*	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	*Tâches simples d'exécution qualifiées*	2	2			
		BAC/BAC PRO	*Tâches complexes d'exécution qualifiées*	3	3			
		DUT/BTS	*Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution*	4	4			
		BAC +4 ou 5	*Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique*	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	4	
							C	**C'**
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	**NIVEAU**		**REQUIS (x')**	**CONSTATE (y')**			
		Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	1	
							D	**D'**

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)	
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même			-1	Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle	1			
			Est énergique			-1	
			A de l'aisance	1			
			Est rigoureux		0		
			Est équilibré		0		
			Est ambitieux		0		
			Est solide		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	2		-2	
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0		
			Est capable de communiquer		0		
			A un schéma cohérent de pensée et d'action		0		
			Est adaptable			-1	
			Sait prendre des décisions		0		
			Est capable de travailler en groupe		0		
			A de l'autorité		0		
			Respecte l'autorité			-1	
			A la capacité de manager des hommes		0		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées	1			
			Fait preuve d'enthousiasme		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	1		-2	

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	
			Est flexible			-1
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress	1		
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités		0	
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	1		-1
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui		0	
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir		0	
			Capacité à exprimer ses émotions		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		0

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire	0	Laborieuse		Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide	0	Jugement laborieux		Absence de jugement	
	Jugement pertinent	0	Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	

TOTAL PAR COLONNES	0	0	0

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	0

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

RECRUTEMENT 2

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

DATE: 00/00/00

CANDIDAT n°5

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN

INTELLIGENCE	**TYPE**							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	**Niveau de diplôme ou équivalent en expérience**	**Types de tâches ou missions associées**	**REQUIS POUR LE POSTE (x)**	**CONSTATE (y)**	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Aucun diplôme	*Tâches d'exécution non qualifiées*	1	1			
		CAP/BEP	*Tâches simples d'exécution qualifiées*	2	2			
		BAC/BAC PRO	*Tâches complexes d'exécution qualifiées*	3	3			
		DUT/BTS	*Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution*	4	4			
		BAC +4 ou 5	*Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique*	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	1	
							C	**C'**
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	**NIVEAU**		**REQUIS (x')**	**CONSTATE (y')**	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à appliquer		1	1			
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	1	
							D	**D'**

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)	
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même		0		Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle	1			
			Est énergique		0		
			A de l'aisance		0		
			Est rigoureux	1			
			Est équilibré		0		
			Est ambitieux	1			
			Est solide	1			
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	4		0	
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0		
			Est capable de communiquer		0		
			A un schéma cohérent de pensée et d'action	1			
			Est adaptable		0		
			Sait prendre des décisions	1			
			Est capable de travailler en groupe		0		
			A de l'autorité		0		
			Respecte l'autorité		0		
			A la capacité de manager des hommes		0		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées	1			
			Fait preuve d'enthousiasme	1			
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	4		0	

			A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	
			Est flexible			-1
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
		Comportement par rapport au travail	Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress	1		
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités	1		
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	2		-1
			Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui	1		
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir	1		
		Intelligence affective	Capacité à exprimer ses émotions	1		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	3		0

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire	0	Laborieuse		Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide	0	Jugement laborieux		Absence de jugement	
	Jugement pertinent	0	Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES		0		0		0

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	0

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

BILAN INDIVIDUEL

ETAPE 4

DATE: 00/00/00

CANDIDAT N°2

RECRUTEMENT 2

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	0	B	0
INTELLIGENCE ETAPE 3						
	Intelligence abstraite		C	0	C'	0
	Intelligence concrète		D	0	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	3	F	-2
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	1	H	-1
		Comportement par rapport au travail	I	0	J	-1
		Intelligence affective	K	0	L	0
		TOTAL Intelligence sociale		4		-4
PERCEPTION ETAPE 3					M	-6
TOTAL DES ECARTS			Y	4	X	-10

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

BILAN INDIVIDUEL

ETAPE 4

DATE: 00/00/00

CANDIDAT N°3

RECRUTEMENT 2

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	0	B	-1
INTELLIGENCE ETAPE 3	**Intelligence abstraite**		C	0	C'	0
	Intelligence concrète		D	0	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	0	F	-3
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	0	H	-4
		Comportement par rapport au travail	I	0	J	-7
		Intelligence affective	K	0	L	-1
		TOTAL Intelligence sociale		0		-15
PERCEPTION ETAPE 3					M	-15
TOTAL DES ECARTS			Y	0	X	-31

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

BILAN INDIVIDUEL

ETAPE 4

DATE: 00/00/00

CANDIDAT N°4

RECRUTEMENT 2

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	0	B	-1
INTELLIGENCE ETAPE 3	**Intelligence abstraite**		C	4	C'	0
	Intelligence concrète		D	1	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	2	F	-2
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	1	H	-2
		Comportement par rapport au travail	I	1	J	-1
		Intelligence affective	K	0	L	0
		TOTAL Intelligence sociale		4		-5
PERCEPTION ETAPE 3					M	0
TOTAL DES ECARTS			Y	9	X	-6

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL CANDIDAT N°5

ETAPE 4 RECRUTEMENT 2

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	2	B	0
INTELLIGENCE ETAPE 3	**Intelligence abstraite**		C	1	C'	0
	Intelligence concrète		D	1	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	4	F	0
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	4	H	0
		Comportement par rapport au travail	I	2	J	-1
		Intelligence affective	K	3	L	0
		TOTAL Intelligence sociale		13		-1
PERCEPTION ETAPE 3					M	0
TOTAL DES ECARTS			Y	17	X	-1

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

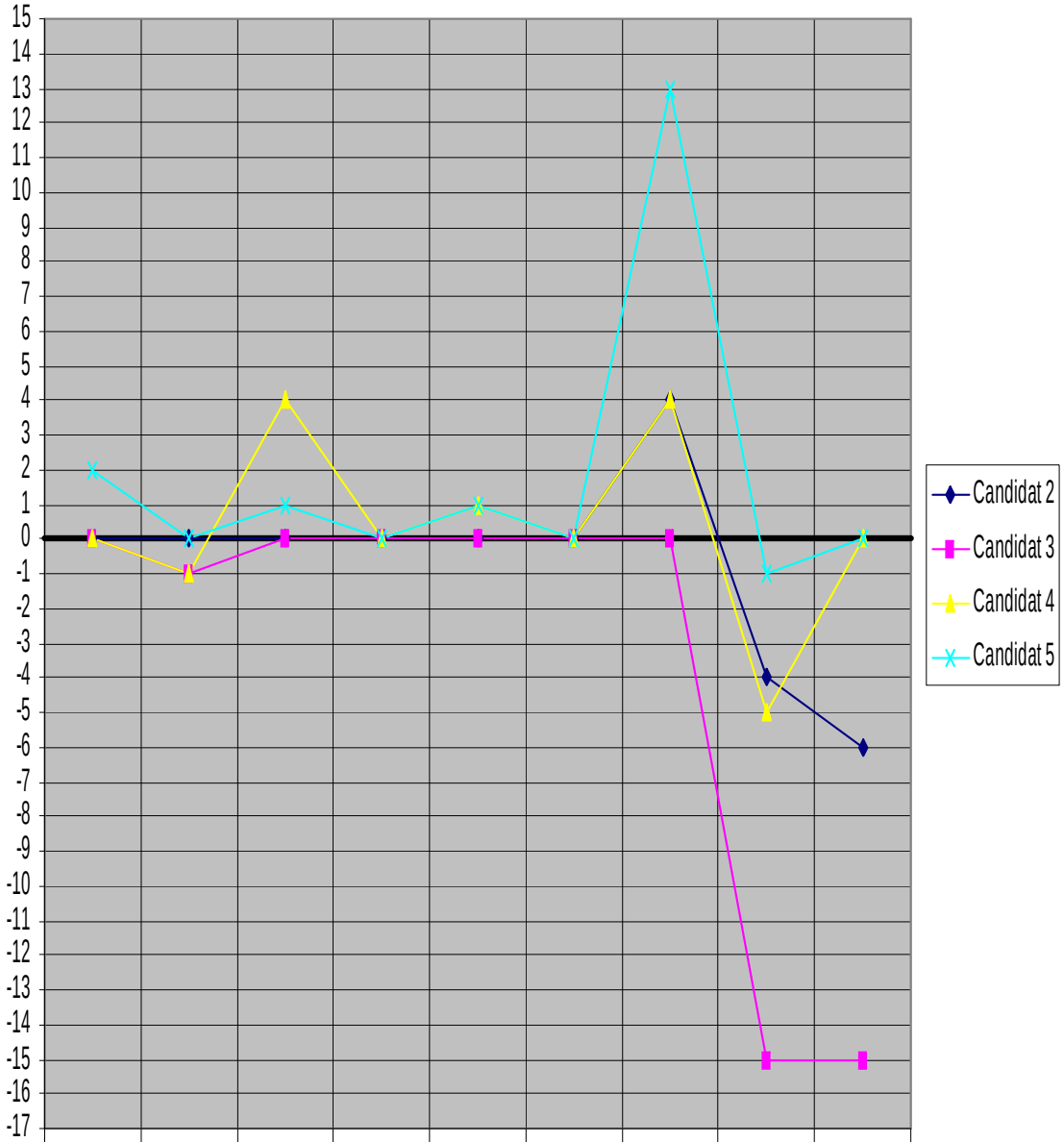
Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

ETAPE 5-2 RECAPITULATIF RELATIF A L'EMPLOYABILITE OBJECTIVE RECRUTEMENT 2



	1:adaptation des savoirs +	1:adaptation des savoirs -	2: intelligence abstraite +	2: intelligence abstraite -	2 : intelligence concrète +	2 : intelligence concrète -	2 : intelligence sociale +	2 : intelligence sociale -	Perception
Candidat 2	0	0	0	0	0	0	4	-4	-6
Candidat 3	0	-1	0	0	0	0	0	-15	-15
Candidat 4	0	-1	4	0	1	0	4	-5	0
Candidat 5	2	0	1	0	1	0	13	-1	0

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE : 00/00/00

RECAPITULATIF RELATIF A L'EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 5-1

RECRUTEMENT 2

somme des écarts positifs (Y)

	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	-28	-29	-30	-31	-32	-33	
21																																			21
20																																			20
19																																			19
18																																			18
17		5																																	17
16																																			16
15																																			15
14																																			14
13																																			13
12																																			12
11																																			11
10																																			10
9							4																												9
8																																			8
7																																			7
6																																			6
5																																			5
4											2																								4
3																																			3
2																																			2
1																																			1
0																																3			0
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	-28	-29	-30	-31	-32	-33	

Somme des écarts négatifs (X)

Mode opératoire:	*1. Placer les dossiers numérotés sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs (X) et positifs (Y)* *2. Tracer, si nécessaire, une zone des écarts acceptables* *3. Identifier les candidats les plus proches de la cible*

ANNEXE 5-3 EVALUATION 1

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE
NOM : M. X
EMPLOYABILITE OBJECTIVE
ETAPE 1

DATE: 00/00/00
PERIODE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		***Désignation des savoirs requis***	***Critère d'appréciation des savoirs***	***Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)***	***Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés***
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	**Domaine d'emploi**	MECANIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	3	3	0	0
	Métier	TECHNICIEN	Technicité des savoirs	3	2	0	-1
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	**Savoirs complémentaires 1 (facultatif)**						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	**4**	**SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER**	**0**
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	**6**	**SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER**	**-1**

à remplir par le décideur au préalable
à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS
une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué
une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué
une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0aucune connaissance
1notions
2savoirs fondamentaux
3savoirs approfondis
4savoirs larges et approfondis
5expertise

DATE: 00/00/00

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

NOM : M. X

PERIODE 2

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	MECANIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	3	3	2	0
	Métier	TECHNICIEN	Technicité des savoirs	3	2	3	0
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)	MECATRONIQUE	NIVEAU	2	2	1	0
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	7	SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	0
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	8	SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	0

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0aucune connaissance

1notions

2savoirs fondamentaux

3savoirs approfondis

4savoirs larges et approfondis

5expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

NOM : M. X PERIODE 3

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	MECATRONIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	3	2	4	1
	Métier	TECHNICIEN	Technicité des savoirs	3	1	4	1
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						
			ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	4		SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	2
			ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	6		SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	0

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0aucune connaissance

1notions

2savoirs fondamentaux

3savoirs approfondis

4savoirs larges et approfondis

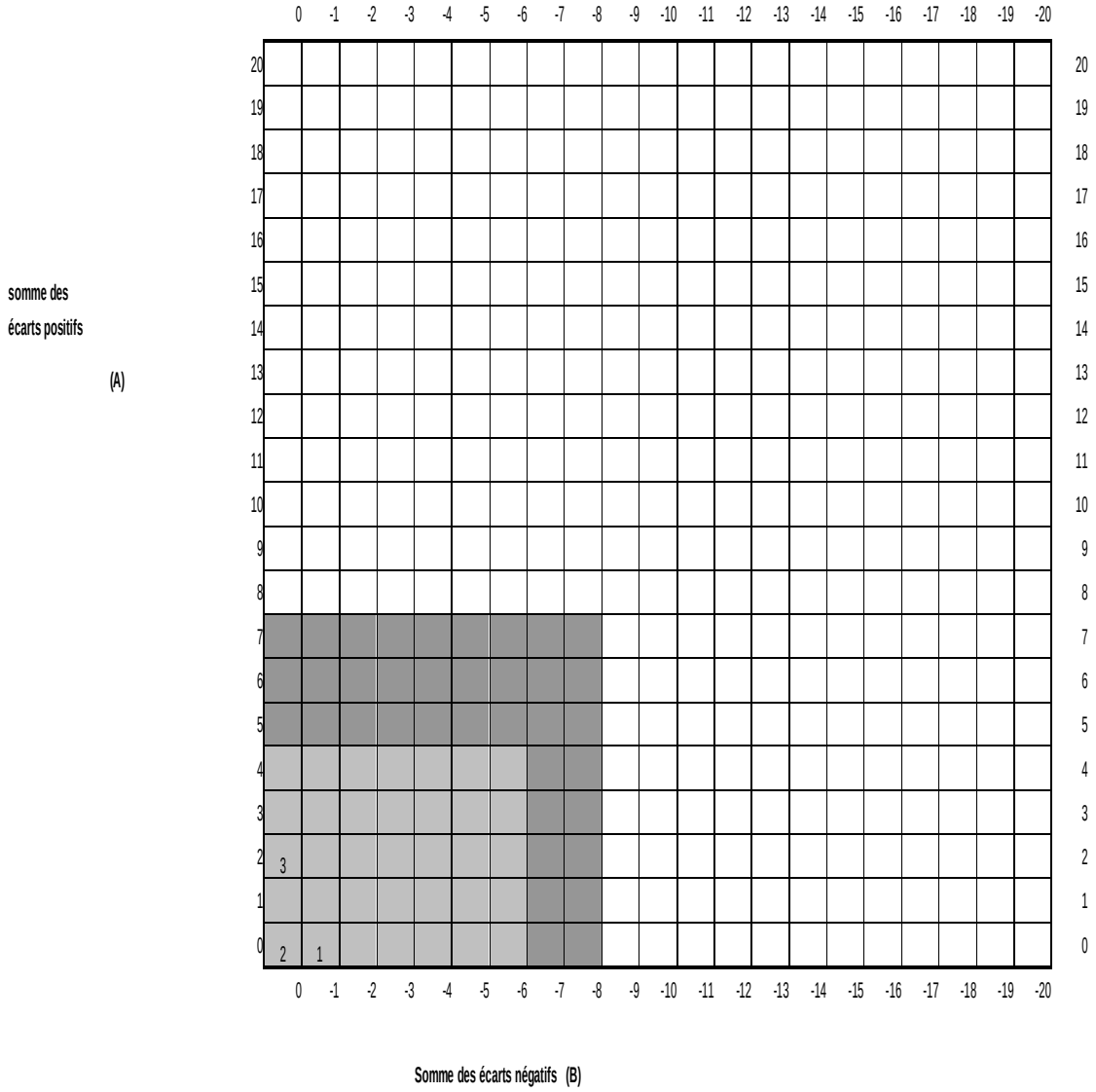
5expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

NOM : M. X

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 2



Mode opératoire:	*1. Faire apparaître le champ des écarts possibles pour marquer les limites de la zone en différents niveaux de gris selon les périodes* *2. Délimiter si nécessaire une zone des écarts acceptables par l'entreprise* *3. Placer les résultats des évaluations par périodes numérotées sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs et positifs pour suivre l'évolution du salarié évalué*

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

NOM : M. X PERIODE 1

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN								
INTELLIGENCE	**TYPE**							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	**Niveau de diplôme ou équivalent en expérience**	**Types de tâches ou missions associées**	**REQUIS POUR LE POSTE (x)**	**CONSTATE (y)**			
		Aucun diplôme	***Tâches d'exécution non qualifiées***	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	***Tâches simples d'exécution qualifiées***	2	2			
		BAC/BAC PRO	***Tâches complexes d'exécution qualifiées***	3	3			
		DUT/BTS	***Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution***	4	4			
		BAC +4 ou 5	***Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique***	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	0	
							C	**C'**
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	**NIVEAU**		**REQUIS (x')**	**CONSTATE (y')**			
		Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER		-1
							D	**D'**

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même		0	
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle		0	
			Est énergique			-1
			A de l'aisance		0	
			Est rigoureux			-1
			Est équilibré		0	
			Est ambitieux		0	
			Est solide			-1
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	0		-3
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0	
			Est capable de communiquer		0	
			A un schéma cohérent de pensée et d'action			-1
			Est adaptable		0	
			Sait prendre des décisions		0	
			Est capable de travailler en groupe	1		
			A de l'autorité		0	
			Respecte l'autorité		0	
			A la capacité de manager des hommes		0	
			Est capable de discuter et de défendre ses idées			-1
			Fait preuve d'enthousiasme		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	1		-2

Mentionner la valeur associée à la situation correspondante

			A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	
			Est flexible		0	
			Aime le travail bien fait			-1
			A le goût de l'effort			-1
			Fait preuve de fidélité		0	
		Comportement par rapport au travail	Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress			-1
			Est fiable			-1
			Apprécie de prendre des responsabilités	1		
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	1		-4
			Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui			-1
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir		0	
		Intelligence affective	Capacité à exprimer ses émotions			-1
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-2

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte		Peu adaptée	-1	Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire	0	Laborieuse		Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte		Peu adaptée	-1	Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide	0	Jugement laborieux		Absence de jugement	
	Jugement pertinent		Jugement peu pertinent	-1	Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES		0		-3		0

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	-3

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

NOM : M. X PERIODE 2

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN

INTELLIGENCE	**TYPE**							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	**Niveau de diplôme ou équivalent en expérience**	**Types de tâches ou missions associées**	**REQUIS POUR LE POSTE (x)**	**CONSTATE (y)**			
		Aucun diplôme	***Tâches d'exécution non qualifiées***	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	***Tâches simples d'exécution qualifiées***	2	2			
		BAC/BAC PRO	***Tâches complexes d'exécution qualifiées***	3	3			
		DUT/BTS	***Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution***	4	4			
		BAC +4 ou 5	***Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique***	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	0	
							C	**C'**
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	**NIVEAU**		**REQUIS (x')**	**CONSTATE (y')**			
		Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	0	
							D	**D'**

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)	
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même		0		Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle		0		
			Est énergique		0		
			A de l'aisance		0		
			Est rigoureux		0		
			Est équilibré		0		
			Est ambitieux		0		
			Est solide		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	0		0	
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0		
			Est capable de communiquer		0		
			A un schéma cohérent de pensée et d'action		0		
			Est adaptable		0		
			Sait prendre des décisions		0		
			Est capable de travailler en groupe	1			
			A de l'autorité		0		
			Respecte l'autorité			-1	
			A la capacité de manager des hommes		0		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées		0		
			Fait preuve d'enthousiasme		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	1		-1	

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	
			Est flexible		0	
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress			-1
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités	1		
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	1		-1
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui			-1
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir		0	
			Capacité à exprimer ses émotions		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-1

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire	0	Laborieuse		Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide	0	Jugement laborieux		Absence de jugement	
	Jugement pertinent	0	Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES		0		0		0

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	0

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

NOM : M. X PERIODE 3

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN								
INTELLIGENCE	TYPE							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	Niveau de diplôme ou équivalent en expérience	Types de tâches ou missions associées	REQUIS POUR LE POSTE (x)	CONSTATE (y)			
		Aucun diplôme	*Tâches d'exécution non qualifiées*	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	*Tâches simples d'exécution qualifiées*	2	2			
		BAC/BAC PRO	*Tâches complexes d'exécution qualifiées*	3	3			
		DUT/BTS	*Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution*	4	4			
		BAC +4 ou 5	*Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique*	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER	0	
							C	C'
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	NIVEAU		REQUIS (x')	CONSTATE (y')			
		Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	1	
							D	D'

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)	
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même		0		Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle		0		
			Est énergique		0		
			A de l'aisance		0		
			Est rigoureux		0		
			Est équilibré		0		
			Est ambitieux		0		
			Est solide		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	0		0	
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0		
			Est capable de communiquer		0		
			A un schéma cohérent de pensée et d'action		0		
			Est adaptable		0		
			Sait prendre des décisions		0		
			Est capable de travailler en groupe		0		
			A de l'autorité	1	0		
			Respecte l'autorité		0		
			A la capacité de manager des hommes		0		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées		0		
			Fait preuve d'enthousiasme		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	1		0	

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	
			Est flexible		0	
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress			-1
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités		0	
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	0		-1
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui			-1
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir		0	
			Capacité à exprimer ses émotions		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-1

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire	0	Laborieuse		Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide	0	Jugement laborieux		Absence de jugement	
	Jugement pertinent	0	Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES		0		0		0

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	0

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

DATE : 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL

PERIODE 1

ETAPE 4

NOM : M. X

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	0	B	-1
INTELLIGENCE ETAPE 3						
	Intelligence abstraite		C	0	C'	0
	Intelligence concrète		D	0	D'	-1
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	0	F	-3
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	1	H	-2
		Comportement par rapport au travail	I	1	J	-4
		Intelligence affective	K	0	L	-2
		TOTAL Intelligence sociale		2		-11
PERCEPTION ETAPE 3					M	-3

TOTAL DES ECARTS	Y	2	X	-16

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible
par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

DATE : 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL

PERIODE 2

ETAPE 4

NOM : M. X

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	0	B	0
INTELLIGENCE ETAPE 3						
	Intelligence abstraite		C	0	C'	0
	Intelligence concrète		D	0	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	0	F	0
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	1	H	-1
		Comportement par rapport au travail	I	1	J	-1
		Intelligence affective	K	0	L	-1
		TOTAL Intelligence sociale		2		-3
PERCEPTION ETAPE 3					M	0

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible
par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

TOTAL DES ECARTS	Y	2	X	-3

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

DATE : 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL

PERIODE 3

ETAPE 4

NOM : M. X

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	2	B	0
INTELLIGENCE ETAPE 3						
	Intelligence abstraite		C	0	C'	0
	Intelligence concrète		D	1	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	0	F	0
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	1	H	0
		Comportement par rapport au travail	I	0	J	-1
		Intelligence affective	K	0	L	-1
		TOTAL Intelligence sociale		1		-2
PERCEPTION ETAPE 3					M	0

TOTAL DES ECARTS	Y	4	X	-2

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

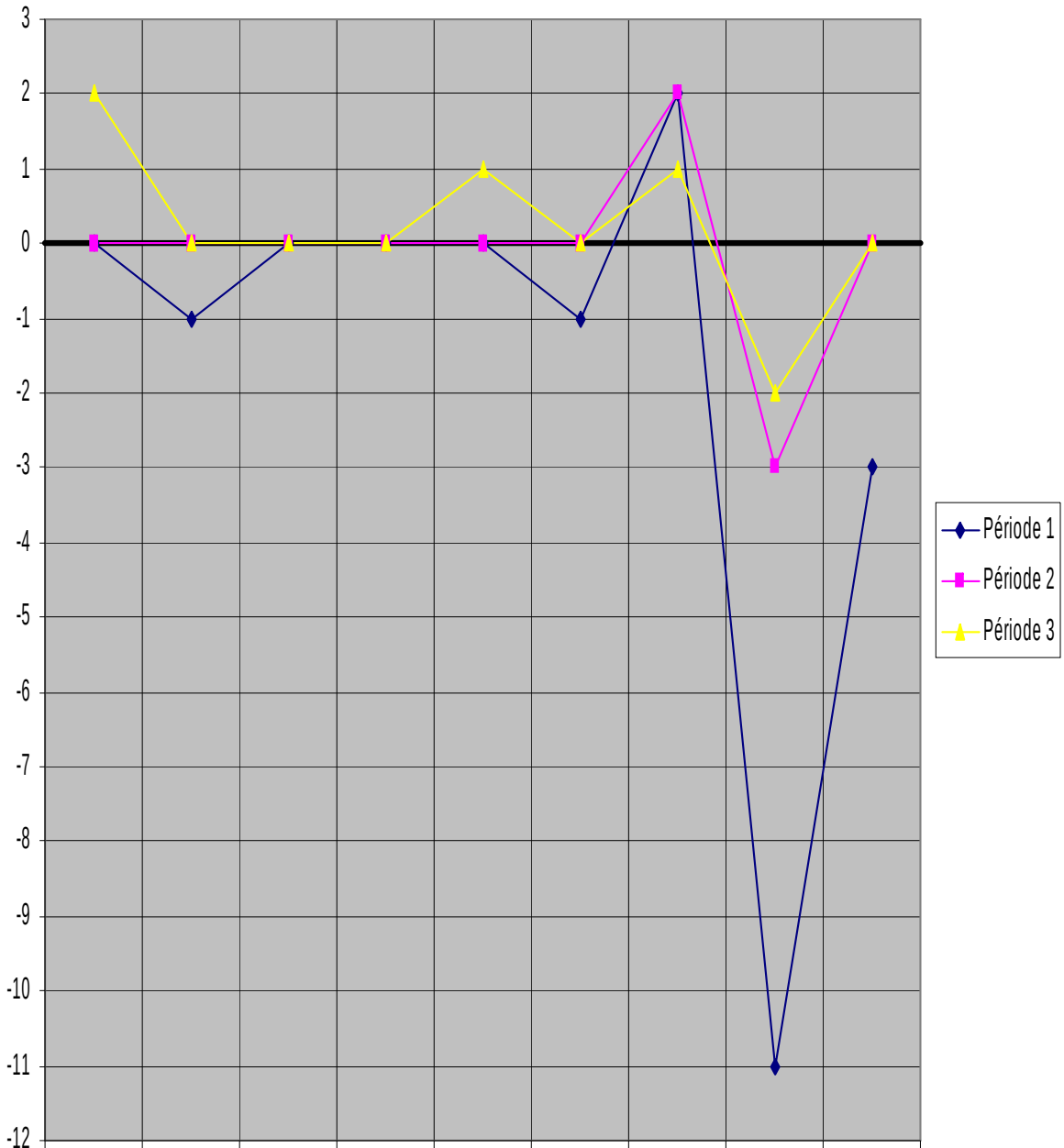
Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible
par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

ETAPE 5-2 RECAPITULATIF RELATIF A L'EMPLOYABILITE OBJECTIVE M. X



	1:adaptation des savoirs +	1:adaptation des savoirs -	2: intelligence abstraite +	2: intelligence abstraite -	2 : intelligence concrète +	2 : intelligence concrète -	2 : intelligence sociale +	2 : intelligence sociale -	Perception
Période 1	0	-1	0	0	0	-1	2	-11	-3
Période 2	0	0	0	0	0	0	2	-3	0
Période 3	2	0	0	0	1	0	1	-2	0

EVALUATION SALARIE 1 Date: 00/00/00

RECAPITULATIF RELATIF A L'EMPLOYABILITE OBJECTIVE

NOM: M. X

ETAPE 5-1

somme des écarts positifs (Y)	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	-28	-29	-30
16																															
15																															
14																															
13																															
12																															
11																															
10																															
9																															
8																															
7																															
6																															
5																															
4			3																												
3																															
2				2													1														
1																															
0																															
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	-28	-29	-30

Somme des écarts négatifs (X)

Mode opératoire:	*1. Placer les dossiers numérotés par années sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs (X) et positifs (Y)* *2. Tracer, si nécessaire, une zone des écarts acceptables* *3. Identifier les évolutions en suivant l'ordre chronologique des numéros*

ANNEXE 5-4 EVALUATION 2

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE
NOM : M. Y
EMPLOYABILITE OBJECTIVE
ETAPE 1

DATE: 00/00/00
PERIODE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		***Désignation des savoirs requis***	***Critère d'appréciation des savoirs***	***Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)***	***Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)***	***Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés***
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	**Domaine d'emploi**	MECANIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	3	2	4	1
	Métier	TECHNICIEN	Technicité des savoirs	3	0	3	0
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	**Savoirs complémentaires 1 (facultatif)**						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						

ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	**4**	**SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER**	**1**
ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	**6**	**SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER**	**0**

à remplir par le décideur au préalable
à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué
une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué
une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0aucune connaissance
1notions
2savoirs fondamentaux
3savoirs approfondis
4savoirs larges et approfondis
5expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

NOM : M. Y PERIODE 2

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	MECANIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	3	2	4	1
	Métier	TECHNICIEN	Technicité des savoirs	3	0	3	0
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)	MECATRONIQUE	NIVEAU	2	O	0	-2
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						
			ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	7		SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	1
			ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	8		SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	-2

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

0aucune connaissance
1notions
2savoirs fondamentaux
3savoirs approfondis
4savoirs larges et approfondis
5expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

NOM : M. Y PERIODE 3

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 1

		CIBLE			RESSOURCES		ECARTS
				Requis	Présumées		
Domaine de formation et d'expérience		*Désignation des savoirs requis*	*Critère d'appréciation des savoirs*	*Niveau d'exigence par rapport au domaine et au métier (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport au diplôme et/ou à la formation (de 0 à 5)*	*Niveau présumé par rapport à l'expérience (de 0 à 5)*	*Ecart positif ou négatif entre le niveau requis et le plus élevé des deux niveaux présumés*
Cœur des savoirs en relation avec le domaine d'emploi et le métier	Domaine d'emploi	MECATRONIQUE	Adaptation des savoirs par rapport au domaine	3	0	1	-2
	Métier	TECHNICIEN	Technicité des savoirs	3	0	1	-2
Eventuellement: Savoirs associés nécessaires pour pouvoir exercer le métier	Savoirs complémentaires 1 (facultatif)						
	Savoirs complémentaires 2 (facultatif)						
			ECART POSITIF MAXIMUM (nombre d'items retenus x 5) - somme des niveaux requis	4		SOMME DES ECARTS POSITIFS (A) A REPORTER	0
			ECART NEGATIF MAXIMUM (somme des niveaux requis)	6		SOMME DES ECARTS NEGATIFS (B) A REPORTER	-4

à remplir par le décideur au préalable

à remplir sur la base du dossier examiné

CONSTATATION DES ECARTS

une valeur négative désigne un candidat répondant partiellement au niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur positive désigne un candidat dépassant le niveau des exigences par rapport au critère indiqué

une valeur égale à zéro désigne un candidat répondant aux exigences du domaine d'emploi par rapport au critère indiqué

Echelle d'appréciation des niveaux:

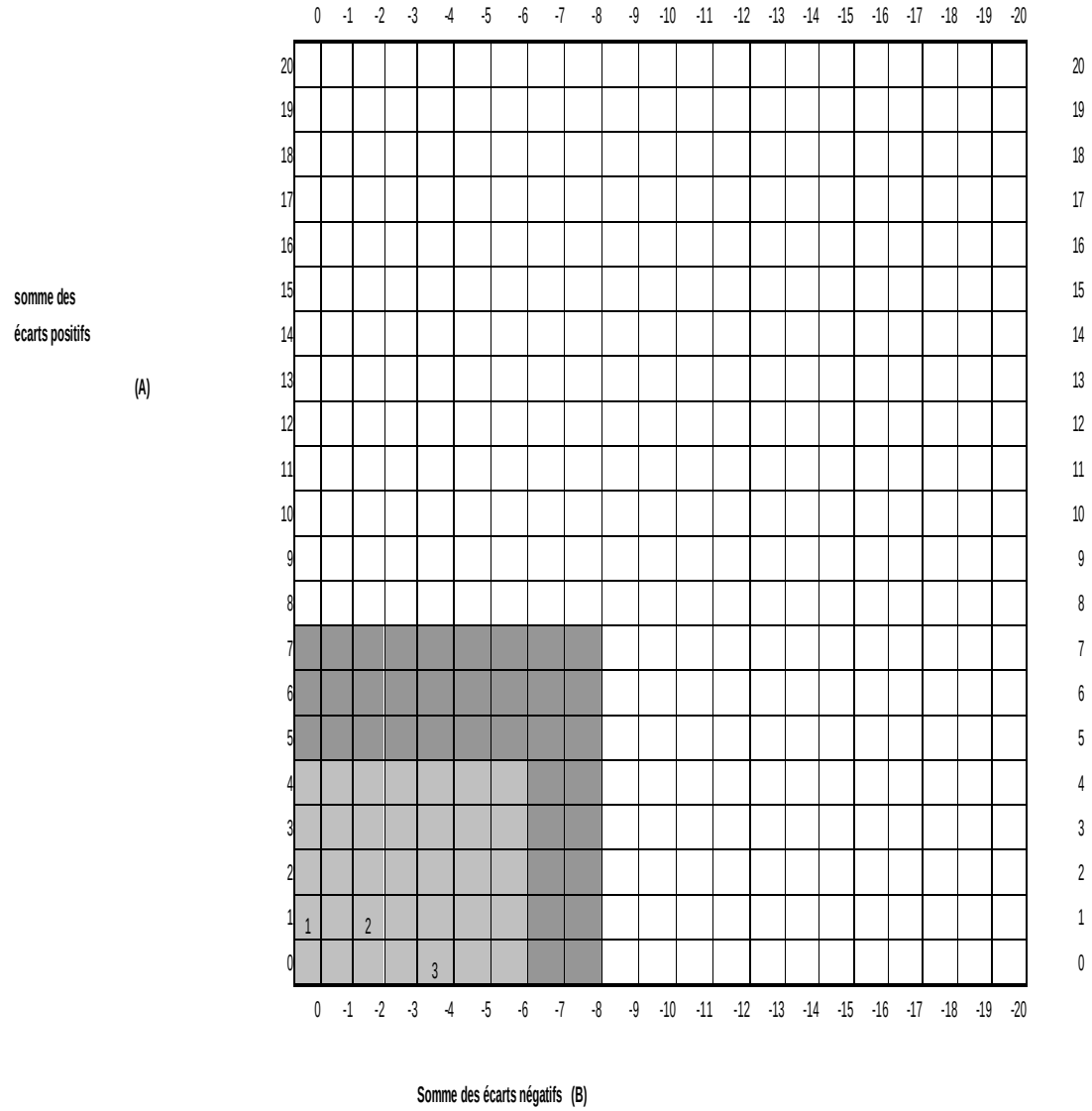
0aucune connaissance
1notions
2savoirs fondamentaux
3savoirs approfondis
4savoirs larges et approfondis
5expertise

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE

NOM : M. Y

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

ETAPE 2



Mode opératoire:	*1. Faire apparaître le champ des écarts possibles pour marquer les limites de la zone en différents niveaux de gris selon les périodes* *2. Délimiter si nécessaire une zone des écarts acceptables par l'entreprise* *3. Placer les résultats des évaluations par périodes numérotées sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs et positifs pour suivre l'évolution du salarié évalué*

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

NOM : M. Y PERIODE 1

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN								
INTELLIGENCE	TYPE							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	Niveau de diplôme ou équivalent en expérience	Types de tâches ou missions associées	REQUIS POUR LE POSTE (x)	CONSTATE (y)			
		Aucun diplôme	*Tâches d'exécution non qualifiées*	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	*Tâches simples d'exécution qualifiées*	2	2			
		BAC/BAC PRO	*Tâches complexes d'exécution qualifiées*	3	3			
		DUT/BTS	*Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution*	4	4			
		BAC +4 ou 5	*Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique*	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER		-1
							C	C'
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	NIVEAU		REQUIS (x')	CONSTATE (y')			
		Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	0	
							D	D'

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)	
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même		0		Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle		0		
			Est énergique		0		
			A de l'aisance			-1	
			Est rigoureux		0		
			Est équilibré		0		
			Est ambitieux			-1	
			Est solide		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	0		-2	
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0		
			Est capable de communiquer		0		
			A un schéma cohérent de pensée et d'action			-1	
			Est adaptable			-1	
			Sait prendre des décisions		0		
			Est capable de travailler en groupe		0		
			A de l'autorité		0		
			Respecte l'autorité		0		
			A la capacité de manager des hommes		0		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées		0		
			Fait preuve d'enthousiasme			-1	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	0		-3	

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	
			Est flexible			-1
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress		0	
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités		0	
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	0		-1
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui			-1
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir			-1
			Capacité à exprimer ses émotions		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-2

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire		Laborieuse	-1	Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide		Jugement laborieux	-1	Absence de jugement	
	Jugement pertinent	0	Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES		0		-2		0

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	-2

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

NOM : M. Y PERIODE 2

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN								
INTELLIGENCE	**TYPE**							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	**Niveau de diplôme ou équivalent en expérience**	**Types de tâches ou missions associées**	**REQUIS POUR LE POSTE (x)**	**CONSTATE (y)**			
		Aucun diplôme	***Tâches d'exécution non qualifiées***	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	***Tâches simples d'exécution qualifiées***	2	2			
		BAC/BAC PRO	***Tâches complexes d'exécution qualifiées***	3	3			
		DUT/BTS	***Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution***	4	4			
		BAC +4 ou 5	***Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique***	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER		-1
							C	**C'**
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	**NIVEAU**		**REQUIS (x')**	**CONSTATE (y')**			
		Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER	0	
							D	**D'**

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)	
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même			-1	Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle		0		
			Est énergique		0		
			A de l'aisance			-1	
			Est rigoureux		0		
			Est équilibré		0		
			Est ambitieux			-1	
			Est solide		0		
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	0		-3	
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0		
			Est capable de communiquer		0		
			A un schéma cohérent de pensée et d'action			-1	
			Est adaptable			-1	
			Sait prendre des décisions		0		
			Est capable de travailler en groupe		0		
			A de l'autorité		0		
			Respecte l'autorité		0		
			A la capacité de manager des hommes		0		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées		0		
			Fait preuve d'enthousiasme			-1	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	0		-3	

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	-1
			Est flexible			-1
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress		0	
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités		0	
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET NEGATIFS (J) A REPORTER	0		-2
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui		0	
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui			-1
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir			-1
			Capacité à exprimer ses émotions		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-2

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire		Laborieuse	-1	Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide		Jugement laborieux	-1	Absence de jugement	
	Jugement pertinent	0	Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES		0		-2		0

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	-2

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE: 00/00/00

NOM : M. Y PERIODE 3

EMPLOYABILITE OBJECTIVE

EVALUATION DE LA PERSONNALITE

ETAPE 3

FACTEURS OBSERVES A PARTIR DU DOSSIER ET DE L'ENTRETIEN

	TYPE							
	INTELLIGENCE ABSTRAITE, TRADUITE EN NIVEAU DE DIPLÔME (ou équivalent expérience)	**Niveau de diplôme ou équivalent en expérience**	**Types de tâches ou missions associées**	**REQUIS POUR LE POSTE (x)**	**CONSTATE (y)**			
		Aucun diplôme	***Tâches d'exécution non qualifiées***	1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		CAP/BEP	***Tâches simples d'exécution qualifiées***	2	2			
		BAC/BAC PRO	***Tâches complexes d'exécution qualifiées***	3	3			
		DUT/BTS	***Activités transversales, raisonnement binaire, encadrement d'activités d'exécution***	4	4			
INTELLIGENCE		BAC +4 ou 5	***Activités de conception, de développement, d'encadrement d'activités complexes, capacité de réaction critique***	5	5	Total y - x = C si positif et C' si négatif) A REPORTER		-1
							C	**C'**
	INTELLIGENCE CONCRETE, APPRECIEE PAR RAPPORT AU DOMAINE DES SAVOIRS	**NIVEAU**		**REQUIS (x')**	**CONSTATE (y')**			
		Capacité à appliquer		1	1	Griser le niveau requis et le niveau constaté		
		Capacité à adapter		2	2			
		Capacité à faire évoluer		3	3			
		Capacité à développer		4	4			
		Capacité à innover		5	5	Total y' - x' = (D si positif et D' si négatif) A REPORTER		-2
							D	**D'**

			QUALITES PROPOSEES (griser les qualités requises)	NON REQUISES MAIS CONSTATEES (+1)	NON REQUISES ET NON CONSTATEES (0)OU REQUISES ET CONSTATEES (0)	REQUISES MAIS NON CONSTATEES (-1)	
	INTELLIGENCE SOCIALE,APPRECIEE PAR RAPPORT AU CARACTERE RAISONNABLE DU COMPOR-TEMENT	*Comportement par rapport à soi-même*	A une image positive de soi-même			-1	Mentionner la valeur associée à la situation correspondante
			Fait preuve d'une stabilité émotionnelle		0		
			Est énergique		0		
			A de l'aisance			-1	
			Est rigoureux		0		
			Est équilibré		0		
			Est ambitieux			-1	
			Est solide			-1	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (E) ET NEGATIFS (F) A REPORTER	0		-4	
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	Est sérieux		0		
			Est capable de communiquer		0		
			A un schéma cohérent de pensée et d'action			-1	
			Est adaptable			-1	
			Sait prendre des décisions		0		
			Est capable de travailler en groupe		0		
			A de l'autorité		0		
			Respecte l'autorité		0		
			A la capacité de manager des hommes		0		
			Est capable de discuter et de défendre ses idées			-1	
			Fait preuve d'enthousiasme			-1	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (G) ET NEGATIFS (H) A REPORTER	0		-4	

		Comportement par rapport au travail	A un parcours cohérent		0	
			Accepte les contraintes de l'organisation		0	-1
			Est flexible			-1
			Aime le travail bien fait		0	
			A le goût de l'effort		0	
			Fait preuve de fidélité		0	
			Sait s'organiser		0	
			Est capable de résister au stress		0	
			Est fiable		0	
			Apprécie de prendre des responsabilités		0	
			Est efficace		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (I) ET **NEGATIFS (J) A REPORTER**	0		-2
		Intelligence affective	Capacité à ressentir de la sympathie à l'égard d'autrui			-1
			Capacité à ressentir de l'empathie vis-à-vis d'autrui			-1
			Capacité à développer une vision positive de l'avenir			-1
			Capacité à exprimer ses émotions		0	
			SOMME DES ECARTS POSITIFS (K) ET NEGATIFS (L) A REPORTER	0		-3

ATTITUDE OBSERVEE PENDANT L'ENTRETIEN	APPRECIATION (mentionner la valeur correspondante)					
	Valeur égale à 0		Valeur égale à -1		Valeur égale à - 2	
APPARENCE	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
EXPRESSION ORALE	Claire		Laborieuse	-1	Confuse	
	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
CLARTE ET LOGIQUE DES IDEES	Claires	0	Confuses		Incompréhensibles	
	Logiques	0	Peu logiques		Illogiques	
COMPORTEMENTS	Adaptés au contexte	0	Peu adaptés		Inadaptés	
ATTITUDE LORS DE L'ENTRETIEN	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée		Inadaptée	
ATTITUDE FACE A L'INTERLOCUTEUR	Adaptée au contexte	0	Peu adaptée	-1	Inadaptée	
CAPACITE DE JUGEMENT	Jugement rapide		Jugement laborieux	-1	Absence de jugement	
	Jugement pertinent	0	Jugement peu pertinent		Jugement non pertinent	
TOTAL PAR COLONNES		0		-3		0

TOTAL GENERAL (M) PAR ADDITION DES TROIS COLONNES A REPORTER	-3

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE : 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL PERIODE 1

ETAPE 4

NOM : M. Y

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	1	B	0
INTELLIGENCE ETAPE 3	**Intelligence abstraite**		C	0	C'	-1
	Intelligence concrète		D	0	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	0	F	-2
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	0	H	-3
		Comportement par rapport au travail	I	0	J	-1
		Intelligence affective	K	0	L	-2
		TOTAL Intelligence sociale		0		-8
PERCEPTION ETAPE 3					M	-2
TOTAL DES ECARTS			Y	1	X	-11

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE : 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL PERIODE 2

ETAPE 4

NOM : M. Y

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	1	B	-2
INTELLIGENCE ETAPE 3	**Intelligence abstraite**		C	0	C'	-1
	Intelligence concrète		D	0	D'	0
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	0	F	-3
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	0	H	-3
		Comportement par rapport au travail	I	0	J	-2
		Intelligence affective	K	0	L	-2
		TOTAL Intelligence sociale		0		-10
PERCEPTION ETAPE 3					M	-2
TOTAL DES ECARTS			Y	1	X	-15

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

EVALUATION DE L'EMPLOYABILITE MENTALE DATE : 00/00/00

BILAN INDIVIDUEL PERIODE 3

ETAPE 4

NOM : M. Y

				Ecart positif		Ecart négatif
ANALYSE DU DOSSIER ETAPE 1			A	0	B	-4
INTELLIGENCE ETAPE 3	**Intelligence abstraite**		C	0	C'	-1
	Intelligence concrète		D	0	D'	-2
	Intelligence sociale	Comportement par rapport à soi-même	E	0	F	-4
		Comportement par rapport aux autres et à l'environnement	G	0	H	-4
		Comportement par rapport au travail	I	0	J	-2
		Intelligence affective	K	0	L	-3
		TOTAL Intelligence sociale		0		-13
PERCEPTION ETAPE 3					M	-3
TOTAL DES ECARTS			Y	0	X	-23

Concernant l'analyse du dossier et le critère de l'intelligence, les repères sont constitués par la somme des écarts positifs et par la somme des écarts négatifs

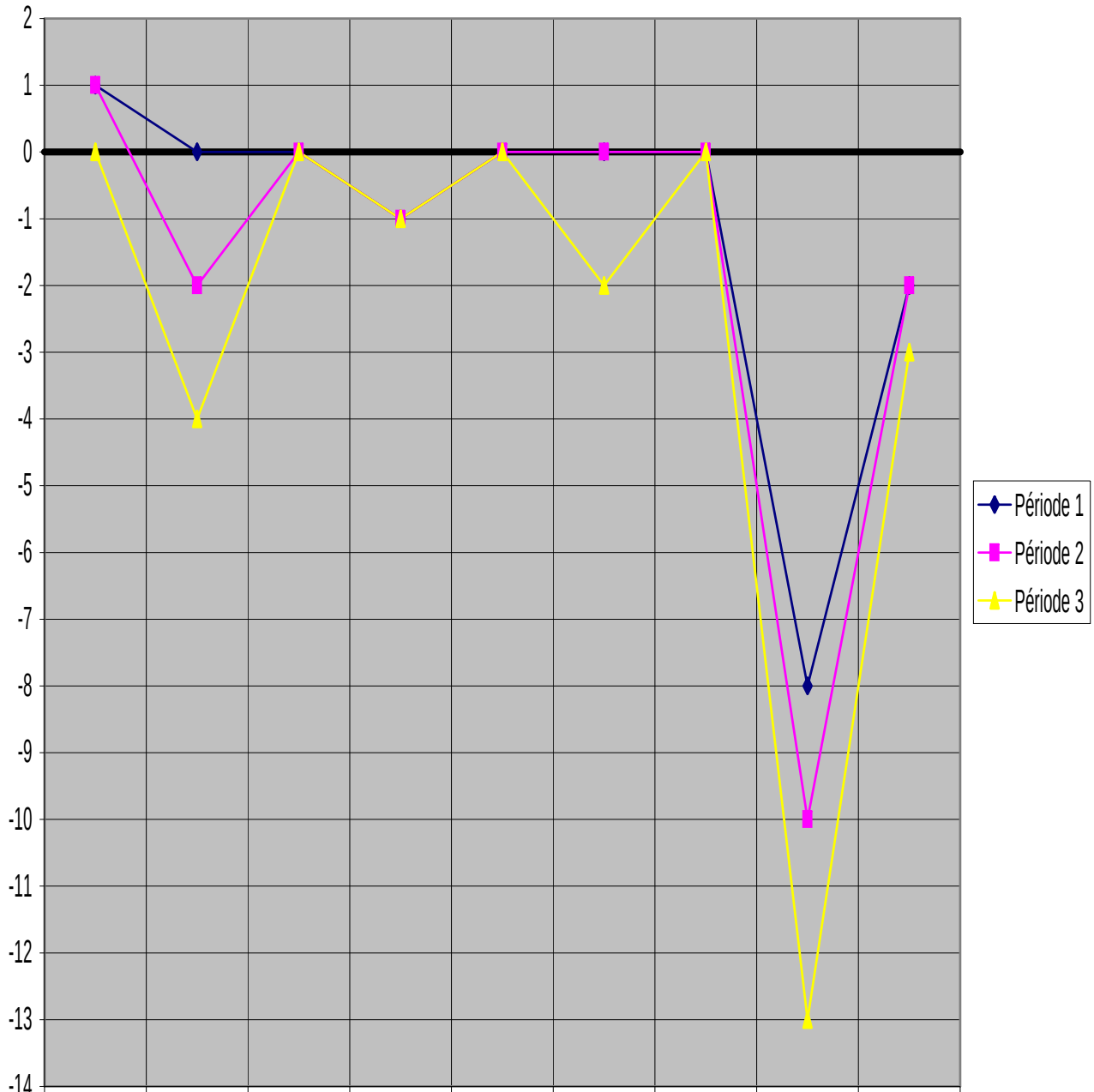
Un écart égal à 0 est l'indicateur d'un profil adapté à la cible par une correspondance totale (ou éventuellement par compensation en ce qui concerne l'intelligence sociale)

Un écart positif fait apparaître un potentiel par rapport à la cible, potentiel susceptible d'être exploité

Un écart négatif fait apparaître des insuffisances par rapport à la cible supposant la mise en place d'actions correctives

Le profil idéal se rapproche de 0 avec un écart maximum de -20

ETAPE 5-2 RECAPITULATIF RELATIF A L'EMPLOYABILITE OBJECTIVE M.Y



	1:adaptation des savoirs +	1:adaptation des savoirs -	2: intelligence abstraite +	2: intelligence abstraite -	2 : intelligence concrète +	2 : intelligence concrète -	2 : intelligence sociale +	2 : intelligence sociale -	Perception
Période 1	1	0	0	-1	0	0	0	-8	-2
Période 2	1	-2	0	-1	0	0	0	-10	-2
Période 3	0	-4	0	-1	0	-2	0	-13	-3

EVALUATION SALARIE 2

RECAPITULATIF RELATIF A L'EMPLOYABILITE OBJECTIVE

M. Y

ETAPE 5-1

somme des écarts positifs (Y)	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	-28	-29	-30
16																															
15																															
14																															
13																															
12																															
11																															
10																															
9																															
8																															
7																															
6																															
5																															
4																															
3																															
2																															
1												1				2															
0																								3							
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10	-11	-12	-13	-14	-15	-16	-17	-18	-19	-20	-21	-22	-23	-24	-25	-26	-27	-28	-29	-30

Somme des écarts négatifs (X)

Mode opératoire:	*1. Placer les dossiers numérotés par années sur le schéma à l'intersection de la somme des écarts négatifs (X) et positifs (Y)* *2. Tracer, si nécessaire, une zone des écarts acceptables* *3. Identifier les évolutions en suivant l'ordre chronologique ds numéros*