

1 Exercice 1

Document 1 : Bilan de compétence

Les 360° déployés chez Roche

Myriam Boutaleb, directrice des ressources humaines, témoigne sur la pratique de la société Roche.

- L'Economiste: Sur quoi se base un bilan de compétence?
 - Myriam Boutaleb : C'est une évaluation d'un salarié par rapport à son poste; elle comprend les aspects humains et fonctionnels. Sur des aspects techniques, on va avoir une référence chiffrée. C'est le cas de la fonction marketing où l'on va établir un pont avec la performance générale de cette fonction. Mais il y a des éléments qui sont beaucoup moins chiffrables, donc plus sensibles, comme ceux qui sont liés aux compétences de leadership. Le bilan de compétences est tout sauf théorique.
 - Comment procédez-vous chez Roche?
 - Nous avons un référentiel des compétences techniques par fonction. Au sein du groupe ; nous avons défini un cursus de formation en vue de renforcer les compétences. Chaque personne est évaluée annuellement. Le processus débouche sur un planning de formation qui vient combler le gap avec les compétences actuelles.
 - En quoi le bilan de compétence diffère-t-il du référentiel?
 - Le dernier est beaucoup plus global, il peut durer trois heures comme il peut s'étaler sur trois mois. Tout dépend de l'approche. Si cette dernière porte sur des éléments techniques, l'évaluation sera rapide. Mais lorsqu'on tient compte des aspects qui sont plutôt psychologiques (comportement, Management, leadership) cela prendra beaucoup plus de temps. Dans le groupe, nous sommes beaucoup plus focalisés sur les éléments techniques. Mais nous réfléchissons actuellement sur les autres aspects du leadership. Le référentiel va inclure les aspects liés à la gestion des talents (les personnes qui répondent aux normes du référentiel sont considérées comme des talents). Il est annuel pour tout le monde, mais peut être périodique.
 - Quelles sont les mesures prises si l'évaluation révèle un écart ?
 - Nous analysons la situation pour savoir pourquoi les compétences ne sont pas au rendez vous. Nous avons un livret de gestion de la performance ou sont inclus tous les aspects liés à la réalisation des tâches quotidiennes en plus des objectifs annuels. 100% des salariés sont soumis à ce livret.
 - Une évaluation psychologique est elle envisageable ?
 - Nous procédons à ce que l'on appelle les «360 degrés» qui est un outil utilisé depuis quelques années déjà par des cabinets spécialisés. Il permet d'évaluer les comportements des personnes.
- Bien entendu, nous définissons au préalable les aspects comportementaux que nous voulons aborder parce que ces derniers dépendent de la culture et de l'histoire de l'entreprise. La personne va s'auto-évaluer, Son manager va sur les mêmes critères la positionner. Généralement se sont des psychologues certifiés en coaching qui l'assurent. C'est un procédé externalisé pour permettre à la personne évaluée de se livrer. Ainsi elle se retrouve en face d'un coach qui va l'aider à développer ses aspects comportementaux.

Source : www.Roche.ma

TAF :

- 1 - Définir : bilan des compétences ?
- 2 - quel est l'intérêt de ce bilan pour
 - a - le salariés ?
 - b - l'entreprise ?
- 3 - quel est l'outil d'évaluation utilisé par Roche ?
- 4 - quels sont les avantages et le limites d'externaliser l'évaluation pour Roche ?
- 5 - quelles sont les conditions nécessaires pour la réussite d'un système d'évaluation ?

✓ SOLUTION ▾

- 1 - Un bilan des compétences : c'est un outil de la GRH qui permet de déterminer le parcours professionnel et les objectifs du salarié afin d'élaborer un projet professionnel.
- 2 - L'outil d'évaluation utilisé par Roche : les grilles d'évaluation et les «360 degrés»
- 3 - Les avantages et les limites d'externaliser l'évaluation :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation plus objective grâce à la neutralité de l'évaluateur. • gain de temps. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des coûts.

- 4 - Les conditions de réussite d'un système d'évaluation : l'objectivité, l'information du salarié sur les objectifs qu'il doit atteindre.

2 Exercice 2

Document : 2

214.900 suppressions d'emplois aux Etats-Unis : le plan de restructuration décidé par le groupe Deutsche Post au sein de sa filiale américaine de messagerie DHL, est impressionnant. Il faut dire qu'en 2008, les pertes de DHL sont prévues à 1 milliard d'euros aux Etats-Unis. Le PDG de Deutsche Post, Franck Appel a affirmé que DHL serait recentré sur ses activités internationales.

«Bien sûr que nous sentons les conséquences de la crise financière. Vous pouvez, en lisant les journaux tous les jours, constater que la demande baisse. Au niveau global, nous tablons donc sur une baisse du volume du secteur et, par conséquent, de notre activité.»

DHL qui ne conservera que 3 à 4.000 salariés, sera recentrée sur ses activités internationales et fermera donc la majeure partie de ses centres logistiques et ses agences aux Etats-Unis.

Copyright © 2009 euronews

TAF :

- 1 - Quelle sont les raisons qui justifient le plan de restructuration chez DHL.
- 2 - Quelle est l'action de ce plan social chez DHL ?

✓ SOLUTION ▾

- 1 - les raisons sont : la crise financière qui a entraîné une baisse de la demande et en conséquence des difficultés financières pour DHL.
- 2 - l'action chez DHL : la suppression d'un grand nombre d'emplois suite à la contraction de son activité : licenciements collectifs

3 Exercice 3

Document 3 : La double signature à l'évaluation

Chez General Electric, les managers sont évalués sur leur performance, mais également sur le respect des valeurs du groupe. Etre performant ne suffit pas pour progresser. Le respect des valeurs compte tout autant que la réalisation des objectifs.

Pour garantir l'objectivité de l'évaluation, la fiche d'évaluation est visée par le supérieur hiérarchique direct de l'évaluateur. Pour éliminer tout risque, la double signature est complétée par l'application de la méthode des 360 degrés : les clients et les pairs du manager donnent également leurs avis sur le travail.

C'est à l'occasion de l'analyse des ressources humaines que le groupe ajuste son plan de succession.

Cette analyse permet d'identifier les talents qui auraient grandi en interne pour les préparer à de nouvelles responsabilités dans le cadre de l'évolution des carrières.

Source : L'économiste du 18/3/2003

TAF :

- 1 - Expliquer l'expression soulignée.
- 2 - Préciser l'intérêt pour l'entreprise de recourir au recrutement interne.

✓ SOLUTION ▾

- 1 - Le système d'évaluation est un outil qui permet de détecter les compétences internes afin de prendre des décisions de promotion et de formation dans le cadre d'un recrutement interne favorisant l'évolution des carrières.
- 2 - L'intérêt de recrutement interne :
 - Minimiser les coûts liés au recrutement ;
 - recruter des salariés déjà intégrés dans l'entreprise ;
 - source de motivation pour le personnel qui accède à des postes plus valorisants et mieux rémunérés.