

## « PRO IMPEC »

### Éléments de correction

#### Relevé des compétences évaluées dans le sujet

##### Première partie

*Tâches du référentiel de certification abordées :*

*3.1.4 Accompagnement aux mobilités professionnelle et géographique*

*3.2.3 Accompagnement des actions liées à l'égalité, la diversité et au vivre ensemble au travail*

*3.3.3 Préparation et suivi de la négociation sociale*

*3.4.1 Suivi et analyse des indicateurs sociaux*

*3.4.3 Préparation à la démarche d'appréciation des compétences*

*3.4.4 Contribution à l'élaboration et au déploiement du plan de développement des compétences*

##### Deuxième partie

*Tâches du référentiel de certification abordées :*

*3.1.4 Accompagnement aux mobilités professionnelle et géographique*

*3.3.1 Organisation des réunions périodiques avec les représentants du personnel*

*3.3.3 Préparation et suivi de la négociation sociale*

*3.4.1 Préparation à la démarche d'appréciation des compétences*

*3.4.4 Contribution à l'élaboration et au déploiement du plan de développement des compétences*

## 1<sup>ère</sup> Partie : Diagnostic et proposition de solutions

1 <sup>ère</sup> PARTIE	40 points
<p><b>Production d'écrits professionnels adaptés aux destinataires tant par leur contenu que par leur présentation :</b></p> <p><b>Présentation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- introduction (présentation de la situation, de la problématique, annonce du plan)</li> <li>- rapport structuré et complet,</li> <li>- conclusion (mise en évidence d'un ou deux axes prioritaires et/ou de grandes échéances à respecter)</li> <li>- respect des règles de la communication écrite et de la langue française</li> </ul>	5 points
<p><b>Éléments de contenu :</b></p> <p><b>Diagnostic :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comportant des éléments de constats, une analyse complète des causes et des conséquences</li> </ul>	12 points
<ul style="list-style-type: none"> <li>- adossé à une exploitation pertinente des données chiffrées au sujet : <i>analyse des effectifs H/F par catégorie socioprofessionnelle, analyse des indicateurs de suivi de la promotion professionnelle, suivi de l'écart sur la rémunération H/F (salaire moyen pondéré).</i></li> </ul>	6 points
<ul style="list-style-type: none"> <li>- permettant de repérer la compréhension globale des enjeux du sujet : <i>Pistes – social (égalité H/F sur la rémunération, le recrutement, la promotion, la GPEC) ; sociétal (notoriété, valorisation de la marque employeur, reconnaissance pour la démarche RSE) ; économique (volonté de réussir l'intégration de NET DIFFUPRO et de renforcer le classement du groupe au niveau national –Top 10-). Valoriser la prise en compte du rachat</i></li> </ul>	5 points
<p><b>Proposition de solutions justifiées et en relation avec le diagnostic :</b></p> <p><b>- Solutions en lien avec le critère de performance : Mesures d'égalité professionnelle proposées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Renforcer la diversité par un nouveau plan d'action :</b> <i>solution visant à accompagner la politique et les mesures en faveur de la diversité au sein de PRO IMPEC. Pistes : mesures concernant le processus de recrutement sur des critères de compétences objectifs, attention particulière portée sur la rédaction de l'offre d'emploi (neutralité), postes restant ouverts à candidature (attente d'une parité dans la réception des candidatures), proposer des indicateurs pour évaluer la mixité, charte, discussion avec les partenaires sociaux, campagne de communication interne...</i></li> <li>○ <b>Respecter le principe d'égalité salariale :</b> <i>solution visant à accompagner la politique et les mesures en faveur de l'égalité professionnelle au sein de PRO IMPEC. Pistes : points à aborder lors de la prochaine NAO en juin 2023, proposer des indicateurs chiffrés notamment de mouvement pour apprécier la mise en œuvre effective de cette politique.</i></li> </ul>	12 points
<p><b>- Solutions en lien avec le critère de performance : Démarche d'appréciation des compétences préparée et suivie à l'aide d'outils</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Agir sur la gestion des carrières :</b> <i>solution visant à identifier, analyser et évaluer les compétences actuelles et celles dont PRO IMPEC aura besoin à moyen et long termes. Pistes : proposer un outil global de recensement des niveaux d'acquisition des compétences pour l'ensemble des agences fondé sur des critères objectifs et favorisant le recrutement interne sur certains postes de cadres notamment responsable d'agence, diffusion sur l'intranet de la liste des postes ouverts à la promotion interne...</i></li> <li>○ <b>Renforcer le plan de développement des compétences :</b> <i>solution visant à compléter le plan de formation par sa mise en œuvre et le suivi en tenant compte des orientations de PRO IMPEC et de la consultation des partenaires sociaux. Pistes : actions de formation dédiées pour mettre à niveau les salariés sur certaines compétences manquantes ou insuffisantes dans le cadre d'un recrutement interne ; évaluer les nouvelles compétences à l'occasion des entretiens professionnels et prévoir une mise à jour des outils d'évaluation.</i></li> </ul> <p><b>Accepter toute autre solution pertinente et correctement justifiée</b></p>	

## 2<sup>ème</sup> Partie : Proposition et mise en œuvre de solutions

<b>2<sup>ème</sup> PARTIE</b>	<b>40 points</b>
<b>Question 1 – Outil permettant de recenser, classer, évaluer et comparer le niveau d’acquisition des compétences de chaque chargé(e) de clientèle. Possibilité de repérer celui qui, dans le cadre de la promotion interne, pourrait évoluer vers le poste de responsable d’agence</b>	<b>20 points</b>
<b>1. Critères spécifiques au domaine d’activité : Démarche d’appréciation des compétences préparée et suivie à l’aide d’outils spécialisés</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Évaluation du personnel suivie : niveau d’acquisition des compétences opérationnelles et comportementales</li><li>- Recensement des compétences à acquérir par les chargé(e)s de clientèle susceptibles d’évoluer vers un poste de responsable d’agence</li></ul>	<i>14 points</i>
<b>2. Critères en termes de production et de gestion de l’information : outil adapté aux situations, informations produites exactes et de qualité</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Proposition d’une graduation/une légende des niveaux d’acquisition de compétences</li><li>- Vue synoptique pour un repérage rapide des chargé(e)s de clientèle à promouvoir et/ou former</li><li>- Justification du choix de l’outil dans la sélection du candidat</li></ul>	<i>6 points</i>
<b>Question 2 – Support présentant l’organisation de la prochaine négociation qui sera joint à l’invitation des partenaires sociaux à la réunion de lancement.</b>	<b>20 points</b>
<b>1. Critères spécifiques au domaine d’activité : Déroulement d’une négociation sociale facilité</b>	<i>15 points</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Communication adaptée avec les partenaires sociaux</li><li>- Préparer les réunions relevant des relations sociales organisées et la circulation des informations à l’attention des partenaires sociaux (respect de la phase de lancement et des 2 phases de négociation)</li><li>- Identification des points de vigilance liés au rachat de NET DIFFUPRO</li></ul>	
<b>2. Critères en termes de production et gestion de l’information : Information produite contrôlée, exacte et de qualité</b>	<i>5 points</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Organisation du programme des NAO (dates, thèmes abordés)</li><li>- Justification des choix opérés</li></ul>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>/80 points</b>

# « PRO IMPEC » : Éléments de corrigé

## 1<sup>ère</sup> Partie : DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

**Introduction du rapport** : présentation de la situation, problématique, annonce du plan

### I/ Diagnostic

PRO IMPEC est confrontée à un problème concernant l'égalité professionnelle. Il convient de rappeler que le dernier accord négocié par les partenaires sociaux porte principalement sur ces 2 axes et qu'il apparait encore des distorsions entre les grandes orientations et leur mise en œuvre. Le rachat de NET DIFFUPRO devrait permettre à notre groupe d'entériner des actions concrètes en harmonisant les pratiques des deux entités.

Le secteur de la propreté étant très concurrentiel, il convient d'être vigilant afin de dissuader des volontés de quitter le groupe ou d'avoir le sentiment que celui-ci n'offre pas de possibilité d'y évoluer.

#### A. Des inégalités présentes à plusieurs niveaux

##### 1. Effectifs

Nous pouvons constater que l'entreprise compte une majorité de personnel féminin (environ 78 %). La tendance actuelle se poursuit avec une évolution positive de 1.87 % en 2022 par rapport à 2021.

La catégorie socioprofessionnelle féminine la plus représentée est la catégorie « employés/ouvriers ». Les femmes y représentent encore 77,6 % de l'effectif. De ce point de vue, nous pouvons constater que l'objectif des 25% d'hommes n'est pas atteint (ils ne représentent que 20 % de cette catégorie).

Il convient de rappeler que la parité vise un équilibre de représentation H/F entre les différentes catégories socioprofessionnelles.

Concernant les agents de maîtrise, la répartition par sexe reste stable. Même si l'objectif de 50 % n'est pas encore atteint, l'écart reste acceptable. Il y a toujours une légère surreprésentation féminine avec 56% de femmes contre 44 % d'hommes.

Le point noir est surtout relevé au niveau de la catégorie cadre où les femmes sont largement inexistantes. (Seulement 19 %). Il conviendra d'être vigilant sur ce statut pour rééquilibrer au plus tôt cet écart, sachant que l'objectif à atteindre est de 30 %.

##### 2. Promotions

L'analyse des indicateurs de la promotion interne met en évidence que l'objectif de 50 % d'ici 2023 n'est pas encore atteint en ce qui concerne le personnel féminin. En effet, même si l'évolution est positive en 2022 (+ 2 pts, soit 41 %) par rapport à 2021 (39 %), il est resté encore des efforts à consentir.

Promotions	2021		2022		Objectif 50 %
F	39	39%	48	41%	☹
H	62	61%	69	59%	☺
Total	101		117		

### 3. Salaires

Concernant la rémunération, nous pouvons constater qu'il y a, en moyenne, un écart de 106 € entre le salaire H/F au 31 déc. 2021 (en faveur des hommes) et de 111 € au 31 déc. 2022.

2021		2022	
Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
1552*1	1658	1585	1696

\*1 Moyenne pondérée

Cet écart de rémunération entre les femmes et les hommes peut s'expliquer principalement par une présence plus importante des femmes dans les emplois les moins qualifiés et donc les moins bien payés.

Même si cet écart ne paraît pas très conséquent, et qu'il reste stable, il le devient dès lors que l'analyse se fait par catégorie socioprofessionnelle.

En effet, on constate là aussi un écart moyen, par catégorie, aussi bien pour les deux sexes avec un avantage pour les femmes dans la catégorie employés (+100 €) et la catégorie Agents de maîtrise (+70 €).

Par contre, il y a un écart important (248 €) des salaires moyens cadres Hommes (3903 €) par rapport à celui des femmes (3655 €). Il conviendra immanquablement de l'évoquer lors des prochaines NAO pour réduire à terme l'écart.

#### **B. Les sources d'inégalités et leurs impacts pour l'entreprise**

*[Causes et conséquences]*

Le déséquilibre en effectif H/F (22%/78%) peut s'expliquer par :

- Un secteur d'activité traditionnellement féminin ;
- La dominante d'emplois à temps partiel et d'horaires décalés permettant de mieux concilier vie professionnelle / vie personnelle.

Même si PRO IMPEC réaffirme sa volonté de respecter la diversité en entreprise en évitant toute sorte de discrimination, il apparaît que pour les postes à responsabilités, les femmes sont sous-représentées. (Cadres : 9 femmes contre 38 hommes en 2022). Cette situation n'encourage peut-être pas les femmes à postuler. Par ailleurs, il n'y a peut-être pas d'outil suffisamment pertinent pour repérer les compétences en interne et identifier les potentiels.

En ce qui concerne la rémunération, il existe un écart de rémunération qui s'explique par une majorité de personnel féminin aux postes moins qualifiés et par leur sous-représentation chez les cadres. La conséquence directe est que l'entreprise peut apparaître comme étant « sexiste », ce qui va à l'encontre de ses valeurs et des accords négociés. L'image de PRO IMPEC peut en être entachée aussi bien en interne qu'en externe.

En ce qui concerne les parcours et les évolutions professionnelles, le groupe réaffirme sa volonté de promouvoir en interne des collaborateurs hommes ou femmes, sans aucune discrimination, sur le seul critère des compétences et ce quel que soit le niveau de poste. Il semblerait que l'information aux salariés ne soit pas suffisamment claire et accessible pour inciter les femmes à candidater. Un effort devrait être porté sur ce point sous peine de ne pas pouvoir respecter la convention collective et les engagements du groupe.

[Enjeux]

Les enjeux sont de plusieurs ordres. Nous pouvons tout d'abord évoquer l'axe social. En effet le groupe aspire à davantage d'égalité H/F du point de vue de la rémunération, du recrutement, de la gestion des compétences. D'après les données nationales, l'accès à l'emploi est plus rapide pour les hommes que pour les femmes. Elles sont plus nombreuses que les hommes à bénéficier du RSA et sont plus touchées par la pauvreté. Leur niveau de rémunération est plus bas et elles occupent des emplois moins qualifiés. Les différentes actions mises en place au sein de l'entreprise permettront de prendre en compte ces problématiques d'ordre sociétal.

Il souhaite aussi préserver son image de groupe reconnu pour sa démarche RSE et continuer à développer ses valeurs au travers de la marque employeur (axe sociétal).

Le dernier enjeu est économique avec la volonté de réussir l'intégration de NET DIFFUPRO et asseoir encore plus la représentation du groupe au niveau national. Négliger ces différents enjeux donnerait certes une mauvaise image du groupe mais aurait aussi des répercussions économiques certaines.

## **II/ Propositions de solutions**

### **1. Renforcer la diversité par un nouveau plan d'action**

Le constat met en avant un déséquilibre des personnels féminins, trop présentes dans certaines catégories, pas assez dans d'autres. Afin de renforcer la mixité, il conviendrait de prendre des mesures dès le processus de recrutement, le rendre identique tant pour les hommes que pour les femmes, seuls les critères de compétences seraient admis en toute objectivité avec interdiction, par exemple, de poser des questions portant sur la situation familiale.

Pour attirer des profils des deux sexes, il faudrait travailler sur l'image du secteur, traditionnellement perçu comme un milieu féminin : Pour combattre les représentations stéréotypées (les « métiers de femmes »), une campagne de communication interne / externe pourrait être mise en place. D'autre part, la participation à des événements de type forums d'orientation ou forums d'emplois permettrait de rencontrer un public mixte.

Du point de vue de l'annonce proposée, il faudra s'assurer d'une neutralité absolue, solliciter par tout moyen une proposition de candidatures des 2 sexes.

Il conviendra de prévoir des indicateurs pour suivre l'évolution des actions mises en œuvre. Voici quelques propositions d'indicateurs : nombre de candidatures (H ou F)/nombre de candidatures totales ; répartition par catégorie professionnelle en fonction du nombre d'embauches.

Autres pistes :

Calculer et publier son index de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

Élaborer une charte pour l'égalité

Réfléchir avec les partenaires sociaux à des outils / dispositifs / actions en faveur d'un environnement de travail plus égalitaire

### **2. Agir sur la gestion des carrières**

Il convient de revoir la politique de gestion des carrières. En effet, pour éviter les écarts positifs ou négatifs (H/F), il conviendrait de mettre en place un outil d'évaluation et de suivi fondé sur des critères objectifs et favoriser le recrutement interne sur certains postes de cadres notamment, responsable d'agence... En effet, on constate un déficit d'effectif féminin sur certains postes à responsabilité.

On pourrait, par exemple, prévoir la diffusion sur l'intranet de la liste des postes ouverts à la promotion interne en incitant les femmes à postuler grâce à une campagne de communication (affiches, infographie, intranet...) pour veiller à une plus juste représentation des femmes. Ainsi on pourrait rappeler l'engagement de développer la mixité des promotions et s'assurer que cette dernière se fasse en privilégiant la candidature dont le sexe est sous-représenté.

### 3. Respecter le principe d'égalité salariale

Il conviendrait de supprimer les écarts de rémunération. Le constat a prouvé qu'il y avait des écarts plus prononcés sur certaines catégories. Cela va à l'encontre de la convention collective. Il faut impérativement qu'à compétences égales les salaires H/F soient équivalents. Les prochaines NAO doivent œuvrer en ce sens. Afin de suivre l'évolution et le respect de cet engagement, il conviendra de les renégocier lors de chaque NAO et de proposer des indicateurs chiffrés notamment de mouvement, pour apprécier la mise en œuvre effective.

### 4. Renforcer le Plan de Développement des Compétences

Il semble nécessaire de continuer à former les recruteurs, et plus largement les managers, afin de leur faire prendre conscience des biais qui peuvent orienter leurs processus de recrutement.

On pourrait envisager des actions de formation dédiées pour mettre à niveau les salariés sur certaines compétences manquantes ou insuffisantes. Il convient dès lors de pouvoir les recenser à l'occasion, par exemple, des entretiens annuels d'évaluation ou professionnels qui doivent avoir lieu régulièrement. De même, il conviendra de régulièrement mettre à jour les nouvelles compétences aussi bien dans le PGI que dans l'outil de suivi.

Le PDC devra confirmer la mise en œuvre effective de ces actions de formation, il sera visé par le CSE et des indicateurs seront proposés pour évaluer la montée en compétences.

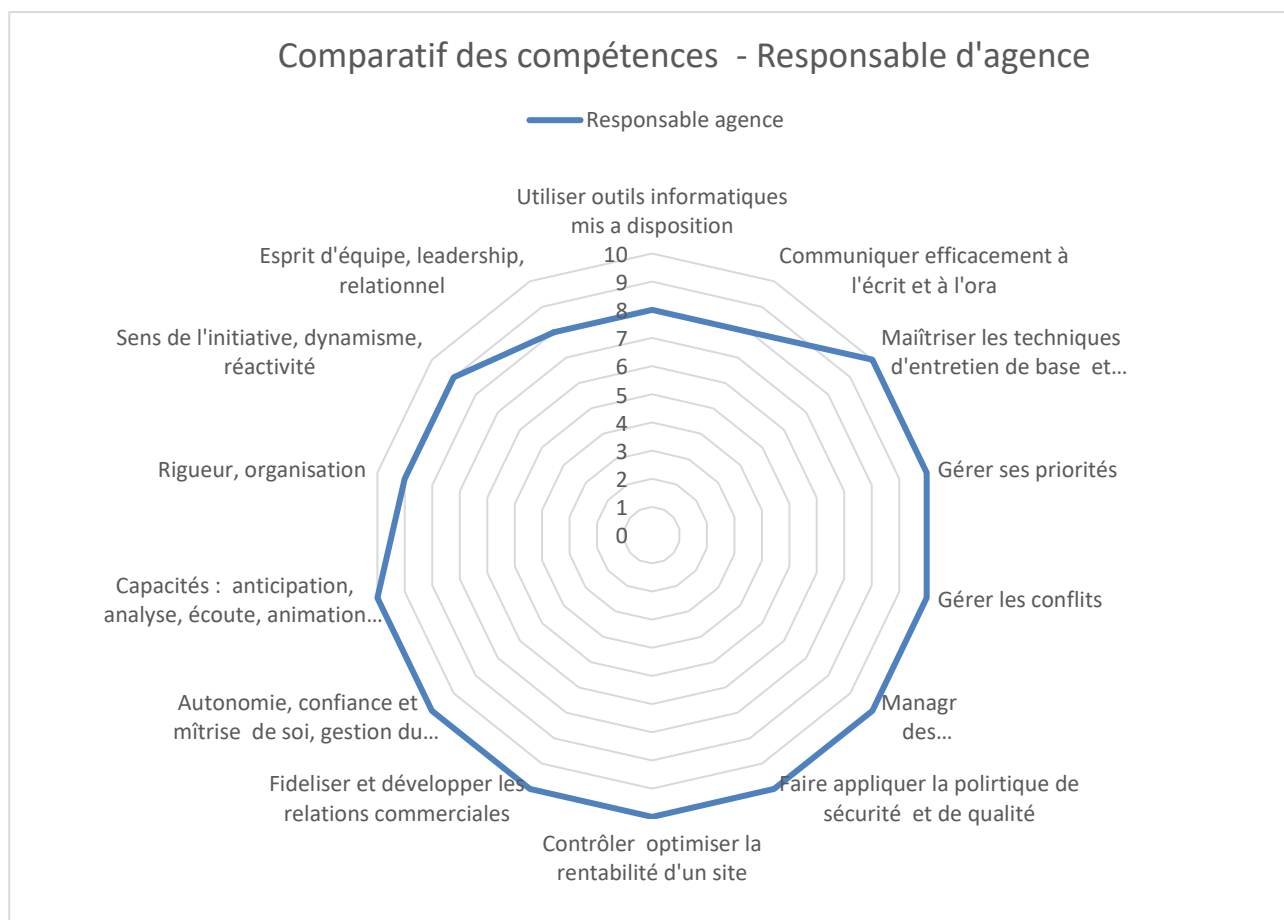
## 2<sup>ème</sup> Partie : PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS

### 1) La gestion des compétences

- a. Concevez un outil permettant de déterminer le niveau de compétences requis pour occuper le poste de responsable d'agence.

#### Attentes :

- ▶ sur le fond : le candidat doit repérer et organiser les informations correspondant aux compétences opérationnelles et comportementales. Il doit également proposer un moyen d'évaluation du niveau d'acquisition de ces compétences. Ces informations sont identifiables dans l'annexe 6.
- ▶ sur la forme : Profil de poste, diagramme radar, tableau ou toute autre proposition pertinente ; un titre.



Ou

## Tableau des compétences – Poste de « Responsable d’agence »

Direction régionale		Compétences opérationnelles										Compétences comportementales						
		Agence	Chargé.e de clientèle	Utiliser outils informatiques mis à disposition	Communiquer efficacement à l'écrit et à l'oral	Maîtriser les techniques d'entretien de base et protocoles en milieux spécifiques	Gérer ses priorités	Gérer les conflits	Manager des équipes	Faire appliquer la politique de sécurité et de qualité	Contrôler optimiser la rentabilité d'un site	Fideliser et développer les relations commerciales	Autonomie, confiance et maîtrise de soi, gestion du stress	Capacités : anticipation analyse écoute animation d'équipe, communication	Rigueur, organisation	Sens de l'initiative, dynamisme, réactivité	Esprit d'équipe, leadership, relationnel	Commentaires
Nord	Nom - Prénom		A															
	Nom - Prénom		A															
	Amiens	.....	ECA															
	Boulogne Sur Mer	.....	NA															
	Dunkerque	.....																
	Grand Lille 1	.....																
	Grand Lille 2	.....																
Grand Est	Valenciennes	.....																
	Strasbourg	.....																
	Dijon	.....																
	Reims	.....																
	Metz	.....																
Nancy	.....																	
Acquis	A																	
En cours d'acquisition	ECA																	
Non acquis	NA																	

**Profil de poste du responsable d'agence**

	1	2	3	4
Diplômes (Bac+2)				
Savoirs / Connaissances				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management individuel et collectif</li> <li>- Droit du travail</li> <li>- Gestion budgétaire</li> <li>- Connaissance du territoire</li> </ul>				
Compétences opérationnelles / Savoir faire				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimisation des organisations</li> <li>- Management, animation d'équipe</li> <li>- Plans d'actions et suivi</li> <li>- Analyse budgétaire</li> <li>- Maîtrise des logiciels métier</li> </ul>				
Compétences comportementales / Savoir être				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientation clients</li> <li>- Autonomie</li> <li>- Maîtrise de soi</li> <li>- Gestion du stress</li> <li>- Leadership, animation d'équipe</li> <li>- Goût du challenge</li> <li>- Rigueur</li> <li>- Sens de l'initiative</li> </ul>				
Légende :				
Diplôme : 1= BAC 2= BAC+2 3= BAC+3/4 4= BAC+5 et plus				
Compétences 1= Insuffisante 2= Fragile 3 = Satisfaisante 4= Bonne maîtrise				

**b. Expliquez comment cet outil sera exploité lors de la phase de sélection des candidats.**

*Cet outil permettra de comparer le profil des candidats reçus en entretien et de déterminer celui qui se rapproche le plus du profil type de responsable d'agence.*

*Accepter toute réponse cohérente*

## 2) La préparation de la négociation annuelle obligatoire

- a. Proposez le support présentant l'organisation de la prochaine négociation. Celui-ci sera joint à l'invitation des partenaires sociaux à la réunion de lancement.

### Attentes :

- ▶ Sur le fond : Le candidat doit identifier les éléments relatifs au calendrier prévisionnel du déroulement des prochaines NAO (rythme des réunions, thèmes abordés) ainsi que les points de vigilance en lien avec le rachat de NET DIFFUPRO. L'employeur a, en effet, l'obligation d'être à l'initiative des NAO et doit inviter l'ensemble des organisations syndicales à la réunion de lancement. Ces informations sont identifiables à partir des annexes 8 et 9.
- ▶ Sur la forme : tableau ou toute proposition pertinente ; un titre.

### Calendrier prévisionnel NAO 2023

Date	Horaires	Réunion	Thèmes	Points de vigilance relatifs au rachat de NET DIFFUPRO
9 juin 2023 (2 <sup>ème</sup> semaine)	9h-12h	Réunion de lancement	Ouverture de la NAO 2022	Rappel des enjeux sur le rachat de Net Diffupro et de l'audit social
x juin 2023 (3 <sup>ème</sup> semaine)	9h-17h	Réunion de négociation 1	Rémunération Égalité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avantages en nature (véhicules de fonction)</li> <li>➤ Absence d'accord ou de plan d'action sur l'égalité professionnelle</li> <li>➤ Paiement des heures supplémentaires et complémentaires</li> <li>➤ Mutuelle</li> </ul>
x juin 2023 (4 <sup>ème</sup> semaine)	9h-17h	Réunion de négociation 2	Qualité de vie au travail Gestion prévisionnelle des emplois et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obligation d'emploi de travailleurs handicapés</li> </ul>
À définir – en principe mi-juillet			Issue de la négociation	

b. Justifiez les choix liés à la conception et l'utilité de ce document.

- ▶ Document d'information : présentation sous forme de programme du calendrier des différentes réunions pour informer les organisations syndicales.
- ▶ Obligation légale de l'employeur d'inviter les partenaires sociaux et de les informer de leur organisation.