Chapitre 6 Évaluer les besoins en compétences et en personnel

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Évaluer les besoins en compétences et en personnel | Le diagnostic des besoins en recrutement ; les contrats de travail |

Missions

**Mission 1 Évaluer le besoin en recrutement**

1. Calculez le nombre d’heures de travail nécessaires pour atteindre l’objectif de productivité fixé pour N.

|  |  |
| --- | --- |
| **CA N–1 en k€** | 2 833 000 |
| **Progression** | 15 % |
| **CA N en k€ (1)** | 3 257 950 |
| **Objectif productivité (2)** | 200 |
| **Heures nécessaires (1) / (2)** | 16 290 |

2. Déterminez le nombre de semaines travaillées pour chacun des employés.

**Congés payés**

CDI depuis plus d’un an : 5 semaines

CDI embauchés en N–1

* Salarié employé le 1er octobre N–1. La période de référence débutant le 1er juin N–1, il a droit à : 2,5 × 8 = 20 jours de congé en N, l’équivalent de 4 semaines.
* Salarié employé le 1er décembre N–1. Il a droit à : 2,5 × 6 = 15 jours de congé en N, l’équivalent de 3 semaines.

CDD : pas de congés pris

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|  | CDI 35 | CDI 35 1/10 | CDI 35 1/12 | CDI 25 | CDI 17 | CDD 4 sem. | CDD 8 sem. |
| Semaines / an | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |  |  |
| Congés payés | –5 | –4 | –3 | –5 | –5 |  |  |
| Semaines de travail | 47 | 48 | 49 | 47 | 47 | 4 | 8 |

3. Déterminez si le potentiel d’heures de travail actuellement disponible est suffisant en N pour atteindre l’objectif.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |  |
|  | CDI 35 | CDI 35 1/10 | CDI 35 1/12 | CDI 25 | CDI 17 | CDD 4 sem. | CDD 8 sem. |  |
| Semaines de travail | 47 | 48 | 49 | 47 | 47 | 4 | 8 |  |
| Heures / semaine | 35 | 35 | 35 | 25 | 17 | 35 | 35 |  |
| Total heures | 1 645 | 1 680 | 1 715 | 1 175 | 799 | 140 | 280 |  |
| Heures formation | –80 | –80 | –80 | –40 | –40 |  |  |  |
| Heures absences | –75 | –75 | –75 | –35 | –35 |  |  |  |
|  | 1 490 | 1 525 | 1 560 | 1 100 | 724 | 140 | 280 | 15 759 |

*Conclusion : l’effectif n’est pas suffisant pour N. Il manque 16 290 – 15 759 = 531 heures.*

4. Rédigez une note de conclusion à l’attention d’Emilio sur le besoin en recrutement en fonction des objectifs fixés.

De : stagiaire

À : Emilio

Objet : Conclusions concernant les objectifs fixés

Le nombre d’heures manquantes, compte tenu des objectifs fixés, n’est pas très important puisqu’il se monte à 531 heures.

Ce montant dépend toutefois fondamentalement de l’atteinte des objectifs fixés en termes de productivité. Passer 170 à 200 € par heure de travail, représente une augmentation de près de 18 %, ce qui est très important.

Cela signifie concrètement qu’au-delà de l’embauche de nouveaux personnels, il va falloir réorganiser profondément le travail des vendeurs afin d’atteindre cet objectif de productivité.

Stagiaire

**Mission 2 Formaliser le besoin en recrutement**

5. Proposez une solution pour régler la question du besoin en recrutement de vendeurs. Justifiez votre proposition.

Nombre d’heures de travail manquantes : 531 heures

* **Solution 1 :** heures supplémentaires proposée aux CDI 35 h

Sur la base de 52 semaines moins 5 semaines de congés payés il faudrait produire : 531 / 47 = 11 h 20 de plus par semaine, à répartir sur 9 CDI, soit une à deux heures supplémentaires par personne.

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénient** |
| * Souplesse en cas de baisse d’activité. * Pas de coûts de recrutement et de formation. | * Il faut remporter l’adhésion des salariés. |

* **Solution 2 :** augmentation du nombre d’heures de travail pour les CDI à temps partiel

Cela fait 11 h 20 de plus par semaine, en moyenne 5 h 40 par salarié.

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénient** |
| * Souplesse en cas de baisse d’activité. * Pas de coûts de recrutement et de formation. | * Cela fait vraiment beaucoup par salarié. |

* **Solution 3 :** recrutement d’un CDD à temps partiel à planifier en fonction des périodes de pointe (notamment les soldes d’hiver/soldes d’été)

Sur la base des 11 h 20 par semaine.

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénients** |
| * Renforcement de l’équipe. * Solution pérenne si l’activité est en hausse. | * Coût de recrutement et de formation. * Volume horaire très faible et probablement illégal. |

* **Solution 4 :** recourir à du personnel intérimaire

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénients** |
| * Souplesse en cas de baisse d’activité. * Pas de coût de recrutement. | * Coût plus élevé. * Personnel extérieur. |

* **Solution 5 :** recourir à un alternant

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantages** | **Inconvénients** |
| * Ouvre une possibilité de recrutement ultérieure. * Faible coût (peu de charges sociales). | * L’alternance risque de compliquer l’organisation. * Poursuite d’étude de l’alternant. |

Au total, compte tenu du faible volume horaire manquant, la solution 1 paraît la mieux adaptée, d’autant que l’effort important demandé en matière de hausse de productivité fausse probablement la réalité de ce qui risque de se passer.

6. Rédigez une note à l’attention d’Emilio proposant une solution argumentée pour intégrer un nouveau manager dans l’équipe.

|  |
| --- |
| De : stagiaire  À : Emilio  Objet : recrutement du nouveau manager  Concernant l’intégration du nouveau manager, trois solutions sont envisageables :   * le CDI est la solution la plus naturelle mais la période d’essai est limitée à quatre mois, ce qui ne correspond pas à ce que vous recherchez ; * le CDD à six mois ou un an est une solution envisageable si légalement on peut invoquer un surcroît d’activité. Néanmoins, dans l’esprit, il ne correspond pas à la logique du recrutement souhaité ; * le recours à un intérimaire peut être une solution. Il a l’avantage de permettre de bénéficier le cas échéant d’un profil expérimenté. Par ailleurs, il ouvre la possibilité de faire un essai sur une durée de six mois. Néanmoins, là encore, dans l’esprit, il ne correspond pas à la logique du recrutement souhaité puisqu’il doit correspondre à des tâches non durables.   Il existe enfin la possibilité de recourir à un contrat en alternance, en apprentissage ou en professionnalisation. Un contrat en alternance au niveau licence professionnelle permettrait de disposer du niveau souhaité avec un allégement social. Ce contrat a une durée d’un an. Néanmoins, on risque de tomber sur un jeune qui n’aura peut-être pas l’expérience suffisante pour tenir le rôle de manager.  **Manager :**  Compétences   * Animation commerciale du rayon (choix des articles du rayon, mise en valeur de l’offre, choix des actions de promotion à mettre en œuvre, veille de la qualité du service rendu à la clientèle). * Gestion du rayon à partir d’objectifs fixés avec le directeur (contrôle des linéaires et gestion des stocks, gestion des indicateurs du tableau de bord, gestion de son compte d'exploitation.) * Encadrement et animation d’une équipe de vendeurs (intégration, évaluation, suivi des performances, animation, soutien, etc.)   Formation requise  Formation de niveau bac+2 à bac+4/5 : BTS MCO, DUT technique de commercialisation, licence professionnelle, école de commerce et de distribution.  Qualités requises   * Responsable. * Rigoureux et organisé * Empathique et tourné vers les autres, sens de l’écoute * Pédagogue et communicant * Disponible et en bonne santé physique |

Entraînement

**Exercice 1**

1. Évaluez les besoins quotidiens en heures de vente nécessaires pour satisfaire l’objectif de qualité de service client pour le mois de décembre.

Objectif de qualité de service

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Lundi** | **Mardi** | **Mercredi** | **Jeudi** | **Vendredi** | **Samedi** | **Total** |
| **Nombre de clients** | 120 | 80 | 180 | 80 | 240 | 300 | 1 000 |
| **Nombre d’heures\*** | 24 | 16 | 36 | 16 | 48 | 60 | 200 |

\* Nombre de clients/5 soit 12 minutes par client

Contraintes de minima de vendeurs (2 employés affectés simultanément à la vente pendant les heures d’ouverture)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Lundi** | **Mardi** | **Mercredi** | **Jeudi** | **Vendredi** | **Samedi** | **Total** |
| **Nombre d’heures minimum\*** | 21 | 21 | 21 | 21 | 24 | 24 | 132 |

\*10,5 h × 2

Besoins totaux :

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Lundi** | **Mardi** | **Mercredi** | **Jeudi** | **Vendredi** | **Samedi** | **Total** |
| **Nombre d’heures total\*** | 24 | 21 | 36 | 21 | 48 | 60 | 210 |

* Maximum des deux

Soit 210 heures par semaine affectées au contact client.

2. Déterminez le nombre de personnes à recruter en complément de l’équipe permanente pour le mois de décembre, ainsi que la quotité horaire de chacune d’entre elles, sachant que le franchisé souhaite utiliser au maximum le volant d’heures supplémentaires (ressource 2).

Ressources actuelles disponibles (personnel permanent)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Statut** | **Poste** | **Effectif** | **Temps travaillé/semaine (en h)** | **Temps consacré à la vente (en %)** | **Temps total travaillé (en h)** | **Temps consacré à la vente (en h)** |
| Cadre | Manageur responsable | 1 | 35 | 20 | 35 | 7 |
| Employé | Assistant manageur | 1 | 35 | 50 | 35 | 17,5 |
| Employé | Employés de rayon, caisse | 2 | 35 | 80 | 70 | 56 |
| Employé | Employé de rayon, caisse | 1 | 20 | 80 | 20 | 16 |
|  |  |  |  | **Total** | **160** | **96,5** |

Besoins ponctuels supplémentaires en décembre

|  |  |
| --- | --- |
| Temps nécessaire (h) | 210 |
| Temps disponible (h) | 96,5 |
| **Besoins en heures de vente** | **113,5** |

Le franchisé souhaite utiliser au maximum le volant d’heures supplémentaires. Elles s’élèvent à 43 heures pour toute l’équipe. Le nombre disponible pour la vente est de 96,5 h + 43 h soit 139,5 h. Il reste 210 h – 139,5 h =70,5 heures à effectuer par les vendeurs supplémentaires.

Sur la base d’un contrat hebdomadaire de 35 heures, il est nécessaire de recruter 2 personnes pour faire face au surcroît d’activité du mois de décembre. L’embauche de davantage de personnes sur des quotités horaires inférieures est envisageable, mais cela entraînerait une lourdeur supplémentaire dans la gestion du personnel et dans le suivi de l’équipe.

3. Préconisez et justifiez les types de contrat qui vous semblent les plus adaptés.

Le besoin étant provisoire, deux possibilités sont envisageables :

* le recours à une société de travail intérimaire ;
* l’embauche de salariés (éventuellement étudiants en formation commerciale) en CDD.

Contraintes :

* disponibilité de 35 heures par semaine ;
* minimisation du coût de ce personnel provisoire.

On peut envisager en priorité l’embauche de deux employés en contrat à durée déterminée dont le coût est moindre par rapport à celui de l’intérim. Le CDD, qui ne peut avoir pour objet une fonction liée à l’activité normale du point de vente, s’avère en effet particulièrement adapté pour les périodes de forte affluence. Ce type de contrat est susceptible d’intéresser des étudiants en formation commerciale.

Néanmoins, peu d’étudiants risquent d’être disponibles pour un emploi à temps complet. Il sera peut-être difficile de trouver des candidats non-étudiants intéressés par un CDD sur un mois uniquement. Par ailleurs, la procédure de recrutement d’employés en CDD comme en CDI s’avère assez longue et lourde.

En l’absence de candidature intéressante pour des CDD, on pourra envisager dans un deuxième temps le recours à une société de travail intérimaire, dont les délais de réaction sont généralement rapides. Celle-ci se chargera des formalités d’embauche et proposera du personnel compétent et adaptable. En revanche, le coût du personnel intérimaire est supérieur au coût d’employés en CDD.

**Exercice 2**

1. Calculez le manque à gagner consécutif aux appels non servis.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Temps d’appel** |  |
| **Nombre d’opérateurs** | 3 |  |
| **Temps d’appel** | 04 : 00 : 00 |  |
| **Durée d’un appel** | 00 : 05 : 00 | 12 appels par heure |
| **Nombre d’appels traités** | 144 | 4 × 12 × 3 |
| **Nombre d’appels reçus** | 192 | 144 / 0,75 |
| **Appels non décrochés** | 48 | 192 – 144 |
| **Appels perdus** | 24 | 48 × 0,5 |
|  |  |  |
|  | **Appel entrant** |  |
|  | 100 % = 24 |  |
| **Demande d’info** | **Réclamation** | **Commande** |
| 50 % | 15 % | 35 % |
| **Non servies** | **Non servies** | **Perdues** |
| 50 % × 24 = 12 | 15 % × 24 = 3,6 | 35 % × 24 = 8,4 |
|  |  | **Manque à gagner** |
|  |  | 8,4 × 120 = 1 008,00 € |
|  | Par mois | 20 160,00 € |
|  | Marge nette 50 % | 10 080 € |

2. Proposez une solution à votre manager en justifiant votre réponse.

Il est aisé de constater que le manque à gagner peut justifier un renfort de l’équipe. En effet, il manque la capacité de traitement de 48 appels ce qui correspond à la capacité de traitement actuelle d’un opérateur. De plus, la marge générée peut très largement couvrir le coût salarial, charges sociales comprises.

3. Proposez un type de contrat dans l’hypothèse d’une nouvelle embauche.

Nombre d’appels reçus = 192

Capacité de traitement par opérateur = 48

Nombre d’opérateurs : 192 / 48 = 4

Il manque donc exactement un opérateur à temps plein. Compte tenu de l’aspect permanent de la situation, un contrat en CDI de 35 heures semble s’imposer.

**Exercice 3**

1. Calculez le nombre d’heures de travail nécessaires pour assurer la qualité de service à la clientèle (ressource 1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Conseil clientèle** | **Mise en rayons** |
| Lundi | 11 h × 2 personnes = 22 h | 3 h × 2 personnes = 6 h |
| Mardi et jeudi | [(4 h × 2 personnes) + (7 h × 3 personnes)] × 2 = 58 h | 3 h × 2 × 1 personne = 6 h |
| Mercredi et vendredi | [(4 h × 3 personnes) + (7 h × 4 personnes)] × 2 = 80 h | 3 h × 2 × 1 personne = 6 h |
| Samedi | 11 h × 4 personnes = 44 h | 3 h × 1 personne = 3 h |
| **Total** | 204 h | 21 h |
| Nombre d’heures total | **255** **h** | |

2. Déterminez si le potentiel d’heures actuellement disponibles est suffisant (ressource 2).

Équipe actuelle : 3 CDI à 35 h + 2 temps partiels à 24 h + 1 contrat étudiant à 14 h = 167 heures.

Il manque 225 – 167 = 58 heures de travail par semaine pour assurer la qualité de service souhaitée.

3. Présentez les avantages et inconvénients des solutions managériales possibles pour répondre aux contraintes de fonctionnement de l’équipe.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Solutions possibles** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| Recours aux heures supplémentaires | * Solution souple et rapide à mettre en œuvre | * Solution non pérenne * Coût supplémentaire |
| Recours aux salariés d’autres secteurs | * Solution souple et rapide à mettre en œuvre * Solution qui n’engendre pas de coûts supplémentaires | * Compétences différentes dans les autres secteurs * Risque de déséquilibrer l’organisation des équipes |
| Transformation des contrats à temps partiel en contrat à temps complet | * Salariés déjà formés et intégrés à l’équipe * Solution rapide en interne | * Le nombre d’heures ajoutées (35 – 24) × 2 = 22 heures est insuffisant pour couvrir les besoins. * Si les temps partiels sont des temps partiels volontaires, il sera difficile d’obtenir l’accord des salariés concernés. |
| Recrutement :   * 2 salariés à temps partiel de 29 h ; * 1 salarié à 35 h + 1 salarié à temps partiel de 24 h ; * *autres combinaisons proches de 50* *heures.* | * Solution qui permet de résoudre le manque de salariés de façon durable | * Coût du recrutement |

Le recours à l’intérim n’est pas pertinent car le problème doit être résolu de façon permanente.

**Exercice 4**

1. Distinguez pour Valérie les missions courantes des missions de direction. Calculez le nombre d’heures hebdomadaires correspondant (ressource 1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Activités courantes** | **Horaire** | **Fonction de direction** | **Horaire** |
| Caisse, conseil clientèle | 10 | Relations aux sociétaires, réseau Biocoop et producteurs | 4 |
| Mise en rayon des produits | 2 | Communication interne | 1 |
| Commandes « presse et librairie » | 1 | Analyse commerciale et financière | 7,5 |
| Vérification des factures | 2 | Dossiers courants et projets | 5 |
|  |  | Organisation et animation réunions salariés | 2 |
|  |  | Présence aux conseils d’administration | 0,5 |
| **Total** | **15 h** | **Total** | **20 h** |

2. Proposez une personne pour assurer les fonctions de direction par intérim de La Fourmi durant l’absence de Valérie (ressource 2).

Marion et Yann manquent d’expérience pour prendre la direction de la structure, même trois mois. Kate s’est spécialisée dans l’activité courante du point de vente sans prendre de responsabilité dans le management, et s’approche de la retraite. La personne qui semble la plus indiquée pour assumer pendant trois mois les fonctions de direction à la place de Valérie est donc Catherine.

3. Proposez une solution pour prendre en charge le bloc horaire de Valérie.

Catherine est à 20 heures. Pendant les 3 mois d’absence de Valérie, elle passe à 35 heures, soit 15 heures de plus. Or les missions de Valérie qu’elle reprend représentent 20 heures en quantité.

Cela fait 5 heures par semaine dont Catherine doit se séparer. Si l’on ajoute les 15 heures d’activité courante, cela fait 20 heures au total.

Deux solutions sont possibles :

* embaucher un CDD pour trois mois à 20 heures ;
* prendre quelqu’un en intérim pour les 20 heures.

L’intérim coûte plus cher, mais il est beaucoup plus souple.