

**Examen de Gestion des Ressources Humaines (20 mars 2007) :**

**Cas Plastic**

(Durée 2 h – Aucun document autorisé)

**Travail à faire :**

A l'aide de vos connaissances et après lecture du document joint, vous répondrez aux questions suivantes (il sera tenu compte des qualités de votre rédaction et de la pertinence des références puisées dans le document) :

- 1 – Quelles sont les spécificités de Plastic (voir I et commenter le tableau 1) ? (4 points)
- 2 – En vous référant à la grille des modèles de GRH présentée en cours, analysez précisément l'évolution de la politique Ressources Humaines de Plastic. (5 points)
- 3 – Les outils d'évaluation décrits (Evaluation forcée et 360°) sont-ils adaptés au contexte français ? (4 points)
- 4 – Comment analysez-vous les difficultés apparues dans le groupe Plastic à partir de 2000 ? (4 points)
- 5 – Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour résoudre les problèmes de Plastic ? (3 points)

## 1 – Présentation de l'entreprise et de son contexte stratégique

Plastic, filiale d'un groupe américain, est une entreprise pétrochimique qui emploie 200 salariés. Elle conçoit plusieurs produits à partir de deux lignes de plastiques, ses clients sont des industries de transformation (automobile, plasturgie, ...).

Elle est certifiée ISO 9002 et ISO 14000.

La pétrochimie est une industrie fortement capitalistique<sup>1</sup>, le personnel de fabrication et de maintenance est peu nombreux, sa masse salariale est donc relativement faible. Par ailleurs, ce personnel joue un rôle stratégique dans la production : il doit intervenir le plus rapidement possible afin d'éviter tout arrêt<sup>2</sup>.

De ce fait, cette industrie a toujours été en pointe dans le domaine des innovations sociales : toute innovation, qui permet d'améliorer la motivation des salariés, les conduit à réagir d'une manière plus efficace aux événements auxquels ils sont confrontés, ce qui a un effet direct sur la rentabilité de l'entreprise (des tonnes de plastique supplémentaires seront produites puis vendues).

A titre d'exemple, dès 1973, un autre établissement français de ce même groupe américain a été l'un des pionniers dans la mise en place de la polyvalence dans la population des opérateurs de fabrication.

Par ailleurs, les marges bénéficiaires permettent de dégager des moyens.

Le tableau 1 donne quelques informations sur les ouvriers de l'Usine des Plastiques.

Tableau 1 : Informations sur les ouvriers

(Source : Panorama social 2004)

Age Moyen : 34 ans

Ancienneté moyenne : 8 ans

Rémunération mensuelle moyenne : 1960 €

Rémunérations complémentaires : 13<sup>e</sup> mois, participation aux bénéfices

L'origine de Plastic remonte à 1992 : un groupe de travail international s'était structuré pour synthétiser les caractéristiques de « l'usine du futur ». Les concepts d'enrichissement du travail (*empowerment*), de rémunération des compétences (*pay for skill*) et de réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (*flat organization*) ont été ainsi identifiés comme facteurs de performance globale.

Une autre caractéristique de cette industrie fait que le transport des produits fabriqués pèse fortement sur le prix de revient. La direction américaine s'efforce donc de construire ses unités de production à proximité des marchés qu'elles vont servir.

La direction du groupe a décidé de créer cette « usine du futur » en France et a mis en place un comité de pilotage, constitué de l'ensemble de la direction française (PDG, DRH, responsable de la fabrication et responsable de la maintenance) et des *team leaders*<sup>3</sup>.

Les *team leaders* ont été recrutés deux ans avant le démarrage effectif de l'usine. Ils ont pu participer à la conception des outils de recrutement des futurs membres de leur équipe.

<sup>1</sup> Le coût de la main d'œuvre représente actuellement 10 % du prix de revient de la tonne de plastique fabriquée, c'est-à-dire deux fois moins que le coût de transport (Source : DRH).

<sup>2</sup> Le simple manque à gagner généré par un arrêt de la production de 24h est estimé à 5 millions de dollars.

<sup>3</sup> Ce terme désigne les agents de maîtrise. Il rend compte du fait que ces agents de maîtrise sont d'un type nouveau : présentés comme des managers, ils coordonnent les activités d'opérateurs ou de techniciens dont les fonctions ont été élargies et l'autonomie encouragée.

Ils ont aussi animé et/ou assisté à la longue période de formation (6 mois) qui était prévue avant le démarrage pour mettre au même niveau tous les nouveaux embauchés.  
Plastic a produit sa première tonne de plastique le 1<sup>er</sup> novembre 1998.

## 2 – La conception de la politique RH de Plastic (1995-1998)

Les *team leaders*, encouragés par l'équipe de direction, construisent trois outils complémentaires<sup>4</sup>.

### a- Un outil d'évaluation des performances à répartition forcée (ou *Forced Ranking*)

A partir d'une liste de critères généraux, les *team leaders* doivent évaluer les performances des membres de leur équipe. Ils doivent ensuite les classer et désigner les 10 % qui ont les performances les plus hautes et les 10 % qui ont les performances les plus basses (l'appellation courante dans l'entreprise est le « +10/-10 »).

Les augmentations salariales individuelles sont ensuite calculées en fonction du rang obtenu par chaque salarié dans ce classement. Les 10 % ayant les performances les plus basses sont privés d'augmentation individuelle.

b- Afin que cet outil ne soit pas utilisé pour régler des comptes personnels, un outil complémentaire d'évaluation à 360° est conçu. Chaque salarié peut évaluer les performances de l'ensemble des salariés. Ce jugement collectif pondère le jugement individuel de chaque *team leader*.

c- Enfin, pour que les salariés ne tentent pas d'obtenir des performances au détriment de leurs collègues ou de la performance à long terme de l'entreprise, ces deux outils sont complétés par un outil d'évaluation des compétences. Celui-ci est utilisé lors de l'entretien d'évaluation des performances et vise à mesurer et à récompenser l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés.

L'évaluation des compétences fonctionne de la manière suivante :

- avant la campagne d'appréciation, les *team leaders* se réunissent pour se répartir l'enveloppe budgétaire allouée par la DRH pour l'année à venir ;
- chaque superviseur direct valide, au cours d'un entretien, les compétences exercées par chacun de ses subordonnés. Le système est binaire : la compétence est ou n'est pas possédée ;
- en fonction des besoins de l'entreprise et des attentes de chaque salarié, le superviseur propose une progression de carrière à ce salarié et définit les besoins en formation qui y sont associés ;
- une fois ce bilan réalisé, le *team leader* et le technicien procèdent à l'évaluation des performances. Celle-ci permet de déterminer l'augmentation salariale de chaque individu ;
- avant de renvoyer les résultats des appréciations au service RH, les *team leaders* réalisent une réunion de consolidation des résultats de l'appréciation individuelle des compétences. Ces résultats peuvent être modifiés à la marge et sont validés par le n + 2 (premier niveau de cadre).

Les salariés n'ayant encore jamais travaillé dans cette « usine des plastiques », la direction a considéré que tous les embauchés se situaient au « niveau zéro » dans la maîtrise des compétences.

---

<sup>4</sup> Ces outils ne sont pas négociés, les organisations syndicales n'étant pas présentes à l'époque dans l'entreprise.

Il était clair pour tout le monde que les salariés expérimentés progresseraient très vite dans cet outil. Dès l'instant où ils travailleraient effectivement, ils pourraient ainsi faire la preuve de leurs compétences. Néanmoins, le principe de l'égalité initiale a été respecté<sup>5</sup>.

### **3 – L'évolution de la politique RH chez Plastic à l'Usine des Plastiques (1998-2005)**

Les premières années d'utilisation sont satisfaisantes. La rémunération par les compétences apparaît alors comme un nouveau mode de gestion efficace et cohérent avec leur projet « d'usine du futur ».

*« Les premiers entretiens, ça s'est toujours bien passé. On a appris, on a acquis des compétences au fil des jours et des mois. C'était assez facile d'avancer. »* (Un technicien de maintenance).

Le concept de *multiskill* constitue bien le moteur de la performance globale de cette entreprise et parvient à articuler les attentes des salariés (la rémunération des compétences acquises) et celles de la direction (accroissement de la polyvalence des salariés).

*« Le message d'embauche justement c'était qu'ils favoriseraient le multiskill. Moi je trouvais ça intéressant parce qu'on ne végète pas dans un coin pendant dix ou quinze ans. L'objectif c'était de faire son boulot de base et d'acquérir des compétences dans d'autres directions ».*

Cependant, dès 2000, des transformations importantes apparaissent :

- tout d'abord, il était prévu d'appliquer aux *team leaders* eux-mêmes la rémunération par les compétences. Pour diverses raisons, cela n'a jamais vu le jour ;
- l'outil d'appréciation à 360° (son rôle était d'éviter les règlements de comptes possibles) s'est rapidement essoufflé et a été progressivement délaissé.

Les membres ayant formé le comité de pilotage ont été très rapidement mutés vers d'autres fonctions dans d'autres entreprises du groupe, conséquence de la politique de gestion des carrières des cadres. Ceux-ci connaissent une mutation à l'international environ tous les deux ou trois ans.

Les techniciens de maintenance ont rapidement compris l'intérêt qu'ils avaient à « jouer le jeu » et à s'engager dans la maîtrise de nouveaux métiers pour obtenir une évolution positive de leur salaire. De l'autre côté, les *team leaders* ont disposé d'équipes compétentes qui leur ont permis de gérer avec plus de souplesse les aléas de l'activité. Mais ce cercle initial vertueux a généré au bout de deux ou trois années, une tendance « inflationniste ».

C'est dans ce cadre qu'est élaborée, en 2001, une procédure de révision du contenu et des modes de fonctionnement de l'outil. Les compétences deviennent plus nombreuses et difficiles à valider.

Un événement singulier met au grand jour les incohérences du modèle de l'usine du futur : l'organisation par le personnel d'une grève d'un jour au début de 2003. La revendication est principalement de nature salariale mais elle est porteuse d'un message collectif fort sur deux points importants :

- les salariés affirment l'existence d'une identité collective bâtie autour d'un autre référent que la seule appartenance à « l'usine du futur ». Leur participation à ce conflit les fait entrer dans un cadre plus « classique » de gestion des relations sociales.

Cela constitue pour le syndicat qui l'a organisé et géré un moment clé dans sa courte vie (la section CFDT a été créée en 1999) qui s'apparente à ce qu'un représentant syndical nomme

---

<sup>5</sup> Les salaires prévus dans la convention collective de la chimie sont très bas par rapport aux salaires que cette entreprise était prête à attribuer à ses employés.

« une crise d'adolescence du syndicat ». Pour cet acteur, « il fallait faire grève pour montrer qu'on existait, qu'on était un vrai syndicat » ;

- ce conflit constitue un signal fort manifesté par les salariés à leur direction. « C'était au moment où on n'avait plus beaucoup d'intéressement, où les augmentations de salaire n'étaient plus importantes. Tout le monde s'est senti un peu berné par ce que l'on nous avait vendu. C'est vraiment un ressentiment général et puis peut-être une fatigue un peu morale de tout ce qu'on nous avait demandé depuis le début ». (Un technicien)

Au cours de cette période, la gestion « au potentiel » apparaît comme une nouvelle modalité d'évaluation. Elle consiste à définir une courbe de progression de carrière en traçant une droite entre le coefficient actuel détenu par l'individu et celui associé à son potentiel, afin de déterminer une périodicité régulière dans l'attribution de coefficients supérieurs tout au long de sa carrière. L'articulation avec le système antérieur paraît peu évidente... Le personnel manifeste une certaine défiance vis-à-vis des évolutions de la vision à long terme de l'entreprise.

**Source :** adapté de Brochier et Oiry in Klarseld A. et Oiry E. (coord.), *Gérer les compétences – Des instruments aux processus*, Vuibert, 2003, p. 59-87.