

Proposition de corrigé

1^{ère} partie : Diagnostic et proposition de solutions

Alix Carpentier, assistant(e)

Objet - date

Introduction

- Rappel de la demande et présentation de la situation
- La problématique : un turnover des conducteurs qui inquiète la direction – difficulté à fidéliser les conducteurs dans un contexte de pénurie de conducteurs sur le marché du travail
- Annonce du plan

I. Le diagnostic opérationnel sur la situation du turnover

A. Analyse

1. Analyse quantitative du turnover

Réalisée à partir d'annexes ; par exemple :

- Graphiques : départs par motif et départs par ancienneté (annexes 5 et 6)
- Indicateurs de départs (annexe 7) ;

Ces 4 dernières années (approche globale de 2009 à 2012), **l'entreprise souffre d'un turnover récurrent** comme le montrent les chiffres suivants :

- Motifs des départs : 58 % des départs sont à l'initiative des salariés dont 75 % font suite à une démission (graphique 1)
- 50,5 % des départs [51/101] (hors retraites et inaptitudes) entre 2009 et 2012 concernent des conducteurs avec une ancienneté inférieure à 12 mois (graphique 2) ; ces départs se passent durant la période d'intégration au sein de l'entreprise

Calcul des trois indicateurs pour 2012 :

- Indicateur 1 : 18 % : (24/132)
- Indicateur 2 : 25 % : (32-24)/32
- Indicateur 3 : 62,5 % : (32-12)/32 : soit 62,5 % des embauches ont produit un recrutement réel (ou bien 37,5 % de pertes) alors que le taux était de 68,5 % (35-11)/35 en 2011
- 39 embauches en moyenne entre 2009 et 2012 pour un effectif moyen de 115,25 (461/4) soit le tiers (annexe3).

Nota : compte-tenu de la relative stabilité des données, accepter des calculs sur 2012 seulement ou sur l'ensemble des 4 années, ou année par année.

2. Analyse qualitative : les causes apparentes du turnover

a. Conditions de travail

- Contraintes horaires (horaires atypiques, travail le week-end) ;
- Planning souvent modifié voire imprévisible ;
- Augmentation de l'insécurité ;
- Conflits avec les usagers ;
- Parc de véhicules vieillissant.

b. Formation

- Formation insuffisante sur les réalités du métier (gestion du stress) et sur les aspects commerciaux du poste (accueil du client, service...).

c. Conditions d'emploi

- Rémunération peu attractive eu égard aux responsabilités ;
- Politique RH insuffisante : recrutements dans l'urgence, peu sélectifs et intégration sur le tas faute de moyens (temps et outils)
- Pratique du temps partiel répandue ;
- Manque de lisibilité du parcours professionnel.

B. Les conséquences

Le turnover entraîne un processus d'embauche répété ce qui augmente la difficulté d'intégration et de fidélisation et engendre donc des coûts socio-économiques importants pour l'entreprise :

- Pour le service RH, temps gaspillé pour des recrutements improductifs (35 opérations de recrutement pour 11 salariés qui restent effectivement) ;
- Pour les conducteurs, tensions entre collègues (planning modifié)
- Pour l'entreprise :
 - coût financier important : coût du recrutement (d'embauche et d'apprentissage), coût de la rupture... 2 000 € en moyenne par recruté soit environ 200 000€ depuis 2009 (101 départs sur cette période) ;
 - qualité du recrutement et turnover élevé ont un impact défavorable sur les compétences du personnel
 - accentue la perte de culture d'entreprise

De tout cela, découle le risque de dégradation de la relation clientèle et de l'image de marque de l'entreprise.

En transition, les enjeux : important d'accroître l'attractivité de l'entreprise, de fidéliser nos conducteurs dans l'optique du développement de notre activité, nécessité d'agir en raison des coûts importants.

II. Les propositions de solutions

Une partie du turnover étant inévitable, il convient d'agir sur le turnover évitable. Plusieurs leviers d'action sont possibles, ils visent à **fidéliser les conducteurs**.

A. Agir sur le recrutement

Objectif : mieux recruter :

- Par une meilleure information des candidats sur les conditions de l'emploi (inconvenients mais un secteur fortement recruteur, d'où perspective de stabilité dans l'emploi)
- en accordant beaucoup d'importance à la motivation lors de l'entretien des candidats
- par la mise en place d'outils : définition d'une fiche de poste, d'un profil de poste et des compétences clés, mise en place d'une stratégie et d'une procédure de recrutement
- prévoir un espace sur le site de l'entreprise dédié au recrutement, e-recrutement, sourcing, utilisation des réseaux sociaux

B. Mise en place d'une politique d'intégration :

Objectif : améliorer l'intégration dans la durée et renforcer le sentiment d'appartenance (développement de relations avec les membres de l'entreprise, assimilation des valeurs et de la culture, accompagnement dans la prise de fonction, formation si nécessaire)

- Mettre en place et formaliser un véritable processus d'intégration des nouveaux embauchés : soigner l'accueil (présentation entreprise, fonctionnement, accompagnement...), mettre en place un tutorat (création d'un statut de tuteur – volontariat - formation à prévoir) ; le tutorat permet au salarié nouvellement recruté de se familiariser plus rapidement avec son environnement professionnel. Il participe directement au transfert des compétences. L'encadrement du nouveau salarié permet donc à ce dernier d'être plus rapidement opérationnel.
- Créer des documents de suivi du parcours d'intégration et de validation des compétences

C. Mise en place de formations tout au long de la carrière (en interne et/ou en externe) :

Objectif : développer la formation professionnelle continue afin d'améliorer l'efficacité et la motivation

- Formation à l'embauche et au cours de l'intégration
- Formations adaptées aux compétences spécifiques du métier : gestion du stress, gestion des conflits, rôle commercial du conducteur, conduite et sécurité....

D. Mise en place d'entretiens annuels et suivi de ces entretiens

Objectif : créer du lien entre les personnes concernées (évaluateurs, tuteurs, conducteurs) et définir des perspectives de carrière

E. Mettre en place un suivi du turnover

Objectif : mieux connaître le turnover et mettre en place des mesures correctives

- Enrichir le SIRH par la création de tableaux de bords permettant le suivi des départs sur plusieurs années
- Instituer un entretien de départ afin de recueillir les motifs (questionnaire par exemple)

F. Améliorer l'organisation du travail des conducteurs

Objectif : pallier les services imprévus

- Stabiliser le planning hebdomadaire,
- Proposer un planning de permanence.

G. Améliorer les conditions matérielles de travail des conducteurs

Objectif : améliorer l'ergonomie du poste de conduite, la sécurité et la communication

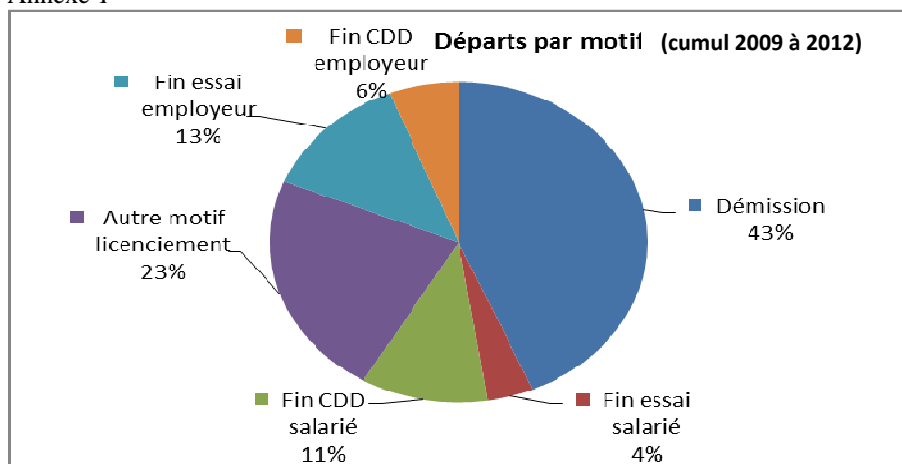
- Équiper les véhicules : ergonomie du poste de conduite, GPS, etc.
- Equiper chaque conducteur d'un téléphone portable afin de rester connecté avec le service exploitation 24h/24 et 7j/7.
- Mettre en place un programme pluri-annuel de renouvellement des véhicules.

En conclusion,

- Un problème récurrent et complexe aux causes multifactorielles, donc aux solutions obligatoirement complémentaires ;
- Certaines solutions sont faciles à mettre en œuvre dans des délais rapides et à un coût raisonnable (suivi du turnover, équipement des véhicules...), d'autres sont plus complexes et demandent un plan d'action étape par étape (ainsi la boucle « recrutement, intégration, formation » exige une étroite collaboration entre les services).

Annexes du rapport

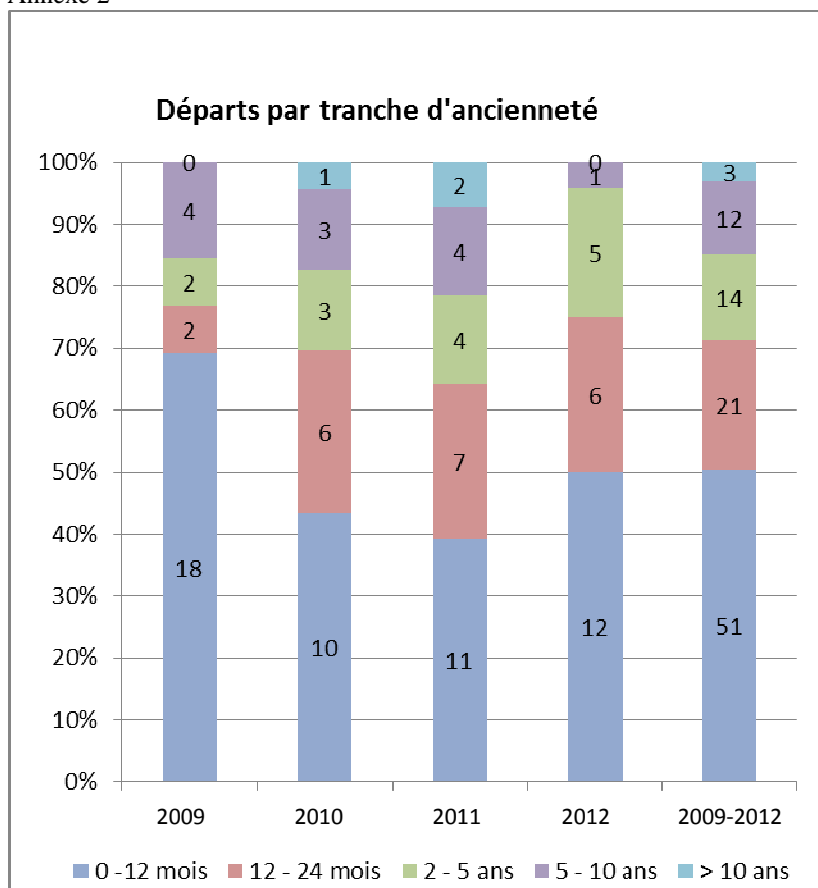
Annexe 1



42 % des départs à l'initiative de l'employeur

58 % des départs à l'initiative des salariés dont 75 % font suite à une démission

Annexe 2



Les < 24 mois d'ancienneté comptent pour 72 % des départs [(51+21)/101] entre 2009 et 2012

Annexe 3

Calcul des indicateurs

Indicateur 1

Rotation vue du point de vue des départs

Année	Effectif moyen	Départs	Taux roulement
2009	98	26	26,53%
2010	110	23	20,91%
2011	121	28	23,14%
2012	132	24	18,18%
2009-2012	115,25	25,25	21,91%

Indicateur 2

Ampleur du recrutement annuel

Année	Embauches	Départs	Taux de rotation
2009	46	26	43,48%
2010	43	23	46,51%
2011	35	28	20,00%
2012	32	24	25,00%
2009-2012	156	101	35,26%

Indicateur 3

Réussite effective du recrutement

Année	Embauches	Départs 0 -12 mois	Rétention en % après 1 an
2009	46	18	60,87%
2010	43	10	76,74%
2011	35	11	68,57%
2012	32	12	62,50%
2009-2012	156	51	67,31%
Moyenne	39		

2ème partie : Mise en œuvre de la décision

1^{er} travail :

FICHE DE POSTE	
Conducteur /conductrice routier de voyageurs	
Site d'affectation	
Marseille <input type="checkbox"/> Manosque <input type="checkbox"/>	
Temps complet <input type="checkbox"/> Temps partiel <input type="checkbox"/>	
Rubriques	Description
Missions	Conduire en toute sécurité des véhicules de transport en commun (autobus/autocars) dans le cadre d'activités urbaines et/ou interurbaines : transports scolaires, lignes régulières, services occasionnels et de tourisme.
Service d'affectation	Exploitation
Fonctions ou activités	<ul style="list-style-type: none">- transporter les voyageurs sur des lignes régulières urbaines ou interurbaines, selon des trajets et des horaires fixés,- renseigner et accueillir les voyageurs, délivrer et vérifier les titres de transport, effectuer des formalités administratives,- veiller au respect des règles de sécurité, au confort des voyageurs et à la qualité de service,- faire respecter les consignes de sécurité à l'intérieur du véhicule,- savoir réagir face à des situations inattendues ou d'urgence et être capable d'en informer les voyageurs, administrer les gestes de premier secours ,- veiller au bon fonctionnement du véhicule et signaler tout dysfonctionnement ou problème technique aux services de maintenance,- prendre en charge les passagers suivant le programme établi.
Place dans l'organigramme	Est placé sous la responsabilité du Directeur Exploitation et maintenance. Supérieur hiérarchique direct : responsable d'exploitation.
Relations	<ul style="list-style-type: none">– Internes : service d'exploitation (responsable d'exploitation, responsable de la gestion des parcs, agents d'exploitation), services administratif et commercial, atelier de maintenance ;– Externes : les clients et les professionnels du tourisme (guides, hôteliers et divers prestataires de services).
Connaissances et compétences	<ul style="list-style-type: none">- Être bon conducteur/conductrice,- Connaissance et maîtrise de la réglementation en vigueur,- Connaissance et maîtrise de son véhicule et des accessoires qui le composent,- Compétences en mécanique, poids lourds,

	<ul style="list-style-type: none"> - Compétences dans les domaines de la sécurité et des premiers secours, - Pratique d'une langue étrangère (cars de tourisme), - Compétences comportementales : <ul style="list-style-type: none"> - Avoir un bon relationnel et le sens de l'accueil, - Avoir une bonne présentation, - Avoir le sens des responsabilités, sang-froid - Avoir le souci du service bien fait, - Avoir le souci de la sécurité, - Qualités physiques : bonne santé et bonne acuité visuelle.
Qualification et formation	<ul style="list-style-type: none"> - Posséder les permis B et D, - Formation Initiale Minimale Obligatoire (FIMO) en transport public routier de voyageurs, - CAP « Agent d'accueil et de conduite routière » Titre professionnel de Conducteur routier en transport interurbain de Voyageurs.
Contraintes du métier	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de travailler de jour comme de nuit, - Contraintes horaires.
Perspectives d'évolution	<ul style="list-style-type: none"> - Agent d'exploitation

Travail n° 2

Les étapes de la démarche attendues

Prise en compte de la contrainte budgétaire (20 000 € HT maximum)

a. Budget par véhicule : $20\,000 / 45 = 444 \text{ €}$

On peut raisonner sur la base du budget global ou sur celle du budget par véhicule.

b. Première sélection au regard de la contrainte budgétaire.

Seul le GPS XT9000 est hors budget (526 € pour un budget unitaire de 444 €).

Par conséquent, poursuivre le travail d'analyse et de comparaison avec ce produit serait inutile et constituerait une erreur.

On limite la comparaison aux deux modèles entrant dans le budget.

3. Sélection des critères de choix pour départager le V5000 et le D5060 :

Services :

- Durée de la garantie
- Assistance
- Mise à jour des cartes
- Info trafic
- Prise en compte du gabarit lors du guidage
- Informations de sécurité pendant le guidage
- Alertes d'écartement de l'itinéraire adapté
- Points d'intérêts spécifiques chauffeurs de bus
- Planification d'un voyage à plusieurs étapes, gestion des temps de conduite

Caractéristiques techniques :

- Taille de l'écran
- Qualité du haut-parleur
- Compatibilité Bluetooth
- Lecteur MP3
- Lecteur MP4
- Visionneur photo
- Tuner TNT
- Entrée caméra de recul

Accessoires fournis :

- Support ventouse
- Câble allume cigares 12/24V
- Prise secteur 220V
- Notice en français
- Câble connexion USB

4. Sélection d'un modèle :

- Proposition de choix : V5000
 - Justifications :
 - produit qui intègre toutes les fonctions de la gamme essentielles pour le guidage professionnel de l'autocar et la sécurité et ce à un prix moyen. Ce critère est le plus déterminant dans le choix.
 - écran qui rend la navigation facile et donne un confort de lecture agréable
 - assistance et aide illimitées via une hotline non surtaxée (permanence maintenant disponible 6j/7)
 - montant de l'investissement à réaliser.
- $45 \times 399 \text{ €/U} = 17955 \text{ €}$