

Baccalauréat Technologique

**Sciences et Technologies du Management
et de la Gestion**

Ressources Humaines et Communication

SESSION 2015

LUNDI 22 JUIN 2015

**Épreuve de Spécialité
Partie écrite**

Durée : 4 heures Coefficient : 6

L'usage de la calculatrice est autorisé.

L'usage de la calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire, est autorisé conformément à la circulaire n°99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n°42.

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ce dossier comporte 12 pages annexes comprises. Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

PARTIE 1 – 90 points

FABELA

FABELA est une société anonyme située en Ile de France créée en 2005. Elle est spécialisée dans la fabrication et la vente de cosmétiques biologiques à base d'huiles essentielles. Jusqu'en 2012, la croissance des ventes de FABELA a été très forte. Son effectif a suivi cette tendance, passant de 90 à 300 personnes.

Depuis 2012, les ventes de FABELA ralentissent et le climat social se dégrade. C'est dans ce contexte difficile que Romain MUGER reprend la direction de la société en 2013, avec le projet de revoir la politique commerciale. Le nouveau dirigeant décide notamment d'élargir la clientèle grâce au commerce en ligne. Ce projet implique de revoir l'organisation du travail à différentes étapes de la chaîne de production.

Le service recherche et développement de FABELA met au point tous les produits de beauté commercialisés par la marque. Le service production les fabrique en série à partir de cuves où les divers composants (crèmes, poudres, huiles, extraits de plantes) sont mélangés, puis les conditionne. Le service logistique fait ensuite parvenir les commandes aux distributeurs et aux clients. « Nous confectionnons environ 200 produits » affirme Jean-Philippe MAILLARD, responsable production de l'usine. « Sur 5 000 mètres carrés d'ateliers, laboratoires et halls de stockage, les processus de production obéissent à des normes d'hygiène dignes de la pharmacie ou de l'agroalimentaire ». L'entreprise dispose d'un système d'information incluant notamment un progiciel de gestion intégré et un intranet.

Le changement de stratégie initié par la direction a soulevé des inquiétudes parmi les salariés qui craignent une nouvelle dégradation de leurs conditions de travail, qu'ils jugent déjà difficiles.

Les **dossiers** suivants sont à traiter :

1. L'aménagement du temps de travail et la motivation
2. Les relations professionnelles
3. La santé et le bien-être au travail

Annexes

- Annexe 1 Extrait d'un entretien entre le dirigeant, Romain MUGER, et le DRH de FABELA, Jérôme LE MERCIER
- Annexe 2 Échanges informels entre salariés de FABELA
- Annexe 3 Extrait du règlement intérieur de FABELA
- Annexe 4 Extrait de l'accord d'entreprise relatif aux heures supplémentaires
- Annexe 5 Majoration de salaire : rappel des dispositions du Code du travail
- Annexe 6 Extrait de la charte de mobilité professionnelle de FABELA
- Annexe 7 Discussion dans une salle de travail de FABELA
- Annexe 8 Extrait du registre de santé et de sécurité au travail de FABELA
- Annexe 9 Extrait du bilan social de FABELA
- Annexe 10 Extrait du rapport de la société ERGO PLUS
- Annexe 11 Extrait d'un catalogue d'équipements de sécurité pour l'industrie

DOSSIER 1 – L'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL ET LA MOTIVATION

Le dirigeant de l'entreprise, Romain MUGER, est sur le point de signer un contrat avec un important site de commerce électronique, « cosmets.com ». L'objectif est de vendre les produits FABELA en ligne, en complément du circuit de distribution actuel (boutiques, parfumeries, instituts de beauté) et de réduire les délais de livraison. Les négociations sont difficiles et durent depuis plusieurs mois.

Le dirigeant s'entretient à ce sujet avec le directeur des ressources humaines, Jérôme LE MERCIER (**annexe 1**) car ce contrat pourrait avoir un impact sur les horaires de travail dont certains salariés se plaignent déjà (**annexe 2**). Ces horaires n'ont pas été revus depuis la création de l'entreprise (**annexe 3**) et il est envisagé de les faire évoluer pour répondre aux besoins de l'organisation. L'accord d'entreprise relatif aux heures supplémentaires, datant de 2007, complète les dispositions du Code de travail (**annexes 4 et 5**).

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 1 à 5**,

- 1.1** Repérer les facteurs de motivation et de démotivation du personnel administratif de l'entreprise FABELA concernant les horaires de travail actuels.
- 1.2** Identifier les dispositifs juridiques qui encadrent le temps de travail dans l'entreprise FABELA.
- 1.3** Proposer et décrire la solution d'aménagement du temps de travail permettant de répondre aux problèmes des salariés.
- 1.4** Présenter les avantages de la mise en place de cette solution pour l'entreprise d'une part et pour les salariés d'autre part.

DOSSIER 2 – LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

Des difficultés relationnelles sont apparues au sein du service logistique. Romain MUGER a pris la décision de créer un poste de coordinateur logistique au sein de ce service de 8 salariés. Il aura notamment pour fonction de contrôler les stocks de produits.

Les évaluations professionnelles menées par le directeur des ressources humaines révèlent l'existence d'un véritable vivier de compétences disponibles et reconnues au sein de l'équipe.

La direction des ressources humaines a rédigé et diffusé la fiche de poste du coordinateur logistique sur l'intranet, dans le respect de la politique de recrutement de l'entreprise (**annexe 6**).

Cette publication a fait naître des tensions entre trois salariés dont les compétences correspondent aux exigences du nouveau poste (**annexe 7**).

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 6 et 7**,

- 2.1 Montrer la pertinence du mode de recrutement choisi dans le contexte de l'entreprise FABELA.
- 2.2 Repérer les émotions manifestées lors des échanges entre les techniciens du service logistique. Justifier.
- 2.3 Qualifier le conflit entre les techniciens du service logistique. Justifier.
- 2.4 Présenter les conséquences envisageables du conflit sur l'équipe.

DOSSIER 3 – LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

La question de la santé et de la sécurité au travail fait également partie des défis à relever pour le nouveau dirigeant de FABELA. En effet, la forte croissance de la société entre 2005 et 2012 n'a jamais été accompagnée d'une réelle réflexion à ce sujet. La question des équipements individuels de sécurité a été posée plusieurs fois lors de réunions du comité d'entreprise mais a toujours été reportée. Cette question est devenue urgente car FABELA doit désormais faire face à une dégradation de ses indicateurs de santé et de sécurité au travail (**annexes 8 et 9**).

Soucieux d'améliorer le climat social, le nouveau dirigeant de FABELA a fait appel à ERGO PLUS, société de conseil en ergonomie. Il s'agissait pour ERGO PLUS de réaliser un diagnostic de la situation et de formuler des conseils notamment sur le choix du matériel des postes de travail (**annexes 10 et 11**).

Le budget prévisionnel concernant les équipements de sécurité a été fixé par le directeur administratif et financier à 40 000 € HT pour l'année 2015.

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 8 à 11**,

- 3.1** Identifier les situations de travail à risque et qualifier le risque correspondant.
- 3.2** Décrire l'évolution des indicateurs sociaux de la société FABELA et indiquer les causes probables de cette évolution.
- 3.3** Vérifier si la société FABELA pourra mettre en œuvre toutes les préconisations d'ERGO PLUS. Conclure.
- 3.4** Expliquer en quoi l'intervention de la société ERGO PLUS devrait permettre d'améliorer la situation dans la société FABELA. Préciser les limites des propositions d'ERGO PLUS.

| |
|-----------------------------|
| PARTIE 2 - 30 POINTS |
|-----------------------------|

Les évolutions perpétuelles auxquelles sont confrontées les entreprises génèrent des changements organisationnels les amenant à développer leur réflexion sur le bien-être des salariés.

En une ou deux pages maximum, à partir de vos connaissances, et en vous inspirant de l'exemple de la société FABELA, répondre à la question suivante :

**Le bien-être au travail est-il
un facteur de performance globale de l'entreprise ?**

Extrait d'un entretien entre le dirigeant, Romain MUGER, et le DRH de FABELA, Jérôme LE MERCIER

Romain MUGER : Les négociations avec « cosmets.com » arrivent à leur terme ; j'espère une signature du contrat pour la fin du mois. Il faudra penser à intégrer ce point à l'ordre du jour de la prochaine réunion du comité d'entreprise.

Jérôme LE MERCIER : Oui, il faut également nous tenir prêts à répondre aux questions des représentants du personnel sur l'impact de ce nouveau contrat sur l'organisation des horaires de travail. Ils semblent inquiets à ce sujet.

Romain MUGER : Pour l'instant, l'amplitude horaire est suffisante pour les services production et logistique qui travaillent déjà de 7 h 00 à 21 h 00. Mais il est important que les horaires des services administratifs correspondent mieux aux besoins de la production. Il faut absolument élargir l'amplitude horaire dans les services administratifs, même si le PGI nous permet d'éditer automatiquement les factures ou les autres documents commerciaux, qui seront déjà prêts à être envoyés en même temps que les commandes. La production doit pouvoir joindre un commercial ou un comptable en cas de problème sur une commande. L'accueil aussi doit être assuré plus tôt le matin et plus tard le soir.

Jérôme LE MERCIER : Ce sera l'occasion de réfléchir aux horaires de travail de ces services. Les salariés sont demandeurs de changements à ce niveau : ils sont de plus en plus nombreux à souhaiter plus de flexibilité dans leurs horaires de travail.

Romain MUGER : Tant mieux si cela correspond aux besoins des salariés, mais ne perdons pas de vue l'essentiel : nous devons être prêts à respecter les délais de livraison très courts pratiqués par notre nouveau partenaire. Une commande doit parvenir au client dans les 24 à 48 h après son enregistrement.
[...]

Échanges informels entre salariés de FABELA

Sylvie BERTIN (*assistante commerciale*) : Vous avez lu la dernière note de service en ligne sur le réseau, sur les coûts liés à l'absentéisme ?

Arnaud PHILIPIN (*comptable*) : Oui, je l'ai lue. Je ne sais pas ce qu'ils s'imaginent, qu'on s'absente pour le plaisir ? Nous sommes nombreux à avoir des enfants en bas âge et avec seulement 5 semaines de congés payés par an, ce n'est pas simple de s'organiser. J'ai déjà consacré cinq jours de congés payés à la garde de mes enfants cette année ! Dire qu'il suffirait que je décale mes horaires le matin pour pouvoir déposer les jumeaux chez leurs grands-parents quand l'un d'entre eux est malade, et de rattraper le soir, pour ne pas avoir à m'absenter. Sans parler du stress....

Camille LOUISE (*assistante ressources humaines*) : Je n'ai pas d'enfant donc pas les mêmes contraintes que certains d'entre vous mais, pour autant, je trouve dommage de devoir commencer à 9 h 00, de disposer d'une heure trente pour le repas alors que je préférerais commencer plus tôt et avoir une demi-heure pour le repas. Cela me permettrait d'éviter les embouteillages et de profiter de mes soirées.

Sylvie BERTIN : Personnellement, je trouve quand même que les horaires fixes ont des avantages. Je n'aimerais pas qu'ils changent sans arrêt. En ce qui concerne mes horaires, je n'ai rien contre un peu de stabilité ! Et puis les heures supplémentaires sont bien rémunérées. Je trouve cela motivant.

Camille LOUISE : Tu n'as peut-être pas les mêmes contraintes personnelles ! Mes problèmes de dos m'obligent à consulter régulièrement un spécialiste à l'hôpital qui consulte du lundi au vendredi de 9 h 00 à 18 h 30. En quittant à 17 h 30, avec 1 heure 30 de transport, je ne peux pas y être à temps. Je suis toujours contrainte de poser une demi-journée de congés payés pour me faire soigner. J'aimerais avoir un peu plus de souplesse dans l'organisation de mes horaires. Surtout que je fais des heures supplémentaires tous les mois.
[...]

Extrait du règlement intérieur de FABELA

Horaires de travail

Les horaires des services de production et logistique sont les suivants :

- pour l'équipe A : du lundi au vendredi de 7 h 00 à 14 h 00,
- pour l'équipe B : du lundi au vendredi de 14 h 00 à 21 h 00.

Les horaires des services administratifs (accueil, commercial et comptabilité) sont définis du lundi au vendredi de 9 h 00 à 12 h 00 et de 13 h 30 à 17 h 30.

Tout retard et absence injustifiés feront l'objet d'une retenue sur le salaire proportionnelle au temps d'absence. [...]

Extrait de l'accord d'entreprise relatif aux heures supplémentaires

Les parties reconnaissent que l'engagement des salariés à travers la réalisation des heures supplémentaires doit être valorisé.

Sont considérées comme heures supplémentaires, les heures accomplies au-delà de la durée légale hebdomadaire de travail fixée par l'article L. 3121-10 du code du travail à 35 heures.

Il a été convenu :

Article 1 - Champ d'application

Le présent accord s'applique à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Article 2 - Majoration des heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont rémunérées selon la majoration suivante :

- 30 % pour les huit premières heures, de la 36^{ème} à la 43^{ème} heure,
- 55 % pour les heures supplémentaires suivantes, de la 44^{ème} à la 48^{ème} heure.

En plus des majorations prévues en contrepartie de la réalisation d'heures supplémentaires, les salariés ont droit à une compensation obligatoire en repos (COR) pour toute heure supplémentaire accomplie au-delà du contingent annuel de 220 heures supplémentaires par an et par salarié.

La compensation obligatoire en repos due pour toute heure supplémentaire accomplie au-delà du contingent sera de 100 % pour les salariés de FABELA.

Majoration de salaire : rappel des dispositions du Code du travail

Le taux légal de majoration de salaire est de :

- 25 % pour les huit premières heures, de la 36^{ème} à la 43^{ème} heure,
- 50 % pour les heures supplémentaires suivantes, de la 44^{ème} à la 48^{ème} heure.

En plus des majorations de salaire prévues en contrepartie de réalisation d'heures supplémentaires, les salariés ont droit à une compensation obligatoire en repos (COR) pour toute heure supplémentaire accomplie au-delà du contingent annuel de 220 heures supplémentaires par an et par salarié.

La compensation obligatoire en repos due pour toute heure supplémentaire accomplie au-delà du contingent est fixée à 100 % pour les entreprises de plus de 20 salariés.

Extrait de la charte de mobilité professionnelle de FABELA

Favoriser la mobilité professionnelle de nos salariés est au cœur de notre politique de ressources humaines. Elle s'inscrit pleinement dans les engagements pris par FABELA dans le cadre de sa responsabilité sociale.

Les offres d'emploi doivent être diffusées en interne avant toute publication externe. Priorité doit être donnée aux candidatures internes, dans la mesure où les compétences recherchées sont détenues au sein de FABELA.

Cette pratique est le meilleur moyen de fidéliser les collaborateurs les plus dynamiques en leur offrant des perspectives d'évolution dans l'entreprise.

La mobilité est ouverte à tous les salariés disposant d'une ancienneté de 3 ans dans l'entreprise.

Discussion dans une salle de travail de FABELA

Une semaine après la publication de la fiche de poste, des échanges ont lieu entre les techniciens du service logistique.

Annie LEVAIN (*d'un air enjoué*) : Je n'arrête pas de penser à ce nouveau poste de coordinateur ! J'estime mériter largement la promotion, j'ai 15 ans d'ancienneté dans ce service et je connais parfaitement les diverses activités à réaliser.

Bruno MARY (*très nerveux et agressif*) : Tu n'es pas la seule à être intéressée ! J'aimerais bien évoluer aussi. Je suis quand même là depuis presque 4 ans, au même poste !

Annie LEVAIN (*les larmes aux yeux*) : Oui, mais moi, je n'ai jamais eu de promotion de toute ma carrière. À mon âge, il est plus que temps que j'évolue. Si je n'ai pas cette promotion, pour moi, c'est terminé. Toi, tu as le temps d'avoir d'autres opportunités !

Bruno MARY : Tu commences à nous agacer. Depuis la diffusion de cette offre, tu ne parles que de ça ; d'ailleurs certains collègues ne déjeunent même plus avec toi le midi !

Stéphanie VITRY (*d'un ton calme*) : Bruno, ton comportement m'étonne. Je trouve que tu t'énermes souvent en ce moment. Déjà que l'ambiance n'est pas très bonne dans le service. De toute façon, vous savez très bien tous les deux que la décision finale est toujours prise par Romain MUGER. Ce seront uniquement vos compétences et vos qualités qui seront prises en compte.

Extrait du registre de santé et de sécurité au travail de FABELA

| Date | Faits | Contexte |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 13/01/2015 | Résultats de l'enquête sur l'ambiance et les relations de travail dans l'entreprise : 20 % des salariés estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress au travail. | |
| 12/03/2015 | À 11h30, Manuel FERRAND, ouvrier du service production, glisse et se casse le coude en tombant. | Sol de l'atelier humide aux abords de la cuve |
| 01/06/2015 | Les douleurs lombaires de Renaud DUCAMP, manutentionnaire au service logistique, sont reconnues d'origine professionnelle. | Port régulier de charges lourdes |

Extrait du bilan social de FABELA

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Effectif | 235 | 270 | 300 |
| Taux d'absentéisme (en pourcentage) | 5 | 7 | 8 |
| Taux de fréquence des accidents du travail (en nombre, par million d'heures travaillées) | 15 | 20 | 30 |
| Taux de gravité des accidents du travail (en nombre de journées d'incapacité, par millier d'heures travaillées) | 1 | 2 | 2,5 |
| Nombre de cas de maladies professionnelles déclarées | 10 | 12 | 15 |

En 2014, le taux de fréquence moyen du secteur est de 20 pour un million d'heures travaillées. Le taux de gravité est 1,5 pour 1 000 heures travaillées.

Extrait du rapport de la société ERGO PLUS

[...] Après étude des conditions de travail, nous suggérons l'adaptation des postes de travail des 210 ouvriers du service production. Dans un rapport remis à la direction de FABELA, nous préconisons l'acquisition :

- d'un siège par poste de travail : il est nécessaire d'installer un siège très robuste destiné à une utilisation intensive en milieu industriel s'adaptant à tout poste de travail ;
- d'un caillebotis¹ de sécurité par poste de travail ; cet équipement améliore la sécurité des opérateurs aux endroits glissants ;
- de dessertes d'atelier, maniables et légères permettant d'éviter le port de charges lourdes et les troubles musculo-squelettiques correspondants. [...]

Extrait d'un catalogue d'équipements de sécurité pour l'industrie

Siège assis-debout avec assise ergonomique forme baquet

- Pieds équipés d'un bord moulé, antidérapant et insonorisant sur les sols lisses
- Assise ergonomique forme baquet en mousse polyuréthane intégrale structurée
- Réglage de l'inclinaison de l'assise de 2 à 15° vers l'avant
- Réglage de la hauteur des sièges par un vérin à gaz de sécurité hauteur d'assise réglable de 630 à 855 mm
175 € HT – 210 € TTC

Caillebotis caoutchouc polyvalent - En tapis

- Facile à soulever : entretien facilité des sols
- Matériau souple antifatigue
- Bords moulés et biseautés
- Caillebotis antidérapant
64,75 € HT - 77,70 € T.T.C.

Caillebotis antidérapant - En dalles

- Caillebotis facilement nettoyable
- Matériau souple avec des propriétés antifatigues importantes
125,00 € HT - 150,00 € T.T.C.

Desserte à plateaux bois - charge lourde

- Servante d'atelier à charge lourde disponible en 2 plateaux
- Servante en acier mécano-soudé au revêtement époxy de qualité longue durée
- Châssis à angles arrondis avec des fixations sécurisées et élégantes
- Servante montée sur 2 roues fixes et 2 pivotantes à bandage caoutchouc.
- Des freins équipent les roues pivotantes.
117,00 € HT - 140,40 € T.T.C.

¹ Surface antidérapante