

# **Baccalauréat Technologique**

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

### **Ressources Humaines et Communication**

#### **SESSION 2019**

### **Épreuve de Spécialité Partie écrite**

**Durée : 4 heures    Coefficient : 6**

*L'usage de tout modèle de calculatrice, avec ou sans mode examen, est autorisé.*

**Ce dossier comporte 15 pages annexes comprises.  
Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.**

## PARTIE 1 – 90 points

### ÂME DÉCO

Philippe DAJIL, décorateur d'intérieur, a travaillé dix ans en Asie. Sensible à la tendance « Feng-Shui »<sup>1</sup>, il a créé à son retour en France, ÂME DÉCO, une entreprise de décoration intérieure s'inspirant de cette tendance. Implantée à Rodez, elle propose une gamme d'objets de décoration pour l'aménagement de l'habitat en valorisant le savoir-faire français. Elle compte aujourd'hui 80 salariés répartis entre la plateforme logistique et le siège administratif situés à Rodez ainsi que deux « showrooms »<sup>2</sup>, l'un à Rodez et l'autre à Montpellier.

L'entreprise a bénéficié d'un engouement des Français pour la décoration intérieure favorisant le bien-être, l'harmonie et la sérénité dans l'habitat. Ce secteur, très en vogue, attire de plus en plus les entreprises et la concurrence s'intensifie. ÂME DÉCO a choisi de se distinguer de ses concurrents en commercialisant des produits de qualité fabriqués en France. Ce choix implique des coûts plus élevés pour l'entreprise et des produits plus chers pour les clients.

Fin 2016, ÂME DÉCO a été confrontée à une baisse de son activité et à des difficultés liées à la cadence imposée par ses concurrents qui livrent les produits dans des délais très courts.

Philippe DAJIL a élaboré en 2017 un plan de restructuration pour préserver la compétitivité de l'entreprise. Il a engagé la refonte du système logistique en privilégiant l'automatisation du processus de traitement de commandes. Cela a nécessité le départ et la mobilité d'une partie des salariés.

Cette transformation a des répercussions sur le personnel de la plateforme logistique. Ce dernier doit faire face à un aménagement du temps de travail imposant des horaires atypiques. De plus, l'automatisation entraîne des cadences plus soutenues et nécessite des compétences spécifiques. Philippe DAJIL s'inquiète de la situation qui commence à générer des tensions au sein de l'entreprise.

Les **dossiers** suivants sont à traiter.

1. Aménagement du temps de travail et motivation.
2. Processus de travail et formation.
3. Dialogue social et conflits.

#### **Annexes**

Annexe 1 - Aménagement du temps de travail du personnel de la plateforme logistique.

Annexe 2 - Échanges entre Maryse HANAN, Antoine KANTÉ et José CORCIA.

Annexe 3 - Processus de traitement d'une commande.

Annexe 4 - Résultats de l'enquête sur le nouveau processus de commande.

Annexe 5 - Documentation sur la formation.

Annexe 6 - Extrait du tableau de bord social d'ÂME DÉCO.

Annexe 7 - Tract du syndicat « AD Personnel » appelant à la grève.

---

<sup>1</sup> « Feng-Shui » : discipline chinoise qui explore la place d'un objet dans un espace et qui permet d'assurer la bonne circulation des énergies.

<sup>2</sup> « Showroom » : espace de présentation des nouveaux produits destinés à la vente.

**DOSSIER 1 – AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL ET MOTIVATION  
(30 points)**

Philippe DAJIL, le dirigeant d'ÂME DÉCO, a sollicité l'entreprise AUTOMALOGIS pour réorganiser la plateforme logistique. La plateforme mobilise 63 salariés qui sont encadrés par trois responsables.

Les modifications apportées au fonctionnement de la plateforme permet à ÂME DÉCO de s'aligner sur les pratiques des concurrents en optimisant le traitement des commandes. Toute commande est désormais traitée rapidement et livrée aux clients dans des délais très courts.

Ces délais sont tenus grâce à l'automatisation de la plateforme qui nécessite un travail en continu de plusieurs équipes (**annexe 1**). Certains membres des équipes ne sont pas satisfaits de cette nouvelle organisation.

Maryse HANAN et Antoine KANTÉ, deux chefs d'équipes, échangent au sujet du nouvel aménagement du temps de travail avec José CORCIA, l'un des trois responsables de la plateforme (**annexe 2**).

**Travail à faire**

À l'aide de vos connaissances et des annexes **1 et 2**,

- 1.1** Identifier et présenter le dispositif d'aménagement du temps de travail de la plateforme logistique.
- 1.2** Exposer les intérêts et les limites de ce nouvel aménagement du temps de travail pour ÂME DÉCO.
- 1.3** Repérer les facteurs de démotivation du personnel de la plateforme logistique. Justifier la réponse.
- 1.4** Proposer des mesures pour améliorer la situation d'ÂME DÉCO.

## DOSSIER 2 – PROCESSUS DE TRAVAIL ET FORMATION (30 points)

Les 63 salariés de la plateforme logistique travaillent désormais sur un site robotisé et automatisé. Le processus de traitement des commandes a été modifié dans son intégralité, de la commande du client à la livraison du produit (**annexe 3**). Toute commande est traitée en deux heures et livrée aux clients le lendemain si elle est passée avant 20 heures. Les retours clients sont moins nombreux et gérés plus rapidement.

En plus de générer des cadences de travail plus soutenues, ce nouveau processus nécessite des compétences techniques plus pointues pour l'ensemble des équipes de la plateforme. Alerté par les chefs d'équipes, José CORCIA, l'un des responsables de la plateforme, demande à Carl ROZÉ, représentant du personnel, de réaliser une enquête sur les conséquences de ce nouveau processus pour les membres de la plateforme (**annexe 4**).

José CORCIA fait part des résultats de l'enquête à Philippe DAJIL. Celui-ci prend conscience de l'urgence de la situation et décide d'élaborer un programme de formation. Il charge Michèle ZONIDE, assistante en charge des ressources humaines, d'effectuer des recherches sur la formation des équipes tout en respectant un budget de 40 000 euros (**annexe 5**).

### Travail à faire

À l'aide de vos connaissances et des annexes **3 à 5**,

- 2.1** Identifier et schématiser les étapes du processus de traitement d'une commande.
- 2.2** Analyser les conséquences de ce nouveau processus sur les conditions de travail du personnel de la plateforme logistique.
- 2.3** Montrer l'intérêt de la formation pour ÂME DÉCO et pour les équipes de la plateforme logistique.
- 2.4** Procéder à un choix pertinent d'actions de formation concernant ce personnel.

### DOSSIER 3 – DIALOGUE SOCIAL ET CONFLITS (30 points)

Conscient des difficultés rencontrées par le personnel de la plateforme logistique, Philippe DAJIL, le dirigeant d'ÂME DÉCO, a mis en place des actions de formation pour améliorer les conditions de travail. Il déplore l'insuffisance de ces actions. De plus, il apprend que Carl ROZÉ, représentant du personnel, a organisé une réunion avec les membres de la plateforme au sujet des conditions de travail. Il souhaite alors réagir au plus vite pour éviter que la situation ne se détériore.

Il doit analyser la situation rapidement et reprend le tableau de bord social (**annexe 6**). Il constate une dégradation des indicateurs sociaux, confirmée par la diffusion d'un tract du syndicat « AD Personnel » appelant à la grève (**annexe 7**).

#### Travail à faire

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

- 3.1** Analyser le tableau de bord social d'ÂME DÉCO concernant le personnel de la plateforme.
- 3.2** Montrer que le tableau de bord social est un outil au service du dialogue social pour ÂME DÉCO.
- 3.3** Qualifier le conflit opposant les membres de la plateforme à Philippe DAJIL.
- 3.4** Proposer des modalités de dépassement du conflit.
- 3.5** Présenter des solutions permettant d'améliorer le dialogue social au sein d'ÂME DÉCO.

## **PARTIE 2 - 30 points**

À la suite de conflits, les organisations sont souvent fragilisées.

Le dialogue social, en plus des négociations imposées par la loi, doit être un outil privilégié pour permettre aux organisations de préserver un climat social serein et dépasser les conflits.

En une ou deux pages maximum, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles l'entreprise ÂME DÉCO, répondez à la question suivante :

**Le dialogue social suffit-il à apaiser les tensions au sein d'une organisation ?**

**Aménagement du temps de travail du personnel de la plateforme logistique**

Le personnel de la plateforme logistique travaille en continu.

Le travail posté en continu

Les équipes se succèdent sur un même poste de travail sans se chevaucher, ce qui permet à l'entreprise de fonctionner 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dimanches et jours fériés inclus.

Le fonctionnement du travail en continu

Ce système d'organisation d'horaires en travail posté consiste à faire tourner, par roulement de huit heures consécutives, des équipes sur un même poste, afin d'assurer un fonctionnement continu sur les 24 heures d'une journée, y compris le week-end.

Les tranches horaires de travail sont les suivantes :

- tranche du matin : 06 h - 14 h ;
- tranche de l'après midi : 14 h - 22 h ;
- tranche de la nuit : 22 h - 06 h.

Les équipes changent de tranche horaire tous les deux jours et chaque équipe bénéficie de quatre jours de repos consécutifs.

**Échanges entre Maryse HANAN, Antoine KANTÉ et José CORCIA**

*Maryse HANAN vient de terminer son travail, elle était affectée en après-midi. Elle échange avec son collègue, Antoine KANTÉ, et José CORCIA, responsable de la plateforme.*

**Maryse HANAN** : « Bonjour Antoine. Et bien bon courage pour ton équipe ! L'après-midi a été difficile pour nous. »

**Antoine KANTÉ** : « Merci Maryse. J'appréhende cette nuit de travail. Déjà que le travail de jour est pénible pour les collègues, alors tu imagines la nuit ! »

**Maryse HANAN** : « J'ai appris que dans ton équipe, il y avait beaucoup d'absents et récemment une démission. Cela va intensifier la cadence. Dans mon équipe, deux de mes collègues ont eu un accident.»

**Antoine KANTÉ** : « Effectivement et c'est le cas depuis plusieurs mois. Les collègues souffrent du rythme. L'alternance jour/nuit est fatigante et ils se plaignent de ne pas pouvoir profiter pleinement de leur vie personnelle. »

**Maryse HANAN** : « En plus, j'ai remarqué que certains ne maîtrisent pas bien l'utilisation des robots. L'entreprise AUTOMALOGIS, qui a conçu les robots, nous a formés mais ce n'est pas suffisant. Cela provoque du stress et de l'énervement. Difficile à gérer certains jours ! »

**Antoine KANTÉ** : « En plus, l'entrepôt est triste, il n'y a plus de convivialité entre nous, on n'entend que le bruit des machines. »

**Maryse HANAN** : « Lors d'une pause, certains ont déploré la routine de leur travail. »

**José CORCIA** : « Oui, je vous comprends. Il y a du changement. Les rythmes sont difficiles. Nous aussi, les responsables de plateforme, avons du mal à gérer la nouvelle organisation. Cependant, il faut remarquer que l'entreprise va mieux et c'est grâce à l'automatisation ! »

**Antoine KANTÉ** : « Ok peut-être. On traite plus de commandes dans une journée mais à quel prix ! »

**Maryse HANAN** : « Il n'y a pas que le rendement qui compte José ! On n'est pas des machines nous ! On nous prend pour des automates ! »

**José CORCIA** : « Evidemment que vous n'êtes pas des machines ! D'ailleurs, c'est grâce à vous que l'on traite plus de commandes 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. On fait davantage face aux pics d'activité, on gagne en flexibilité. De plus, il y a moins de retours clients car les commandes sont mieux préparées. »

**Processus de traitement d'une commande**

Les commandes sont passées en ligne par les clients via le site internet d'ÂME DÉCO. Ces commandes sont transmises à la plateforme logistique.

Les robots de manutention sélectionnent les cartons de produits stockés dans des « racks »<sup>1</sup> d'une hauteur allant jusqu'à dix mètres du sol. Ils les livrent ensuite aux opérateurs sur un tapis roulant. Les opérateurs prélèvent la quantité désirée du produit commandé et la dépose ensuite dans des pochettes<sup>2</sup>. Triées, elles seront par la suite regroupées automatiquement pour qu'un autre opérateur prépare le colis du client et le transmette au transporteur pour la livraison.

---

<sup>1</sup> « racks » : supports de rangement permettant de stocker les articles.

<sup>2</sup> pochettes : chaque pochette contient une ou plusieurs unités de l'article commandé par un client.

**Résultats de l'enquête sur le nouveau processus de commande**

À la demande de José CORCIA, l'un des responsables de la plateforme, Carl ROZÉ, représentant du personnel, réalise une enquête sur le nouveau processus de commande.

**Résultats de l'enquête sur le nouveau processus de commande  
Plateforme logistique – Décembre 2018**

Rappel du fonctionnement de la plateforme

Entrepôt robotisé – automatisé.  
Travail continu – Travail à la chaîne avec répétition imposée de gestes.  
3 tranches horaires.  
63 opérateurs répartis en équipes.  
3 responsables de plateforme (un par tranche horaire).

Ressenti des membres de la plateforme

- 90 % considèrent que la cadence de travail est trop soutenue.
- 85 % trouvent leurs gestes répétitifs.
- 90 % se plaignent d'une absence d'autonomie induite par la répétition des tâches.
- 70 % font état de postures contraignantes et mal adaptées.
- 100 % déplorent un manque de convivialité entre les opérateurs.
- 85 % se plaignent de la monotonie du contenu de leurs tâches.
- 93 % estiment manquer de compétences pour l'utilisation des robots.

Les 3 responsables jugent leurs compétences insuffisantes pour optimiser le fonctionnement de la plateforme.

L'ensemble des membres jugent les pauses peu nombreuses et trop courtes.

Conséquences

- Accidents de travail et de trajet.
- Maladies professionnelles liées aux troubles musculo-squelettiques, aux pathologies cardiaques, aux douleurs lombaires.
- Fatigue.
- Stress.
- Cycle de sommeil perturbé.
- Hausse des démissions.

**Documentation sur la formation**

*Michèle ZONIDE, assistante en charge des ressources humaines, présente à Philippe DAJIL le résultat de ses recherches sur la formation liée à l'automatisation du travail.*

Rappel de l'obligation légale : extrait de l'article L 6321-1 du code du travail (version antérieure à la loi du 5 septembre 2018)

« L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences. [...] Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de formation<sup>3</sup> [...]. »

Extrait d'un article d'Entreprise & Carrières n° 1360, publié le 20 novembre 2017, sur les nouveaux modes de formation

**A**vec la transformation numérique en cours, les entreprises ont plus que jamais besoin de faire monter en compétences leurs collaborateurs. Le numérique justement leur permet de multiplier les actions de formation sans faire exploser les budgets. [...] Le dernier baromètre de l'observatoire

Cegos [...] confirme la digitalisation de la formation professionnelle. [...] Serious Games en baisse, réalité virtuelle en hausse. [...] L'immersion dans un univers augmenté ou virtuel permet de se former à des gestes techniques que l'on reproduira ensuite sur site, sans les contraintes physiques imposées par le réel.

◆ Xavier Biseul  
Entreprise & Carrières n° 1360

<sup>3</sup> Conformément à la loi du 5 septembre 2018, le « plan de formation » devient le « plan de développement des compétences » (article L. 6321-1 du Code du travail).

Proposition d'un programme de formation pour les membres de la plateforme

**Objectif : Adaptation au poste**

Bénéficiaires	Formation	Durée et Coût unitaire
Tous	<p><b>« Gérer la robotisation »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtriser la chaîne de traitement des commandes.</li> </ul> <p>Organisme : Compérobot. Modalité : présentiel. Lieu : Paris.</p>	4 jours 800 €
Tous	<p><b>« Utilisation des robots »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtriser le logiciel d'automatisation du robot.</li> <li>- Réagir en cas dysfonctionnements.</li> </ul> <p>Entreprise : AUTOMALOGIS. Modalité : réalité virtuelle. Lieu : Rodez.</p>	2 jours 220 €

**Objectif : Développement des compétences**

Bénéficiaires	Formation	Durée et Coût unitaire
Tous	<p><b>« Gestes, postures et risques psychosociaux »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appréhender gestes et postures fondamentaux.</li> <li>- Diminuer les risques d'accidents.</li> <li>- Maîtriser les techniques de manutention.</li> <li>- Prévenir les risques psychosociaux.</li> </ul> <p>Organisme : PostForm. Modalité : réalité virtuelle. Lieu : Rodez.</p>	2 jours 350 €
Tous	<p><b>« Postures adaptées »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter sa posture à son poste.</li> </ul> <p>Organisme : Adapta. Modalité : présentiel. Lieu : Lille.</p>	3 jours 500 €
Les 3 responsables de la plateforme	<p><b>« Prévenir et gérer les risques psychosociaux »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir et prioriser les risques psychosociaux.</li> </ul> <p>Organisme : Formarisq. Modalité : e-formation. Lieu : Rodez.</p>	2 jours 800 €
Les 3 responsables de la plateforme	<p><b>« Gestion de la logistique »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer les opérations d'un site logistique.</li> <li>- Comprendre l'évolution de logistique.</li> </ul> <p>Organisme : Formalog. Modalité : présentiel. Lieu : Rodez.</p>	3 jours 700 €

**Extrait du tableau de bord social d'ÂME DÉCO****1.1 Les effectifs**

	2016	2017	2018
Plateforme	126	63	63
Showrooms	10	10	10
Siège administratif	7	7	7
Total	143	80	80

**1.2 Les démissions**

	2016	2017	2018
Plateforme	8	12	15
Showrooms	0	0	0
Siège administratif	0	0	0

**1.3 L'absentéisme**

Taux d'absentéisme

	2016	2017	2018
Plateforme	6 %	10 %	17 %
Showrooms	1 %	1,1 %	1,5 %
Siège administratif	1,2 %	1,5 %	2,1 %

[...]

**3.2 Les accidents du travail**

Taux d'accidents avec arrêt

	2016	2017	2018
Plateforme	3 %	6,5 %	6 %
Showrooms	1 %	0 %	1 %
Siège administratif	0 %	0 %	0 %

3.3 Les maladies professionnelles

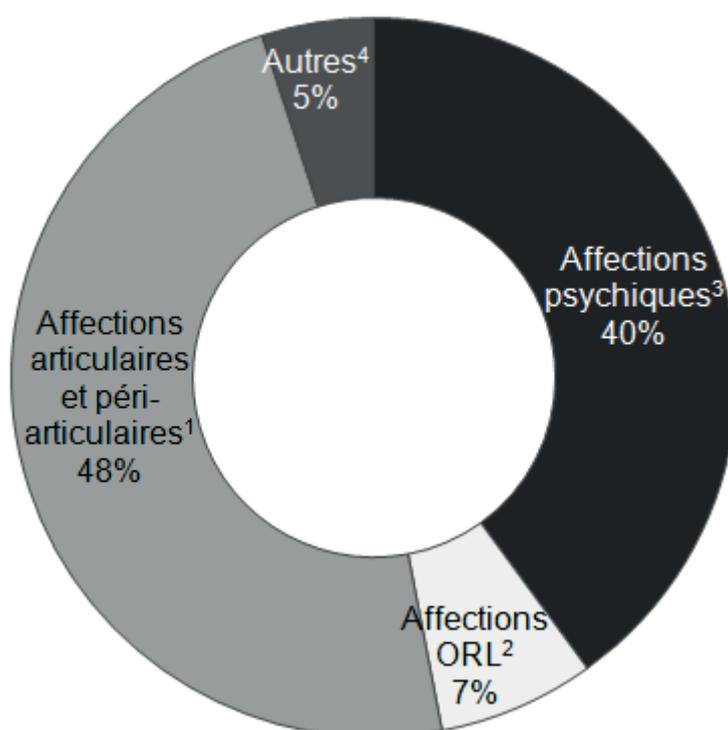
Taux de maladies professionnelles

	2016	2017	2018
Plateforme	10 %	13 %	16 %
Showrooms	2 %	1 %	0 %
Siège administratif	1 %	0 %	1 %

Répartition des maladies professionnelles par siège de lésion en 2018

[...]

Les maladies professionnelles des personnels de la plateforme



<sup>1</sup> Affections articulaires et péri-articulaires : pathologies lombaires, arthrose, troubles musculo-squelettiques, etc.

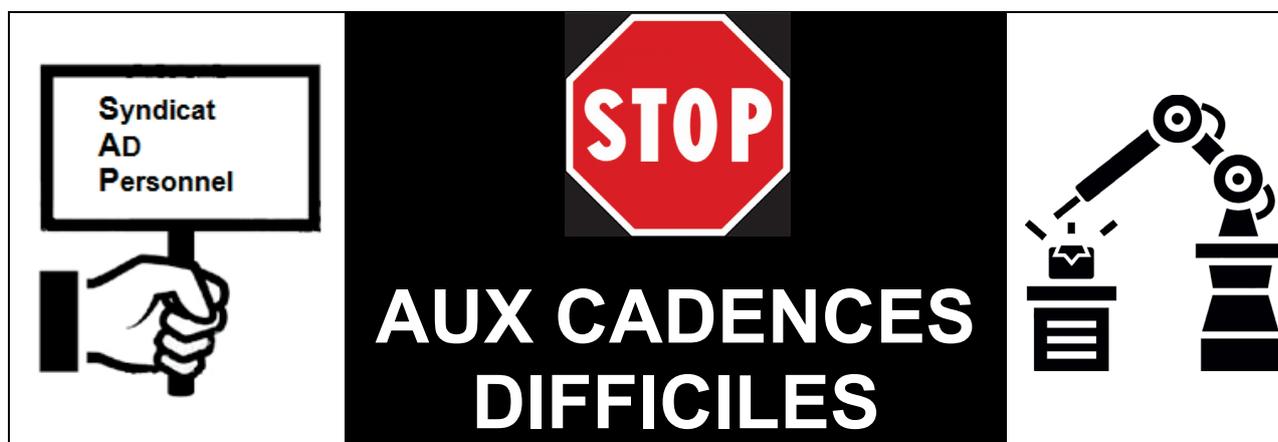
<sup>2</sup> Affections ORL : pathologies oto-rhino-laryngologie, troubles de l'audition, acouphènes (bruits, « parasites » qu'une personne entend sans que ceux-ci n'existent réellement), etc.

<sup>3</sup> Affectations psychiques : stress, dépression, etc.

<sup>4</sup> Autres : troubles de la vision, etc.

[...]

Tract du syndicat « AD Personnel » appelant à la grève



Les représentants du personnel se sont réunis ce lundi 7 janvier pour décider des actions à mener face à la dégradation des conditions de travail de la plateforme.

## Nos revendications

- Davantage de pauses
- Hausse de la rémunération
- Davantage de dialogue social



**APPEL À LA GRÈVE  
CHEZ ÂME DECO  
Mobilisons-nous  
le 28 janvier 2019 !**



Nous contacter  
01.39.23.10.XX  
[syndicat.adpersonnel@gmail.com](mailto:syndicat.adpersonnel@gmail.com)  
 Syndicat Ad Personnel

