

Baccalauréat Technologique

Sciences et Technologies du Management
et de la Gestion

Ressources Humaines et Communication

SESSION 2015

Épreuve de Spécialité Partie écrite

Durée : 4 heures Coefficient : 6

L'usage de la calculatrice est autorisé.

L'usage d'une calculatrice de poche en fonctionnement autonome, sans imprimante et sans moyen de transmission, 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.

Ce dossier comporte 13 pages annexes comprises.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

PARTIE 1 - 85 points

OUTIMO

La société OUTIMO est une société à responsabilité limitée, spécialisée dans la conception et la fabrication de moules pour l'industrie plastique. Elle est implantée à proximité de Rennes. Ces moules sont réalisés en acier, par des ouvriers et des techniciens qualifiés. Les plans sont élaborés au sein d'un bureau d'études. Les clients d'OUTIMO sont des équipementiers qui produisent, à l'aide de ces moules, des pièces plastiques comme des rétroviseurs, des tableaux de bord pour les constructeurs automobiles.

La société, dirigée par Etienne LANDELLE, compte 180 salariés. Elle est réputée pour son savoir-faire. Une des composantes majeures de sa stratégie est le management de la qualité et de l'innovation.

Le mode de production d'OUTIMO nécessite le recours à des horaires atypiques. Par ailleurs, du fait d'une vive concurrence au plan mondial dans l'industrie automobile, les équipementiers ont tendance à répercuter la pression du marché sur leurs fournisseurs. Ainsi, pour respecter les délais imposés par ses clients, la société OUTIMO est contrainte, régulièrement, d'accroître les cadences de travail, source de pénibilité pour ses salariés.

En outre, Etienne LANDELLE s'inquiète du fait que 80 % de son chiffre d'affaires dépend d'un seul client : l'équipementier MITRA. Il envisage ainsi de développer son activité sur de nouveaux marchés, demandeurs de moules de très haute technologie et de très haute précision. Il se trouve donc confronté au problème d'assurer la pérennité de son entreprise tout en veillant à fidéliser ses salariés, acteurs-clés d'une réorientation industrielle réussie.

Les **dossiers** suivants sont à traiter :

1. Mobilisation du personnel
2. Performance sociale
3. Développement des compétences

Annexes

- | | |
|----------|--|
| Annexe 1 | Courriel adressé par Etienne LANDELLE aux chefs d'équipe |
| Annexe 2 | Les heures supplémentaires : contreparties |
| Annexe 3 | Discussion entre ouvriers lors de la pause déjeuner |
| Annexe 4 | Indicateurs sociaux d'OUTIMO (extrait du tableau de bord social) |
| Annexe 5 | L'ergonomie dans la métallurgie |
| Annexe 6 | La formation chez OUTIMO (extrait du tableau de bord social) |
| Annexe 7 | Réunion de direction d'OUTIMO du 4 juin 2015 (extraits) |

DOSSIER 1 – MOBILISATION DU PERSONNEL

OUTIMO a dû s'adapter au fonctionnement en « juste à temps » de son principal client, MITRA, en créant, pour certaines chaînes de production, des équipes trois-huit. Les trois-huit sont un système d'organisation d'horaires de travail qui consiste à faire travailler par roulement de huit heures consécutives, trois équipes sur un même poste, afin d'assurer un fonctionnement continu sur vingt-quatre heures. Ainsi, trois postes de huit heures se succèdent : « le matin » de 6 heures à 14 heures, « l'après-midi » de 14 heures à 22 heures et « la nuit » de 22 heures à 6 heures.

MITRA vient d'informer le dirigeant, Etienne LANDELLE, d'une commande urgente. Ce dernier est conscient que les cadences de production doivent être augmentées car les pièces devront être livrées dans le délai imparti, à savoir trois semaines. Il va falloir inciter certains salariés à effectuer des heures supplémentaires.

Très rapidement, le dirigeant en fait l'annonce aux chefs d'équipe (**annexes 1 et 2**). Cet allongement du temps travail est indispensable à la qualité de la relation commerciale à long terme avec MITRA.

Cette annonce suscite de vifs échanges entre les salariés (**annexe 3**).

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 1 à 3**,

- 1.1** Identifier les objectifs du courriel d'Etienne LANDELLE.
- 1.2** Montrer les défaillances de cette opération de communication et ses conséquences pour OUTIMO.
- 1.3** Repérer les causes du mécontentement des salariés face à l'actuel système d'organisation des horaires de travail en équipe.
- 1.4** Présenter les mesures que les chefs d'équipe pourraient proposer pour obtenir l'adhésion des salariés au projet d'allongement ponctuel de leur temps de travail.

DOSSIER 2 – PERFORMANCE SOCIALE

Etienne LANDELLE est conscient des efforts demandés aux salariés et de l'impact que l'annonce de cet allongement, même ponctuel, du temps de travail peut avoir sur l'entreprise (**annexe 3**). Le contexte social est, en effet, déjà difficile du fait de la pénibilité du travail (**annexe 4**).

Sensible au bien-être de ses salariés, il souhaite mettre en place des actions afin de diminuer la pénibilité du travail. C'est pourquoi, dans le cadre d'un entretien avec le directeur des ressources humaines, Etienne LANDELLE aborde les actions mises en place dans diverses entreprises du même secteur d'activité (**annexe 5**).

Travail à faire :

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

- 2.1** Identifier les situations de travail à risque et qualifier le risque correspondant.
- 2.2** Reconstituer les calculs des taux de fréquence et de gravité des accidents de travail en 2014.
- 2.3** Analyser l'évolution de la performance sociale à l'aide des indicateurs retenus dans l'extrait du tableau de bord social.
- 2.4** Proposer des mesures permettant de réduire les risques constatés chez OUTIMO.

DOSSIER 3 – DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'entreprise est confrontée à un problème d'organisation lié à son client principal. Etienne LANDELLE souhaite s'affranchir de cette contrainte en se diversifiant et en visant d'autres marchés qui pourront garantir la pérennité d'OUTIMO.

Pour assurer cette diversification, le développement des compétences doit devenir une priorité. Avec l'aide de l'ingénieur responsable du bureau d'études, Karim BENHALI, et de Bojan MILLEC, responsable des ressources humaines, il fait le point sur la situation actuelle de l'entreprise en matière de ressources humaines (**annexes 6 et 7**).

Travail à faire :

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

- 3.1** Apprécier la politique de formation d'OUTIMO mise en place ces trois dernières années.
- 3.2** Repérer les nouveaux besoins en compétences d'OUTIMO.
- 3.3** Identifier les résistances possibles des salariés aux changements professionnels liés à la diversification d'OUTIMO.
- 3.4** Proposer des solutions pour surmonter ces résistances.

PARTIE 2 – 35 points

Pour les petites et moyennes entreprises évoluant sur des marchés fortement concurrentiels, la pérennité n'est pas assurée. Leur performance est un enjeu majeur mais elle passe par la conciliation d'objectifs qui peuvent sembler contradictoires, qu'il s'agisse des conditions de réalisation de la prestation de travail ou du développement des compétences.

Si pour les entreprises de 300 salariés et plus, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une obligation, ce n'est pas le cas pour les autres.

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

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut-elle garantir la performance future d'une entreprise ?

Courriel adressé par Etienne LANDELLE aux chefs d'équipe

De : **Etienne LANDELLE**<ELANDELLE@outimo.com>
À : Liste chefs d'équipe
Date : 01 juin 2015 08:35
Objet : Aménagement du temps de travail
Pièce-jointe : 1 fichier, [Les heures supplémentaires : les contreparties.pdf](#)

Bonjour,

Notre principal client MITRA doit faire face à une demande urgente, nous sommes dans l'obligation de modifier nos horaires en conséquence.

Il s'agit de la commande XYZ 102345 qui doit être livrée avant le 29 juin. Les ateliers 1 et 2 sont concernés.

Un allongement du temps de travail s'impose rapidement.

Je vous demande donc de diffuser immédiatement cette information afin d'identifier des volontaires pour effectuer des heures supplémentaires.

Pour ces heures supplémentaires, la majoration sera de 30 % pour les 8 premières heures supplémentaires et de 60 % au-delà.

J'attends la liste des volontaires pour le 3 juin au plus tard.

Pour toute information complémentaire, veuillez contacter mon assistant.

Cordialement

Etienne LANDELLE
Dirigeant

Les heures supplémentaires : contreparties

(Document joint au courriel du 1^{er} juin 2015)

Synthèse

En contrepartie des heures supplémentaires effectuées par les salariés, l'entreprise est tenue de leur accorder une majoration de salaire (éventuellement remplacée par un repos compensateur de remplacement). Les heures supplémentaires accomplies au-delà du contingent (et celles accomplies dans la limite du contingent si un accord collectif le prévoit), ouvrent également droit à une contrepartie obligatoire en repos.

À savoir

Le régime des heures supplémentaires détaillé dans la présente fiche est celui issu de la loi du 20 août 2008 citée en référence, en vigueur depuis le 22 août 2008.

Fiche détaillée

Quelles sont les majorations de salaire applicables ?

La majoration de salaire au titre des heures supplémentaires est fixée :

- par voie de convention ou d'accord de branche étendu ou par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement, à un taux qui ne peut être inférieur à 10 % ;
- en l'absence d'accord visé ci-dessus, à un taux de 25 % pour les 8 premières heures supplémentaires et 50 % au-delà.

La loi autorise la mensualisation des heures supplémentaires dans les entreprises dont la durée collective hebdomadaire de travail est supérieure à la durée légale (35 heures).

[...]

www.travail-emploi.gouv.fr

Discussion entre ouvriers lors de la pause déjeuner

Le lundi 1^{er} juin, 12h15 :

Sylvie LALANDE : Les esprits s'échauffent dans mon atelier. Une commande urgente de MITRA et ça y est, on nous impose encore des rythmes de folie !

Dani BLET : Déjà que les changements d'horaires en trois-huit sont éprouvants. Physiologiquement, notre corps peine à s'y habituer toutes les semaines. Un week-end de repos est indispensable. Mais qu'est-ce qu'ils s'imaginent, que l'on va se porter volontaires pour travailler le week-end... ?

Sylvie LALANDE : Moi, mon chef, lors de ma pause, m'a remis une copie de la note de service de Monsieur LANDELLE et m'a demandé de lui donner ma réponse pour les heures supplémentaires dès demain. Vous imaginez un peu la scène ?

Mehdi GHOULAM : Je n'en peux plus de ces horaires d'équipe, je n'arrive plus à concilier vie personnelle et vie professionnelle...

Sylvie LALANDE : Moi, je suis séparée de mon conjoint et mon travail d'équipe en trois-huit me complique grandement les choses pour la garde alternée. Ce rythme de travail est épuisant ; cet hiver, je suis tombée malade très souvent.

Georges BROUSSARD : Il est certain que l'ambiance s'est clairement détériorée dans les ateliers depuis quelques années. Avec ces objectifs de qualité totale, on est tous stressés. Les chefs d'équipe exercent une telle pression sur nous !

Eugène BEAUDUCCEL : Plus vite, toujours plus vite ! On n'entend que ça, du matin au soir. Ça suffit ! Beaucoup d'entre nous ont commencé à développer des troubles musculo-squelettiques au poignet et au dos. Sans compter ceux qui ont fait une dépression avec ces cadences effrénées. Quand est-ce que ça va s'arrêter ?

Georges BROUSSARD : Ce n'est pas pour maintenant ! 10 ans que je travaille ici, dans le bruit des presses, avec mon meilleur ami et le pauvre est en arrêt après un accident avec un chariot élévateur par manque de vigilance. Il s'était déjà entaillé la main il y a deux ans. Ça lui avait coûté 20 points de suture, il portait des gants pourtant !

Bernard GAULLAUD : Les équipements de protection sont trop usés pour remplir leur fonction. Ça finit par être contradictoire, les consignes de sécurité et le rythme qu'on nous impose... On est trop fatigués et découragés aussi ; j'ai même un collègue qui a failli s'endormir au volant en rentrant chez lui l'autre soir. Il faut faire quelque chose sinon c'est le burn out¹ assuré !

¹ Burn out : syndrome d'épuisement professionnel.

**Indicateurs sociaux d'OUTIMO
(extrait du tableau de bord social)**

L'effectif total au 31 décembre de l'année 2014 est de 180 personnes et est stable par rapport à celui du 31 décembre de l'année 2013. L'effectif au 31 décembre de l'année 2012 était de 179 personnes.

	2012	2013	2014
Nombre d'heures travaillées	275 373	276 990	275 016
Taux d'absentéisme (en pourcentage)	2,32	2,30	3
Nombre d'accidents avec arrêt	8	8	10
Taux de fréquence	29,05	28,88	36,36
Nombre de journées perdues par incapacité temporaire	85	96	107
Taux de gravité	0,31	0,35	0,39

Les salariés d'OUTIMO travaillent en moyenne 225 jours par an (1 575 heures par an en moyenne).

L'ergonomie dans la métallurgie

En Poitou-Charentes, l'ARACT² et le MEDEF³ coopèrent depuis près d'une dizaine d'années pour prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS). (...)

Dans les Deux-Sèvres, plus de 90 % des maladies professionnelles sont liées aux TMS. Face à cette situation, une commission Prévention des TMS est créée (...). C'est alors que la CARSAT⁴ Centre-Ouest et l'Aract Poitou-Charentes sont sollicitées pour la première fois afin d'apporter leur expertise sur la prévention des TMS. Au total, 18 PME du département s'engagent dans le dispositif. [...]

Une formation-action pour les référents TMS

D'où la mise en place depuis 2005 d'une formation-action à destination de "référents" d'entreprises. [...] Ils doivent être en capacité de conduire la démarche de prévention des TMS. L'accompagnement du groupe de PME court ensuite au long des 8 mois qui suivent (...). En parallèle, chaque entreprise bénéficie d'un accompagnement personnalisé, par l'Aract ou la Carsat. Au cours de cette phase, une démarche en trois temps est lancée :

1. Mobilisation dans l'entreprise.
2. Analyse et identification des facteurs de risques de TMS sur un poste prioritaire.
3. Engagement d'un plan d'action sur le poste prioritaire, ainsi que sur la prévention des TMS dans l'ensemble de l'entreprise.

Lorsque l'identification des postes prioritaires est faite, des actions adaptées à leur situation sont étudiées en termes :

- d'améliorations matérielles (adaptation des outils, aides à la manutention, aménagements de l'environnement du poste, conception de nouveaux postes de travail, etc.) ;
- de formation (prévention des risques liés à l'activité physique, utilisation des outils, développement de la polyvalence, évolution des modalités d'accueil des nouveaux salariés, etc.) ;
- d'organisation (travail avec les commerciaux sur les délais de production, travail avec les postes amont sur les contrôles pour réduire les interruptions et les problèmes qualité, relations avec les fournisseurs pour faire évoluer l'ordre de livraison et limiter les manutentions, suivi des maladies professionnelles et de l'absentéisme en CHSCT, etc.).

Un réseau des référents Prévention des TMS

Au fil des 7 sessions organisées entre 2005 et 2012, 28 entreprises ont participé au dispositif, et 66 référents Prévention des TMS ont été formés [...] **Un travail récompensé en novembre 2012 par un "trophée de l'action managériale" du MEDEF national.**

www.anact.fr

² ARACT : Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail

³ MEDEF : Mouvement des entreprises de France (depuis 1988) : organisation patronale représentant des chefs d'entreprise français

⁴ CARSAT : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail

La formation chez OUTIMO (extrait du tableau de bord social)**Dépenses de formation professionnelle continue en euros**

	2012	2013	2014
Masse salariale	8 960 900	9 052 700	9 224 300
Dépenses annuelles de formation (1)	120 000	116 500	118 000

(1) L'obligation de dépenses de formation professionnelle continue est de 1,6 % de la masse salariale dans les entreprises de 20 salariés et plus.

Répartition des effectifs de l'entreprise

	2012	2013	2014
Ingénieurs et cadres	19	19	19
Techniciens et agents de maîtrise	65	66	66
Employés	5	5	5
Ouvriers	90	90	90
TOTAL	179	180	180

Salariés ayant bénéficié d'une formation dans l'année

	2012	2013	2014
Ingénieurs et cadres	12	12	11
Techniciens et agents de maîtrise	45	48	50
Employés	1	1	1
Ouvriers	10	12	14
TOTAL	68	73	76

Durée moyenne de formation par salarié par an (en jours)

	2012	2013	2014
Ingénieurs et cadres	4	9	6
Techniciens et agents de maîtrise	4	2	2
Employés	2	3	1
Ouvriers	1	2	1
TOTAL	11	16	10

Remarque : Depuis 2 ans, la société a mis en place des formations dans le domaine de la sécurité. Il s'agit de formations de sauveteurs secouristes du travail (SST) et de formations sur chariots élévateurs. Ces formations concernent les ouvriers et techniciens.

Les femmes sont peu nombreuses dans l'entreprise (2 techniciennes, 3 employées, 2 ouvrières) ; elles n'ont pas suivi de formation ces trois dernières années.

Réunion de direction d'OUTIMO du 4 juin 2015 (extraits)

Etienne LANDELLE : Bonjour Karim, asseyez-vous, je voudrais qu'on parle un peu de l'avenir du bureau d'études et de l'avenir d'OUTIMO d'ailleurs.

Karim BENHALI : Lors de la dernière réunion de direction, vous avez parlé de diversification ; si j'ai bien compris, vous envisagez la fabrication de moules différents que ceux usinés pour MITRA.

Etienne LANDELLE : Tout à fait. L'idée c'est de proposer nos services à d'autres secteurs qui utilisent le moulage plastique pour de l'équipement médical par exemple, ou des cosmétiques.

Karim BENHALI : C'est vrai que ce sont des marchés d'avenir... et avec plusieurs interlocuteurs de même poids, on arriverait peut-être à négocier plus favorablement... Je ne vous cache pas qu'en ce moment, c'est très tendu au bureau d'études et dans les ateliers aussi. Les gars ne comprennent pas que MITRA nous mette une telle pression et qu'on n'ait pas plus de marge de manœuvre. Les chefs d'équipe sont de bons techniciens mais manquent réellement d'efficacité quant à la gestion de leur équipe.

Etienne LANDELLE : Si on démarché d'autres clients dans d'autres secteurs, est-ce qu'on peut être réactifs... rapidement ?

Karim BENHALI : Vous voulez dire pour les compétences, les savoir-faire ? Eh bien, il faut voir. Au niveau du bureau d'études, les techniciens, surtout les plus jeunes sont au point avec les nouveaux logiciels. Il faudrait réactiver quand même certaines connaissances. Quand on achète un logiciel de conception assistée par ordinateur (CAO) pour concevoir les plans des nouveaux moules, au départ, on se forme à tous les modules et puis après... Là je dois dire, on s'est un peu « endormis » sur MITRA ; il faudrait qu'on élargisse nos pratiques.

Etienne LANDELLE : Et dans l'atelier, sur les machines ?

Bojan MILLEC : Dans l'atelier, on a quelques techniciens et beaucoup d'ouvriers qualifiés. Très qualifiés même... mais ils sont en moyenne plus âgés qu'au bureau d'études.

Karim BENHALI : Ils réussissent vraiment bien ce qu'on leur demande parce que ça fait des années qu'on a le partenariat avec MITRA et qu'ils font la même chose. Si on change, je ne suis plus certain de ma réponse. Produire d'autres types de moules nécessite, pour les ouvriers, d'être capables de s'adapter à de nouveaux plans, de nouveaux procédés. J'ai peur qu'ils soient un peu déstabilisés.

Etienne LANDELLE : Les qualifications ?

Bojan MILLEC : En atelier, on a des CAP ou BEP, des Bac Pro. Il y a des personnes qui peuvent se remettre à niveau en quelques semaines mais pour d'autres, je pense qu'il faudra des sessions plus longues. Au bureau d'études, tous les collaborateurs sont à Bac + 2, voire + 3.