

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE

E6 – COLLABORATION À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SESSION 2025

Durée : 4 heures

Coefficient : 4

Matériel autorisé :

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.

L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collègue » est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.
Toute documentation est interdite.

Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu'il soit complet.
Le sujet se compose de 13 pages numérotées de 1/13 à 13/13.

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6NC	Page 1 sur 13

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE

EPREUVE E6

COLLABORATION À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS

Le sujet compte 13 pages numérotées de 1 à 13.

Pages de garde	1-2
Présentation du contexte et du sujet	3-6

ANNEXES

Annexe 1 :	Extraits du bilan social du site de production des Hauts de France au 31/12/2024.....	7-8
Annexe 2 :	Newsletter syndicale du 17/09/2024, adressée aux personnels avant le changement de direction.....	9
Annexe 3 :	Extrait du procès-verbal de la réunion avec le C.S.E du 20/10/2024 avant le changement de direction.....	10
Annexe 4 :	Extrait du journal de l'intersyndicale d'entreprise de janvier 2025 après le changement de direction	11
Annexe 5 :	Extraits du code du travail	12

BARÈME

<u>Première partie</u> Diagnostic relatif à la gestion et au management des ressources humaines	40 points
<u>Deuxième partie</u> Proposition et mise en œuvre de solutions	40 points

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6NC	Page 2 sur 13

BRIGECOT

Spécialisé dans la fabrication de pneumatiques, BRIGECOT est l'un des leaders mondiaux dans ce domaine. Le groupe, dont le siège social est situé au Japon, possède des unités de production en Asie, en Amérique du nord et du sud ainsi qu'en Europe. Son effectif total, en 2024, est de 47 000 salariés. Le marché du pneu se caractérise par une très forte concurrence mais, depuis quelques années, l'arrivée de fabricants chinois et coréens a modifié l'équilibre de ce secteur. Avec des produits moins chers que ceux des leaders historiques (Michelin, Continental), les fabricants comme Brigecot ont récupéré des parts de marché, essentiellement sur les pneus destinés aux véhicules utilitaires, fabriqués en Asie. Afin de développer ses parts de marché sur les pneus à destination des véhicules légers, le groupe a choisi de renforcer ses investissements dans la recherche et le développement, l'innovation industrielle et l'innovation produit.

Le plan stratégique 2023-2028 doit permettre à Brigecot de devenir le numéro 1 mondial dans « les pneumatiques intelligents¹ » et de réduire son impact environnemental, tout en maintenant sa rentabilité. L'un des aspects de ce plan prévoit une restructuration des unités de production. Si la compétitivité de certains sites, en particulier en Europe, devient insuffisante, des licenciements économiques devront être envisagés. Ils pourraient concerner jusqu'à 5 % de l'effectif des sites visés.

Le marché français est le second marché européen en volume après l'Allemagne. C'est dans ce contexte que le groupe a implanté cinq unités de production en France : Hauts-de-France, Occitanie, Normandie, Grand Est et Pays de la Loire. En 2024, l'unité de production des Hauts-de-France emploie 782 salariés dont 650 sur les différentes lignes de production. Elle dispose d'un équipement moderne avec des machines de dernière génération permettant d'augmenter la production, tout en réduisant les coûts pour rester compétitive. Cependant, depuis deux ans, ses résultats sont en baisse. Le climat social s'est fortement dégradé et les conditions de travail se sont détériorées. On constate, par exemple, une augmentation des absences pour maladies, ainsi qu'une hausse du recours aux contrats de travail temporaire.

De plus, l'ancienne direction pratiquait un style de management plutôt autoritaire et n'encourageait pas le dialogue social qui était quasi inexistant. Elle ne se conformait pas à la réglementation en matière de négociation sociale : non-respect des délais de convocation aux réunions des instances consultatives, absence ou modification de l'ordre du jour, informations partiellement transmises aux organisations syndicales représentatives... La situation était tendue. Les organisations syndicales et la direction éprouvaient des difficultés à dialoguer.

Par ailleurs, l'absence de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) rendait difficile la planification des besoins en recrutement ainsi que la mise en œuvre du plan de développement des compétences. Cela produisait des effets néfastes sur la production car certaines machines ne pouvaient pas être pleinement utilisées compte tenu du manque de personnels qualifiés.

¹ Pneumatique connecté à l'aide de capteurs permettant de mesurer la température, pression...

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6NC	Page 3 sur 13

Face à cette situation devenue conflictuelle et à la dégradation des résultats, une nouvelle direction a été nommée en décembre 2024 chez BRIGECOT avec notamment l'arrivée d'une nouvelle directrice des ressources humaines (DRH).

Les objectifs fixés à la nouvelle direction, par le groupe, sont, d'une part, de restaurer le dialogue social, de retrouver un climat social serein pour que l'unité de production améliore ses résultats et reste compétitive et, d'autre part, de mettre en œuvre les orientations du plan stratégique 2023-2028 en contribuant à sa réussite.

Romain VULCOVICI, le nouveau directeur, est conscient des difficultés qu'il va rencontrer pour apaiser les tensions et retrouver un climat social propice au dialogue et à la concertation. Il pratique un management participatif et son expérience au sein du groupe BRIGECOT doit lui permettre de réussir dans cette mission.

Charlotte JANTAIS, la nouvelle DRH, bénéficiant de 20 ans d'expérience dans les ressources humaines, est convaincue de l'importance du dialogue social dans l'entreprise. Son style de management est fondé sur la participation des différents acteurs aux prises de décisions, l'écoute des salariés et des représentants syndicaux ainsi que sur le partage des informations. Elle a pour objectifs de rétablir la communication avec les instances représentatives, de conclure des accords collectifs sur les conditions de travail et de mettre en œuvre une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

Dans une logique d'optimisation, le groupe a mis en place un SIRH (Système d'Information en Ressources Humaines) permettant d'assurer le traitement des différentes opérations de gestion inhérentes à chaque domaine des ressources humaines (paie, gestion des compétences, carrière, formation, recrutement...). Cette communication transversale permet une meilleure gestion du capital humain. Le SIRH propose des indicateurs sociaux, mais ces derniers sont insuffisants pour permettre une résolution efficace des problématiques sociales.

Vous êtes Dominique COMET, office manager auprès de Charlotte JANTAIS (DRH). Vos missions à la direction des ressources humaines vous conduisent à intervenir dans la politique de communication avec les membres du conseil social et économique (CSE) et dans l'anticipation des conflits sociaux.

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6NC	Page 4 sur 13

PARTIE I : DIAGNOSTIC RELATIF À LA GESTION ET AU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
--

Charlotte JANTAIS souhaite disposer d'informations précises sur la situation sociale de l'unité de production pour atteindre les objectifs fixés par la direction qui sont en priorité de rétablir le dialogue social et de renouer avec la compétitivité.

Elle vous demande d'étudier l'état du climat social du site des Hauts-de-France en utilisant les indicateurs du SIRH et les informations recueillies auprès des différentes instances représentatives du personnel.

Travail à faire

Présentez de manière structurée dans un rapport argumenté :

- **Votre diagnostic des ressources humaines** portant sur le climat social.
- **Les propositions de solutions** en relation avec votre diagnostic. Vous apporterez les justifications nécessaires à la prise de décision.

PARTIE II : PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS

Votre diagnostic a permis à la direction de mieux appréhender l'état du climat social et les relations avec les organisations syndicales pour envisager des solutions.

La DRH souhaite travailler sur les points forts de l'unité de production et améliorer sa compétitivité pour écarter l'hypothèse du recours au licenciement économique. L'outil de production est performant avec des machines de dernière génération. Cependant le manque de maîtrise des salariés provoque une sous-utilisation des équipements ainsi qu'une baisse de productivité.

Votre première mission consiste à repérer les compétences des techniciens de production au moment de leur entretien annuel d'évaluation en vue de les développer.

Travail à faire

1) Le développement des compétences.

- a) Proposez un outil d'évaluation des compétences des techniciens de production qui sera intégré au SIRH, afin de repérer leurs besoins en formation.
- b) Présentez les modalités et objectifs liés à l'exploitation de cet outil.

La restructuration prévue dans le plan stratégique de BRIGECOT sur les unités les moins compétitives constitue une menace pour certaines lignes de production du site des Hauts-de-France. Bien que l'impact du ralentissement d'activité sur la compétitivité demeure limité, la DRH souhaite communiquer et partager les informations sur les risques de licenciements économiques avec les instances représentatives.

Votre seconde mission consiste à anticiper le recours éventuel au licenciement économique en préparant la communication avec les organisations syndicales puis avec les salariés.

Travail à faire

2) La préparation d'un recours éventuel au licenciement économique sur le site des Hauts-de-France.

Présentez, dans un support visuel, les différentes options offertes aux salariés susceptibles d'être touchés par un licenciement économique. Ce support pourra servir de point d'appui à une présentation aux membres du CSE lors d'une prochaine réunion.

Annexe 1 : Extraits du bilan social du site de production des Hauts de France au 31/12/2024

► Effectifs et chiffre d'affaires

	2022	2023	2024
Effectifs	908	867	782
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	4,5	4	3,8

► Types de contrats

	C.D.I.	C.D.D.	C.T.T.	Contrats de formation (stages, apprentissages)
2022	707	193	6	2
2023	640	210	11	6
2024	510	230	32	10

► Motifs de départ des salariés

	Démissions	Licenciements Ruptures	Retraites	Décès	Totaux
2022	11	27	12	0	50
2023	35	35	34	1	105
2024	55	50	25	0	130




► Absentéisme en nombre de jours

	Accident du travail avec arrêt de travail	Maladie avec arrêt de travail	Sans motif / Absence exceptionnelle	Total des absences
2022	21	57	8	86
2023	36	74	19	129
2024	38	98	23	159

► **Accès à la formation**

	Taux d'évolution de 2022 à 2024
<i>Nombre d'inscrits : évolution des demandes de formations de la part des salariés</i>	+ 56%
<i>Nombre de formations mises en place</i>	- 12,5%

► **Résultat du sondage d'humeur des collaborateurs sur le climat social (issu du SIRH) après le changement de direction**

		Répartition	 	Répartition
<i>Climat social au sein de votre service</i>	222	28,4%	560	71,6%
<i>Relation avec votre hiérarchie (dialogue social...)</i>	51	6,5%	731	93,5%
<i>Processus d'intégration au sein de l'organisation</i>	587	75%	195	25%
<i>Rémunération en adéquation avec la charge de travail</i>	228	29%	554	71%
<i>Possibilité d'évolution de de carrière</i>	301	38,5%	481	61,5%
<i>Bien-être dans l'entreprise</i>	236	30%	546	70%

Légende : 😊 Satisfait - 😐 Moyennement satisfait - ☹️ Insatisfait

Mardi 17 septembre 2024

www.syndicatdupneu.org

Newsletter



Nous vous informons que la direction de notre site des Hauts-de-France refuse de nous écouter et de négocier avec les élus syndicaux. Les points qui étaient à l'ordre du jour hier à la réunion avec le comité de direction n'ont pas tous été abordés. La direction a décidé d'écourter la réunion sans motif et sans proposer de report.

Nous avons néanmoins abordé la question du remplacement par des intérimaires de nos collègues absents (maladies ou accidents). De nombreux intérimaires n'ont pas les qualifications nécessaires, ils ralentissent la production et se mettent en danger notamment par manque d'expérience.

La direction a annoncé qu'elle n'augmenterait pas le nombre d'embauches à court terme en raison de la baisse du budget affecté aux dépenses de personnel. Les élus syndicaux ont fait savoir le mécontentement des différents services à ce sujet.

Nous ne savons pas encore quand nous pourrons nous entretenir avec la direction concernant la diminution des effectifs et les rumeurs de restructuration qui planent sur notre entreprise.



Le seul autre point traité concerne les formations dans l'entreprise. De nombreux salariés demandent à être formés et à évoluer dans l'entreprise. Mais une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) défaillante entraîne la planification aléatoire des heures de formation. Ceci, ajouté au manque d'effectif, conduit trop souvent au report des formations. La direction n'a aucune solution à proposer dans l'immédiat.

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6NC	Page 9 sur 13

Annexe 3 : Extrait du procès-verbal de la réunion avec le C.S.E du 20/10/2024 avant le changement de direction

Procès-verbal de la réunion ordinaire du comité social et économique

du 20 octobre 2024

La séance est ouverte à 10 heures 05.

1. APPROBATION DU PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION

Le procès-verbal de la réunion ordinaire du 20 Septembre 2024 est approuvé à l'unanimité.

2. SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

a. Sur les résultats généraux.

La Direction indique que les résultats généraux du site « Hauts-de-France » sont en baisse. Les points abordés par l'équipe de direction sont :

- La baisse du rythme de production sur le site.
- La baisse du chiffre d'affaires réalisé par le site.
- Une augmentation des retours produits.
- Une augmentation de produits considérés comme non-conformes par le service qualité. [...]

b. Sur les effectifs et recrutements en cours.

La Direction informe que les départs ne seront pas tous intégralement remplacés. Les élus syndicaux demandent des précisions mais la direction refuse d'énoncer les stratégies du groupe.

c. Sur les conditions de travail.

La Direction déplore l'évolution des chiffres concernant les accidents de travail et l'absentéisme sur le site de production.

Les délégués syndicaux informent la direction d'une précarisation des conditions de travail, de l'augmentation de la charge de travail et d'une dégradation du climat social de l'entreprise.

La Direction accepte de mettre en place un audit interne sur les sujets précédemment cités afin de pouvoir étudier des solutions. L'audit devra commencer au mois de mars au plus tard et permettre une enquête complète sur la qualité de vie au travail sur le site.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 10 heures 40.

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6NC	Page 10 sur 13

Annexe 4 : Extrait du Journal de l'intersyndicale d'entreprise de janvier 2025 après le changement de direction
--

« Les témoignages du mois ».

Clarisse (opératrice de fabrication) : « En tant que déléguée syndicale, je suis heureuse du changement de direction. Il n'y a pas eu de grands changements pour le moment, mais au moins maintenant la direction participe aux réunions prévues et nous informe avec transparence. Nous sommes tous préoccupés par l'annonce d'une restructuration du groupe, nous ne savons pas si notre site est concerné. Si c'est le cas nous espérons tous conserver nos emplois ».

Fabien (opérateur de fabrication) : « Nos conditions de travail sont vraiment difficiles, nous sommes en flux tendus et toutes les équipes ne sont pas formées pour réaliser une maintenance efficace sur nos outils de production ». Et puis mon supérieur, explique très mal les consignes à appliquer. De toutes les façons, il ne nous adresse la parole que quand il y a des problèmes et jamais il ne relève nos réussites.

Maëva (technicienne de production) : « Toute la journée, je prépare et règle les lignes de production, je contrôle la qualité des pièces créées, j'élabore des comptes rendus et des tableaux de bords pour la direction. Je n'ai plus de temps pour mettre en place des améliorations de processus, pour répartir au mieux le travail de chaque opérateur et encore moins pour dialoguer avec eux ».

Isma (technicienne de production) : « Je suis dans l'entreprise depuis plus de 5 ans au service moulage de pneus. Je n'ai toujours pas obtenu l'opportunité de me former sur le nouveau robot de production, alors je suis incapable de transmettre des directives précises à mes collègues opérateurs. De plus, je souhaiterais postuler afin de devenir responsable de ligne de production mais aucune information ne me parvient. Je ne me souviens même pas si j'ai eu l'occasion de faire part de mes ambitions lors d'un entretien annuel avec les ressources humaines ».

Mathieu (opérateur de finition) : « Honnêtement, je ne sais plus ce que je fais ici. Je soupçonne mon manager d'utiliser les caméras afin de nous surveiller plutôt qu'assurer notre sécurité. La dernière fois il m'a reproché de prendre trop de temps pour aller fumer alors que nous ne nous étions pas croisés de la matinée ! ».

Gilbert (opérateur de fabrication) : « C'était un super mois ! Enfin ! Après 8 mois d'attente, j'ai été formé afin de pouvoir intervenir sur les pannes des machines du contrôle qualité des pneus ! Maintenant je vais pouvoir aider davantage les autres s'ils ont un problème. Mon travail va être moins pénible, c'est juste dommage qu'ils n'aient pas remplacé mon ancien collègue parti à la retraite. Il y a de moins en moins de monde à l'atelier et on s'y sent très seul parfois ».

Plan de sauvegarde de l'emploiArticle L1233-61

Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, lorsque le projet de licenciement concerne au moins dix salariés dans une même période de trente jours, l'employeur établit et met en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre.

Ce plan intègre un plan de reclassement visant à faciliter le reclassement sur le territoire national des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment celui des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile.

Lorsque le plan de sauvegarde de l'emploi comporte, en vue d'éviter la fermeture d'un ou de plusieurs établissements, le transfert d'une ou de plusieurs entités économiques nécessaire à la sauvegarde d'une partie des emplois et lorsque ces entreprises souhaitent accepter une offre de reprise les dispositions de l'article L. 1224-1 relatives au transfert des contrats de travail ne s'appliquent que dans la limite du nombre des emplois qui n'ont pas été supprimés à la suite des licenciements, à la date d'effet de ce transfert.

Conformément à l'article 40-V de l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017, ces dispositions sont applicables aux procédures de licenciement économique engagées après la publication de ladite ordonnance.

Article L1233-62

Modifié par Ordonnance n°2017-1718 du 20 décembre 2017 - art. 1

Le plan de sauvegarde de l'emploi prévoit des mesures telles que :

1° Des actions en vue du reclassement interne sur le territoire national, des salariés sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent ou, sous réserve de l'accord exprès des salariés concernés, sur des emplois de catégorie inférieure ;

1° bis Des actions favorisant la reprise de tout ou partie des activités en vue d'éviter la fermeture d'un ou de plusieurs établissements ;

2° Des créations d'activités nouvelles par l'entreprise ;

3° Des actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise, notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi ;

4° Des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ;

5° Des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;

6° Des mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires réalisées de manière régulière lorsque ce volume montre que l'organisation du travail de l'entreprise est établie sur la base d'une durée collective manifestement supérieure à trente-cinq heures hebdomadaires ou 1 600 heures par an et que sa réduction pourrait préserver tout ou partie des emplois dont la suppression est envisagée.

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6NC	Page 12 sur 13

Article L1233-63

Modifié par Ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 - art. 4

Le plan de sauvegarde de l'emploi détermine les modalités de suivi de la mise en œuvre effective des mesures contenues dans le plan de reclassement prévu à l'article L. 1233-61.

Ce suivi fait l'objet d'une consultation régulière et détaillée du comité social et économique dont l'avis est transmis à l'autorité administrative.

L'autorité administrative est associée au suivi de ces mesures et reçoit un bilan, établi par l'employeur, de la mise en œuvre effective du plan de sauvegarde de l'emploi.

Congé de reclassement

Article R1233-20 - Création Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

[...] en cas de licenciement de dix salariés ou plus dans une même période de trente jours, l'employeur propose au salarié le bénéfice du congé de reclassement.

Article R1233-23 - Création Décret n°2008-244 du 7 mars 2008 - art. (V)

Le congé de reclassement permet au salarié de bénéficier des prestations d'une cellule d'accompagnement des démarches de recherche d'emploi et d'actions de formation destinées à favoriser son reclassement professionnel.

Pendant ce congé, le salarié peut également faire valider les acquis de son expérience ou engager les démarches en vue d'obtenir cette validation.

Article R1233-27 - Modifié par Décret n°2018-1330 du 28 décembre 2018 - art. 1

Lorsque le salarié accepte le bénéfice du congé de reclassement, un entretien d'évaluation et d'orientation est accompli par la cellule d'accompagnement. Cet entretien a pour objet de déterminer le projet professionnel de reclassement du salarié ainsi que ses modalités de mise en œuvre.

A l'issue de cet entretien, la cellule d'accompagnement remet à l'employeur et au salarié un document précisant le contenu et la durée des actions nécessaires en vue de favoriser le reclassement.

Lorsque l'entretien d'évaluation et d'orientation n'a pas permis de définir un projet professionnel de reclassement, la cellule d'accompagnement informe le salarié qu'il peut bénéficier du bilan de compétences prévu par l'article L. 1233-71 et réalisé selon les modalités prévues par les articles R. 1233-35 et R. 6313-4. Ce bilan a pour objet d'aider le salarié à déterminer et approfondir son projet professionnel de reclassement et prévoit, en tant que de besoin, les actions de formation nécessaires à la réalisation de ce projet ainsi que celles permettant au salarié de faire valider les acquis de son expérience. Lorsque sont proposées de telles actions, l'organisme chargé de réaliser le bilan de compétences communique à la cellule d'accompagnement les informations relatives à leur nature, à leur durée et à leur mise en œuvre. Au vu de ces informations, la cellule établit le document prévu au deuxième alinéa.

Source : <https://www.legifrance.gouv.fr/>

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE	SESSION 2025
E6 - Collaboration à la gestion des ressources humaines	Durée : 4 heures
Code sujet : 25SAMU6NC	Page 13 sur 13