

**SESSION 2023**

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR**

**GESTION DE LA PME**

**GÉRER LE PERSONNEL ET CONTRIBUER À  
LA GRH DE LA PME**

**Coefficient : 4**

**Durée : 2 heures 30**

**MATÉRIEL(S) AUTORISÉ(S) :**

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

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

**Aucun document autorisé**

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

Le sujet comporte 11 pages numérotées de 1 à 11.

**AVERTISSEMENT** : Dans le souci du respect de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur, les extraits d'articles de presse, spécialisés ou non, sont reproduits en leur état originel. Ils sont donc susceptibles de comporter des mots ou expressions de style oral ou professionnel.

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR GESTION DE LA PME</b>		<b>SESSION 2023</b>
Gérer le personnel et contribuer à la GRH de la PME	23NC-GPMEU52-P	Page 1 sur 11



## COMPOSITION DU CAS

Cette étude part de données réelles qui ont été modifiées pour des raisons de confidentialité.

### Présentation du cas :

- Dossier 1 : Participer à la réalisation d'un tableau de bord social (55 points)
- Dossier 2 : Contribuer à la cohésion interne (25 points)

### Annexes

#### Dossier 1 : Participer à la réalisation d'un tableau de bord social (55 points)

Annexe 1	Extrait de votre entretien avec Sygride DUHOUX	Page 7
Annexe 2	Ébauche de tableau de bord social	Page 8
Annexe 3	Modalités de calcul des indicateurs sociaux	Page 8
Annexe 4	Mémo de Sygride DUHOUX	Page 9
Annexe 5	Extraits des résultats des enquêtes internes sur les conditions de travail	Page 9

#### Dossier 2 : Contribuer à la cohésion interne (25 points)

Annexe 5	Extraits des résultats des enquêtes internes sur les conditions de travail	Page 9
Annexe 6	Courriel d'Anita PASTOR, Directrice du centre Le Five de Nice	Page 10
Annexe 7	Une dynamique de communication au service de l'entente au travail	Page 10
Annexe 8	Courriel du dirigeant adressé à Sygride DUHOUX	Page 11
Annexe 9	Plateforme collaborative : quels avantages pour mon entreprise ?	Page 11

## FICHE D'IDENTITÉ

Raison sociale	LE FIVE
Date de création	Juillet 2010
Fondateur	Tony HALINIER
Dirigeants	Tony HALINIER ; Guillaume DEBELMAS ; Joseph VIEVILLE
Siège social	1 rue Édouard Le Corbusier 94000 CRETEIL
Site web	<a href="http://www.lefive.fr">www.lefive.fr</a>
Statut juridique	Société par Actions Simplifiée (SAS)
SIREN	523 860 658
Capital	208 715 €
Effectif	128 salariés
Code NAF	9311Z
Activité	Gestion d'installations sportives
Chiffre d'affaires	28 millions d'euros (en 2022)
Convention collective	Convention Collective Nationale du Sport

Cette PME propose des activités sportives en salle telles que le foot à 5, le padel tennis, le bubble foot, le squash, le basket, au sein de ses 24 centres répartis sur le territoire national. Ces centres se situent principalement dans les grandes agglomérations, ouverts au public de 6 à 23 heures tous les jours de la semaine. Les clients sont des particuliers aux profils variés et des professionnels (entreprises organisant des séminaires de team-building, associations et organisations publiques).

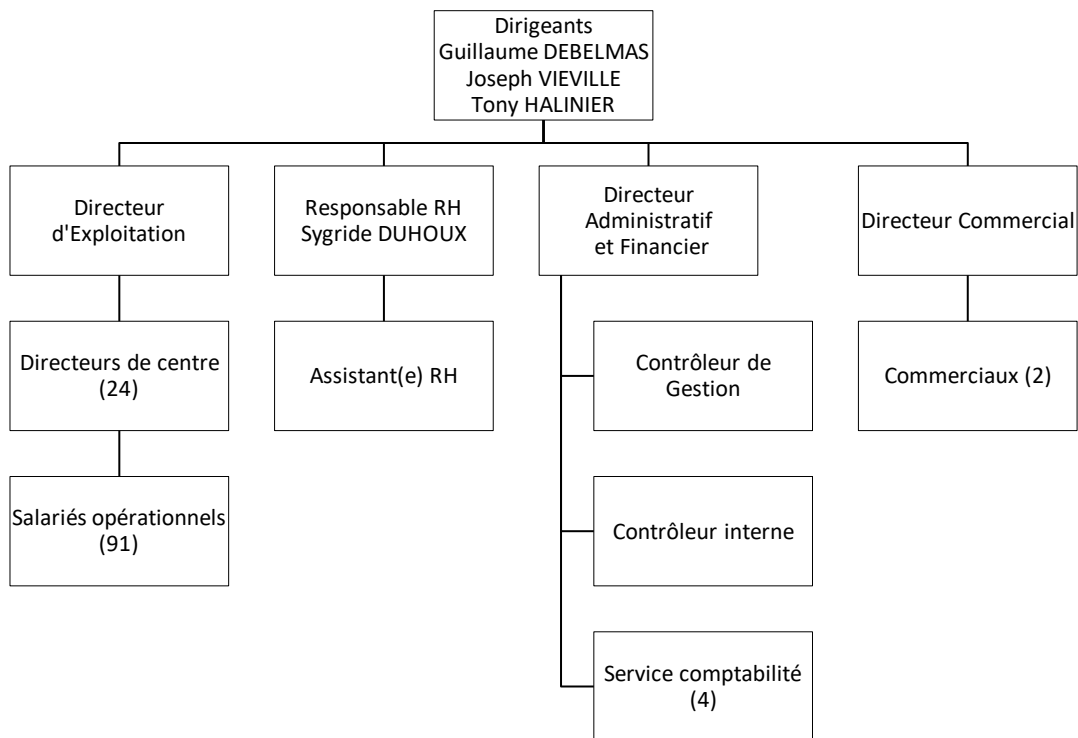
L'entreprise n'a pas cessé de se développer depuis sa création, car elle répond à des besoins spécifiques : augmenter la pratique sportive chez les jeunes et concilier le plaisir et l'activité physique chez les adultes.

Les salariés du siège social sont principalement des cadres et des techniciens responsables des fonctions support : développement commercial, gestion des ressources humaines, gestion administrative et financière.

Les salariés des centres sportifs ont des missions axées sur l'activité sportive : coaches sportifs, entraîneurs, animateurs et professeurs de sport.

Les valeurs fondamentales de la culture d'entreprise, la convivialité, l'accessibilité, la confiance et la diversité sont partagées par les salariés.

### Organigramme de la société LE FIVE au 1<sup>er</sup> mai 2023



Le système d'information de l'entreprise est centralisé au siège. L'entreprise s'est mise en conformité pour protéger les données personnelles de ses salariés et de ses clients dans le respect des obligations légales et de son image de marque associée au respect de la vie privée. Cette démarche a pu remettre en cause les habitudes d'échanges, de relations internes, de travail collaboratif, de partage et de convivialité.

L'entreprise utilise le module de gestion sociale et de gestion de la paie du PGI. Les dossiers du personnel sont partagés avec les directeurs de centre et accessibles sur le serveur de l'entreprise.

Durant la période de fermeture liée à la crise sanitaire de la Covid 19, l'entreprise a consacré d'importants investissements à la rénovation des équipements sportifs. Depuis, les clients ont retrouvé le chemin des salles de sport, générant un fort besoin en ressources humaines et obligeant l'entreprise à augmenter la durée d'utilisation des équipements. Il a été nécessaire de réaménager le temps de travail et de recourir à des emplois saisonniers et/ou des contrats courts pour répondre à cette forte demande. Parallèlement à cette reprise, l'entreprise connaît des difficultés de fidélisation des salariés. Pour Sygride DUHOUX, la qualité des conditions de travail est l'un des leviers forts de la motivation et de la fidélisation. Des signes de dégradation des conditions de travail justifient la mise en œuvre d'un outil de gestion permettant de faire un réel diagnostic de la situation sociale de l'entreprise.

## **VOTRE MISSION**

Vous êtes assistante ou assistant RH de Sygride DUHOUX. Elle vous confie les dossiers suivants :

- Dossier 1 : Participer à la réalisation d'un tableau de bord social (55 points)
- Dossier 2 : Contribuer à la cohésion interne (25 points)

### **Recommandations importantes**

**Chaque dossier peut être traité d'une manière indépendante. Cependant, la candidate ou le candidat ne doit pas négliger l'ordre dans lequel les dossiers sont présentés. Le respect de cet ordre permet de mieux s'imprégner du sujet. La candidate ou le candidat devra en outre faire preuve de discernement afin de repérer dans les documents annexés l'essentiel de l'accessoire.**

**Enfin, il est rappelé qu'en aucun cas, la candidate ou le candidat doit faire figurer ou apparaître son nom dans la copie. En l'absence de précision dans le sujet, l'assistante ou l'assistant RH sera Madame ou Monsieur X.**

*Les différentes tâches qui sont confiées au candidat ou à la candidate apparaissent en caractères gras et en italique dans chaque dossier, dans la forme ici retenue pour ce paragraphe.*

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR GESTION DE LA PME</b>		<b>SESSION 2023</b>
<b>Gérer le personnel et contribuer à la GRH de la PME</b>	<b>23NC-GPMEU52-P</b>	<b>Page 5 sur 11</b>

## DOSSIER 1: Participer à la réalisation d'un tableau de bord social

### Annexes 1 à 5

Avant la crise sanitaire, Sygride DUHOUX avait commencé à réaliser un tableau de bord à l'aide des données sociales issues du PGI. Lors d'un entretien, elle vous demande de poursuivre ce travail avec les données sociales des années 2021 et 2022.

Une enquête interne sur les conditions de travail a été menée en 2021 et en 2022 auprès des salariés des centres. Sygride DUHOUX n'a pas eu le temps de traiter les résultats.

Elle vous charge d'analyser le tableau de bord social en vous appuyant sur les résultats de l'enquête interne relative aux conditions de travail. Cette analyse est essentielle pour concilier au mieux performances économique et sociale.

**Il vous est demandé de :**

**1.1 Poursuivre le travail entrepris par Sygride DUHOUX sur le tableau de bord social de l'entreprise pour l'année 2022.**

**1.2 Communiquer à Sygride DUHOUX votre analyse du tableau de bord social en vous appuyant sur les résultats de l'enquête interne sur les conditions de travail.**

## DOSSIER 2 : Contribuer à la cohésion interne

### Annexes 5 à 9

Anita PASTOR, Directrice du Centre de Nice, a fait part à Sygride DUHOUX de difficultés rencontrées avec ses collaborateurs. Parmi les salariés du centre de Nice, trois arrivent systématiquement en retard. Les autres salariés sont contraints de régler tous les problèmes qui se posent à chaque changement d'équipe. Cela provoque des tensions : énervement palpable, non-dits, ambiance lourde. L'un des salariés a tenté d'en parler aux retardataires, mais cela n'a rien changé. Sygride DUHOUX a reçu un courriel d'Anita PASTOR et vous demande de préparer sa réponse. Il s'agit de mettre en œuvre une procédure de manière à solutionner le problème rencontré. À cette fin, vous avez sélectionné un article de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité). L'analyse de l'enquête interne a permis de dégager deux axes de travail prioritaires au niveau :

- de l'organisation du travail (maîtrise des cadences, diffusion en temps réel des plannings, équilibre vie privée/vie professionnelle) ;
- de la coordination et de la communication (management des équipes, motivation, partage des objectifs, formation, plan de carrières, résolution de conflits).

C'est pourquoi il a été décidé de déployer une plateforme collaborative dont le développement a été confié à un prestataire externe « Solutions Infos RH ».

Cet outil collaboratif permettra aux salariés d'échanger directement entre eux, de permuter des créneaux horaires, de trouver des solutions de covoiturage et ainsi de développer les échanges.

Ce sera un outil au service de la création de lien social entre les salariés, qui génèrera des retours bénéfiques pour les individus et pour l'organisation.

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR GESTION DE LA PME</b>		<b>SESSION 2023</b>
<b>Gérer le personnel et contribuer à la GRH de la PME</b>	<b>23NC-GPMEU52-P</b>	<b>Page 6 sur 11</b>

Il est essentiel que les chefs de centre adhèrent à la mise en place de cette plateforme et contribuent à sa mise en œuvre en y associant leurs équipes. Il s'agit donc de les convaincre par des arguments solides, du rôle clé de la plateforme dans la résolution des difficultés de communication et de coordination interne. L'argumentaire sera développé par Sygride DUHOUX au cours d'une réunion à distance avec les chefs de centre.

**Il vous est demandé de :**

**2.1 Rédiger la réponse au courriel d'Anita PASTOR.**

**2.2 Préparer l'argumentaire à développer lors de la réunion des chefs de centre pour les convaincre de l'importance de la plateforme collaborative.**

## **ANNEXE 1 : Extrait de votre entretien avec Sygride DUHOUX**

**S. DUHOUX :**

Je sors de la réunion à distance avec les Directeurs de centre. Ils viennent de me faire part de leur inquiétude quant à l'absentéisme de nos collaborateurs. Nous avons de plus en plus de difficultés à fidéliser nos salariés. Il semblerait que les conditions de travail ne favorisent plus la cohésion interne. C'est préoccupant.

**VOUS :**

En effet, j'ai récemment reçu des appels téléphoniques et des courriels de salariés qui témoignent de la dégradation de leurs conditions de travail.

**S. DUHOUX :**

J'ai commencé un tableau de bord social grâce aux données extraites du PGI. Je souhaite faire un état des lieux de notre situation. Pour l'emploi, il faudrait calculer **les taux de variation des données sur la période 2021-2022.**

Pour appréhender au mieux la question délicate des conditions de travail, j'ai besoin d'une **répartition des journées d'absence par types de causes.** J'ai besoin également du **taux d'absentéisme global** et du **taux de rotation.** Nous pourrions ainsi faire un diagnostic de notre situation RH : voici l'ébauche du tableau de bord que j'ai commencé.

**VOUS :**

Je vais calculer les taux d'évolution de l'emploi, la répartition en pourcentage des causes d'absentéisme, le taux d'absentéisme et le taux de rotation. C'est bien ça ?

**S. DUHOUX :**

Oui, je souhaite faire des comparaisons avec le taux d'absentéisme national de notre secteur qui est autour de 5 %.

Enfin, vous présenterez votre **analyse de l'enquête interne en identifiant le problème, les principales causes et vous proposerez des pistes d'amélioration.** Pour cela, je vous transmets les résultats de notre enquête interne sur les conditions de travail, les chiffres sont comparés à ceux de 2021.

**VOUS :**

C'est entendu, je vous communique mon travail très rapidement.

*Source interne*

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR GESTION DE LA PME</b>		<b>SESSION 2023</b>
Gérer le personnel et contribuer à la GRH de la PME	23NC-GPMEU52-P	Page 7 sur 11

## ANNEXE 2 : Ébauche de tableau de bord social

Indicateurs	2021	2022
<b>Emploi</b>		
Effectif au 31/12	152	128
Nombre de CDI	120	83
Nombre de salariés qualifiés	128	111
Nombre de CDD - CTT	32	45
Masse salariale (en millions €)	1,2	1,2
Salariés âgés de 45 ans et +	10	20
<b>Absentéisme par cause</b>		
Nombre de jours d'absence pour :		
- Formation	470	385
- Maladie	562	1 890
- Accident du travail	99	499
- Accident de trajet	12	80
- Évènement familial	78	81
<b>Mouvements du personnel</b>		
Recrutements	10	3
Démissions	0	7
Départs en période d'essai	1	10
Licenciements - ruptures conventionnelles	0	10

Source interne

## ANNEXE 3 : Modalités de calcul des indicateurs sociaux

Comment calculer le taux d'absentéisme au travail ?

**Taux d'absentéisme = Nombre de jours d'absence (sur une période) / Nombre de jours théoriquement travaillés (sur la même période)**

Le taux de rotation : qu'est-ce que c'est ?

Le Turnover (parfois nommé Rotation de l'emploi ou Renouvellement du personnel ou Taux de roulement) est le terme utilisé afin de qualifier le taux de rotation du personnel au sein d'une entreprise. La notion de Turnover est intimement liée à celle de la qualité de vie au travail.

Comment calculer le taux de rotation dans une entreprise ?

**Taux de rotation = [(Entrées + Sorties) / 2] / Effectif (sur une période)**

Source : <https://culture-rh.com>

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR GESTION DE LA PME		SESSION 2023
Gérer le personnel et contribuer à la GRH de la PME	23NC-GPMEU52-P	Page 8 sur 11

## ANNEXE 4 : Mémo de Sygride DUHOUX

Voici quelques informations qui vous permettront de mener à bien votre travail :

Nombre de jours théoriquement travaillés par an = nombre de jours ouvrés x effectif de l'entreprise

Nombre de jours ouvrés en 2021 = 254

Nombre de jours ouvrés en 2022 = 253

*Source interne*

## ANNEXE 5 : Extraits des résultats des enquêtes internes sur les conditions de travail

*Enquêtes réalisées sur la population salariée des centres de sport*

**Tableau 1 • Évolution des contraintes sur le rythme de travail (en %)**

Mon rythme de travail imposé par ...	En 2021	En 2022
Des contraintes techniques	14	57
Dépendance vis-à-vis des collègues	10	47
Des normes sanitaires ou de sécurité strictes	5	58

**Tableau 2 • Intensité du travail (en %)**

Dans mon travail je dois...	En 2021	En 2022
Toujours ou souvent me dépêcher	12	55
Abandonner une tâche pour une autre plus urgente	20	63
Changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise	12	66
M'adapter rapidement aux demandes des clients	25	75

**Tableau 3 • Contraintes horaires (en %)**

Mes contraintes horaires :	En 2021	En 2022
Proviennent du fait de ne pas pouvoir m'arranger avec les collègues	15	35
Sont liées à la transmission tardive de mon planning	15	70
M'empêchent d'équilibrer vie professionnelle/vie privée	20	58

**Tableau 4 • Organisation du travail (en %)**

Ce qui me gêne dans l'organisation c'est de :	En 2021	En 2022
Ne pas disposer d'informations sur les objectifs de l'entreprise	8	62
Ne pas avoir de perspectives de carrière	11	51
Avoir un entretien d'évaluation avec objectifs précis	11	2
Ne pas pouvoir bénéficier des formations demandées	30	67
Ne pas pouvoir aborder librement les problèmes	18	77
Situations de tension dans les rapports avec les collègues	9	40
Situations de tension dans les rapports avec les managers	7	38

*Source interne*

## ANNEXE 6 : Courriel d'Anita PASTOR Directrice du centre Le Five de Nice

<b>TR</b> : <a href="mailto:assistantrh@lefive.com">assistantrh@lefive.com</a>
<b>De</b> : <a href="mailto:a.pastor@lefive-nice.com">a.pastor@lefive-nice.com</a>
<b>A</b> : <a href="mailto:sygrideduhoux@lefive.com">sygrideduhoux@lefive.com</a>
<b>Objet</b> : tensions dans l'équipe
<b>Date</b> : 5 mai 2023
Bonjour Sygride, J'ai déjà évoqué avec toi le problème de retards récurrents de trois de mes salariés. Cette semaine, ils sont arrivés en retard tous les jours. Je l'ai constaté par moi-même. Je te sollicite pour m'aider à mettre en place une solution pour régler le problème au plus vite et éviter ainsi qu'un conflit ne se produise au sein du groupe. Crois-tu que je puisse faire quelque chose ? Comment procédera-tu si tu étais à ma place ? Merci beaucoup pour tes conseils. A bientôt, Anita

*Source interne*

## ANNEXE 7 : Une dynamique de communication au service de l'entente au travail

La médiation intra-entreprise se fait en présence d'un médiateur et d'au moins deux personnes de la même entreprise. Elle doit permettre de dénouer les relations conflictuelles mais également de les prévenir et de favoriser la coopération des différents acteurs en instaurant des relations pacifiées.

Le médiateur doit faciliter cette dynamique de communication, tout en veillant à rester indépendant, impartial et neutre. Il ne doit ni décider ni conseiller mais instaurer un climat de confiance entre les différents participants afin de les amener à trouver par eux-mêmes un accord librement consenti ou des moyens satisfaisants, répondant aux besoins de chacun. La confidentialité et la confiance sont primordiales dans ce processus, aussi bien pour le médiateur que pour les participants.

La médiation peut être demandée par tous les acteurs de l'entreprise, mais aussi par le médecin du travail ou l'inspection du travail.

Le processus se déroule en plusieurs étapes, avec une phase préparatoire puis plusieurs rencontres.

La phase préparatoire permet au médiateur de vérifier avec le prescripteur que la demande est pertinente et d'informer les personnes susceptibles de participer afin de leur permettre de s'engager librement dans cette démarche.

Suite au recueil des signatures, qui marquent l'engagement à la médiation et à ses règles, les rencontres peuvent débuter. Le nombre de rencontres est variable en fonction des situations, mais en règle générale, trois sont suffisantes.

Le processus de médiation peut se résumer en quatre temps.

Le premier doit permettre aux participants d'exprimer leurs points de vue et leurs émotions et d'isoler le fond du problème.

Le deuxième consiste à identifier les attentes et les besoins sous-jacents de chacun.

Le troisième temps est un moment de créativité, afin d'imaginer une palette de solutions satisfaisantes pour tous.

Enfin, le quatrième temps permet l'analyse et le choix de solutions acceptables, réalistes et réalisables.

Il est important de noter que le prescripteur n'aura pas de retour quant au déroulement de la médiation et que celle-ci s'effectue sur le temps du travail.

Les bienfaits de la médiation sont multiples, elle permet notamment de libérer la coopération entre les participants, et bien souvent de mettre fin à la cristallisation du conflit. C'est un moyen d'agir en faveur du mieux-être et de la qualité de vie au travail en prévenant les difficultés relationnelles, causes de souffrance au travail.

*A.C. Bécard, médiatrice en entreprise « S'entendre au travail »,  
Questions en santé et sécurité au travail – 3/02/2017*

**Source** : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TD%20244>

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR GESTION DE LA PME</b>		<b>SESSION 2023</b>
<b>Gérer le personnel et contribuer à la GRH de la PME</b>	<b>23NC-GPMEU52-P</b>	<b>Page 10 sur 11</b>

## ANNEXE 8 : Courriel du dirigeant adressé à Sygride DUHOUX

<b>De :</b> tonyhalinier@lefive.com
<b>A :</b> sygrideduhoux@lefive.com
<b>Objet :</b> présentation de la plateforme collaborative
<b>Date :</b> 5 mai 2023
Bonsoir Sygride, Nous avons décidé de mettre en place une plateforme collaborative : « <b>BlablaLeFive</b> ». En effet, cette plateforme vise à nous améliorer sur 2 points essentiels : <ul style="list-style-type: none"><li>- l'organisation du travail ;</li><li>- la coordination et la communication.</li></ul> La conception a été confiée à un prestataire externe qui m'annonce son installation imminente. Nous avons prévu de réunir à distance les chefs de centre le 1 <sup>er</sup> juin prochain à 10 heures. Voici l'ordre du jour : <ul style="list-style-type: none"><li>- 10 h 00 : Mot d'accueil (les dirigeants) ;</li><li>- 10 h 15 : <b>BlablaLeFive</b>, outil au service de la communication et de la coordination (Sygride DUHOUX) ;</li><li>- 10 h 30 : Démonstration des principales fonctionnalités de la plateforme (notre prestataire « Solutions RH ») ;</li><li>- 11 h 30 : Questions diverses.</li></ul> Ton intervention est essentielle à la réussite de cette opération. N'hésite pas à t'appuyer sur ton analyse de l'enquête interne. Peux-tu recenser les arguments pour convaincre nos chefs de centre ? Ils seront particulièrement sensibles à l'illustration par des exemples concrets. Bien cordialement, Tony HALINIER

*Source interne*

## ANNEXE 9 : Plateforme collaborative : quels avantages pour mon entreprise ?

### Plateforme collaborative, qu'est-ce que c'est ?

Une plateforme collaborative est un espace de travail virtuel qui centralise des outils, applications et informations liées à la conduite de projet. Cet outil permet aux collaborateurs de partager entre eux des documents de travail (tableur, texteur, agenda...). Véritable facilitateur de communication entre collaborateurs, la plateforme collaborative s'avère également très utile pour le suivi des plannings, la mise à jour des données, l'identification des intervenants...

### Les avantages d'une plateforme collaborative en entreprise

Au vu de ses nombreuses fonctionnalités, mettre en place une plateforme collaborative au sein de son entreprise :

- Facilite la coordination et le travail entre collaborateurs grâce à la connexion possible de plusieurs collaborateurs en même temps et au partage simple des documents et informations : contacts, tâches, bases de données, agendas, dossiers...
- Fluidifie la communication grâce aux applications collaboratives : courriel, chat, visioconférence...
- Fiabilise et sécurise les données grâce à un accès fiable possible via une mise à jour en temps réel des informations, des outils et des applications.

### Pourquoi mettre en place une plateforme collaborative ? [...]

Très polyvalentes grâce à leurs nombreuses fonctionnalités, les plateformes collaboratives s'adaptent à tous les profils métier mais aussi à tous les secteurs d'activités comme l'éducation, l'industrie ou encore la formation.

C'est le moment de mettre en place ce genre d'outil collaboratif car le contexte actuel est favorable. En effet, le dialogue social monte en puissance via le recentrage des entreprises sur leurs valeurs profondes telles que l'éthique ou le sociétal. De plus, le travail collaboratif se développe de plus en plus et mettre en place une plateforme collaborative dans cette optique permettra de compléter et accompagner votre démarche collaborative. [...]

*Source : [www.access.fr](http://www.access.fr)*

<b>BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR GESTION DE LA PME</b>	<b>SESSION 2023</b>
<b>Gérer le personnel et contribuer à la GRH de la PME</b>	<b>23NC-GPMEU52-P</b>
	<b>Page 11 sur 11</b>