

## « Cas BRIGECOT »

### Éléments de correction.

#### Relevé des compétences évaluées dans le sujet.

##### Première partie

*Tâches du référentiel de certification abordées :*

3.1.4 Accompagnement aux mobilités professionnelle et géographique.

3.1.5 Appui aux évolutions administratives du contrat de travail.

3.2.1 Participation à l'analyse des conditions de travail et à la prévention des situations à risque.

3.3.1 Organisation des réunions périodiques avec les représentants du personnel.

3.3.3 Préparation et suivi de la négociation sociale.

3.4.1 Suivi et analyse d'indicateurs sociaux.

##### Deuxième partie

*Tâches du référentiel de certification abordées :*

3.3.3 Préparation et suivi de la négociation sociale.

3.3.4 Contribution à la communication dans un contexte de conflit social.

3.4.3 Préparation à la démarche d'appréciation des compétences.

3.4.4 Contribution à l'élaboration et au déploiement du plan de formation professionnelle continue.

## « BRIGECOT » : Éléments de corrigé.

### 1<sup>ère</sup> Partie : DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

**Pour rappel :** le groupe a nommé une nouvelle direction et une nouvelle DRH, Charlotte JANTAIS. Elle demande à Dominique COMET office manager, de réaliser un diagnostic sur la détérioration du climat social (ancienne direction) (I) et de faire des propositions opérationnelles pour améliorer cette situation (II)

#### **Introduction du rapport :**

Présentation de la situation, problématique, annonce du plan.

Rappel du contexte global : Un secteur très concurrentiel sur lequel, pour gagner des parts de marché et devenir le leader de « pneus intelligents », le groupe BRIGECOT met en œuvre un plan stratégique 2022-2027 qui prévoit des licenciements pouvant atteindre 5 % de l'effectif dans les sites les moins rentables.

Rappel du contexte local : L'unité de production dans les Hauts-de-France en difficulté sur le plan économique et social depuis plus de deux ans est menacée. La dégradation du climat social et la baisse des résultats ont conduit à un changement de Direction.

### **I/ Diagnostic relatif à la gestion et au management des ressources humaines**

#### **A/ Le constat**

Le constat : une unité de production qui voit ses résultats baisser de 15,5 % de 2020 à 2022 sur le site des Hauts-de-France.

On note sur le site des Hauts-de-France, une situation conflictuelle entre organisations syndicales et ancienne direction, un climat social tendu qui engendre un dysfonctionnement de la production.

Les différents indicateurs démontrant une dégradation du climat social et des conditions de travail :

- les démissions entre 2020 et 2022 ont été multipliés par 5.
- Les effectifs ont baissé de 14%.
- Les licenciements ont augmenté de 85%.
- L'absentéisme (accidents, maladies autres motifs) a augmenté de 85%.

On constate une même tendance sur la nature des contrats :

- une diminution des CDI (-28%) entre 2020 et 2022 et une augmentation des CDD (19%) et une explosion des CTT (multipliés par plus de 5).
- La part des CDI, en 2020, représentait 78% des différents contrats. En 2022, les CDI ne représentent plus que 65%.
- Les effectifs sur le site des Hauts-de-France ont diminué de 14% entre 2020 et 2022.

Les formations

- Les formations mises en place sont en diminution depuis 2020 : -12,5% entre 2020 et 2022.
- Les demandes de formations augmentent (56%).

⇒ L'offre par l'entreprise est insuffisante au regard des besoins des salariés.

Les témoignages des salariés sur les formations démontrent que la formation n'était pas une priorité pour l'ancienne direction, pas plus que le dialogue social et la négociation sociale, ainsi que le respect des textes réglementaires (cf. Newsletter syndicale).

On note qu'une grande partie des salariés sont moyennement satisfaits, voir insatisfaits du climat social en général (71,6%). En particulier, plus de 93% rencontrent des difficultés avec la hiérarchie (relations sociales) et 71% sont non satisfaits de leur rémunération. Seuls 30% des salariés se sentent bien dans l'entreprise contre 70%. Ces chiffres sont donc révélateurs d'un climat social délétère.

## **B/ Les causes.**

- Absence de dialogue social, non-respect des textes réglementaires : délai de convocations du CSE, de l'ordre du jour, de l'information obligatoire pour préparer la séance du CSE... de la part de l'ancienne direction.
- Management autoritaire de l'ancienne direction qui n'encourageait pas le dialogue social (sentiment d'être surveillés et contrôlés)
- Informations partielles communiquées aux instances représentatives
- Pas de GEPP : une connaissance approximative des ressources et peu d'anticipation des besoins en recrutement, en qualification... (manque de formations mises en place)
- Menace de restructuration avec la mise en œuvre du plan stratégique du groupe « 2022-2027 ».

## **C/ Les conséquences**

- Dégradation du climat social et des conditions de travail
- Démissions et maladies avec arrêts de travail en forte augmentation, absentéisme : accroissement des coûts pour l'entreprise (remplacements, heures supplémentaires, temps d'adaptation au poste de travail), surcharge de travail pour les présents => baisse de rentabilité, marque employeur dégradée
- Menace d'un conflit social avec l'éventualité de la fermeture du site (crainte de perte d'emploi)
- Diminution de la productivité (retours produits et produits non conformes) : baisse du rythme de production du fait d'outils non maîtrisés (Fabien et Isma), 85% d'augmentation de l'absentéisme notamment compensés par des intérimaires et CDD non formés, sous-utilisation des machines par manque de formation...) => insatisfaction clients et baisse de chiffre d'affaires
- Des résultats en baisse

## **D/ Les enjeux**

En termes de notoriété, économiques, juridiques, sociétaux : perte de parts de marché face à la concurrence chinoise et coréenne, pénalités encourues pour non respect des procédures liées au dialogue social et aux obligations de formations, perte d'image et

dégradation de la marque employeur, difficultés accentuées pour embaucher du personnel qualifié...

## **II/ Proposition de solutions**

### **A/ Rétablir le dialogue social**

Respect du dialogue social en partageant l'information avec les instances représentatives :

- Mettre en place un calendrier partagé avec les organisations syndicales représentatives sur les réunions du CSE et avec le respect de la réglementation concernant les instances représentatives (délais, convocation, ordre du jour...).
- Proposer de travailler sur la négociation d'accords collectifs sur la GEPP et sur le plan de développement des compétences avec un calendrier de travail partagé et sur l'échange d'informations.
- Mise en place d'une veille sociale négociée avec les instances représentatives comprenant des indicateurs sociaux et des enquêtes pour mieux appréhender le climat social de l'entreprise.
- Développer un espace collaboratif et de partage de documents (sociaux, économiques ...) à destination des membres du CSE et des IRP.

### **B/ Développer un management plus participatif**

- Accroître la transparence de la communication avec les salariés : réunions, affichages réguliers, entretiens, questionnaires...
- Former les managers à un encadrement adapté (relationnel et technique) et au respect de la tenue des entretiens professionnels
- Mettre en place un espace « manager » partagé permettant l'échange de bonnes pratiques (outils, procédures, partage d'expériences...)
- Former les managers à une meilleure analyse et exploitation des indicateurs sociaux issus du SIRH

### **C/ Améliorer les compétences**

- Une amélioration de la GEPP pour avoir une connaissance précise des ressources humaines et anticiper les besoins en formation, en recrutement ...
- La mise en place d'un plan de développement des compétences adapté pour assurer le maintien et l'adaptation des salariés sur leurs postes de travail
- La mise en œuvre des entretiens annuels professionnels afin d'analyser les compétences actuelles des salariés, ouvrir un dialogue constructif et leur proposer des perspectives de carrières motivantes.
- Former les salariés en contrats précaires et améliorer leur intégration dans l'entreprise.
- Accompagnement à l'utilisation des droits individuels de formation (CPF, VAE, bilan de compétences...)


## Conclusion

Urgence pour rétablir le dialogue social et mettre en place une consultation avec les organisations représentatives pour aboutir à un accord sur la GPEC et le plan de formation (toute autre priorisation de solution pertinente sera acceptée).

## 2<sup>ème</sup> Partie : PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS

### 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.

SIRH	Centre d'aide										Utilisateur Test 	
	Entretiens > Entretiens de mon équipe											
	<b>Évaluation des compétences des techniciens de production</b>											
	<b>Lieu de l'unité de production : Hauts de France</b>											
	Nom :										Date auto du jour	
	Prénom :											
	Ligne de production :											
											Proposition formations	
	<b>Compétences :</b>					--	-	+	++	O	Laquelle	
	<b>Techniques :</b>											
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation/réglage des lignes</li> <li>- Contrôle qualité</li> <li>- Réparation</li> <li>- Reporting divers</li> <li>- Optimisation des processus</li> <li>- Formation opérationnelle des salariés</li> <li>- Sécurité</li> <li>- ...</li> </ul>											
	<b>Managériales :</b>											
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication</li> <li>- Management des équipes</li> <li>- Planification et répartition des tâches</li> <li>- Transmission des savoirs</li> <li>- ...</li> </ul>											
	Souhaits professionnels ?-----										<b>VALIDER</b>	
	-----											

## **b) Présentez les modalités et objectifs liés à l'exploitation de cet outil.**

### Modalités de mise en œuvre de l'outil

Deux approches sont possibles pour cet outil : accepter toute proposition cohérente qui répond à ces 2 axes :

- outil d'évaluation complété par le responsable ou manager lors de l'entretien
- outil d'autoévaluation (de positionnement) mis à la disposition du salarié pour préparer son entretien

### Objectifs liés à l'exploitation de l'outil

Cet outil permet de réaliser un état des lieux (évaluation ou autoévaluation) et d'évaluer les besoins en compétences de chaque technicien de production (formations, souhaits professionnels) afin de :

- vérifier leur degré d'employabilité
- identifier (ou collecter) leurs besoins en formations
- leur proposer des formations en adéquation avec leur projet professionnel

Après consolidation des données, cet outil permettra :

- de mettre en œuvre une politique de GEPP et le plan de développement des compétences.
- d'enrichir la BDD du SIRH pour un suivi à moyen et long terme.
- de vérifier le respect des obligations légales de formation
- d'améliorer le processus de gestion des compétences

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

- a) **Réalisations possibles de support adapté :** Diaporama, carte heuristique, infographie ...

**Exemple : Support proposé (carte heuristique) pour les différents dispositifs en cas de fermeture du site**

