CORRIGÉ NON OFFICIEL

BTS SAM Support à l'Action Managériale

E6 - Contribution à la gestion des ressources humaines

Session 2025

Proposition de corrigé rédigée par FormaV pour s'entraîner. Ce n'est pas le corrigé officiel de l'examen et elle ne remplace pas les éléments de correction officiels.

Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du BTS SAM, veuillez visiter :
coursbtssam.fr/annales-sujets-et-corriges

BTS SUPPORT À L'ACTION MANAGÉRIALE
SESSION 2025
E6 – Collaboration à la gestion des ressources humaines

PROPOSITION DE CORRIGÉ

Proposition de corrigé établie par FormaV à partir du sujet, non officielle. Elle ne préjuge pas des consignes nationales de correction données aux jurys.

PARTIE I – DIAGNOSTIC RELATIF À LA GESTION ET AU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES — 40 points

Partie I – Rapport argumenté

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.

De : Dominique COMET, office manager
À : Charlotte JANTAIS, DRH
Date : janvier 2025
Objet : diagnostic du climat social du site des Hauts-de-France et propositions

Introduction. Depuis deux ans, les résultats du site des Hauts-de-France sont en baisse et le climat social s'est fortement dégradé, ce qui a conduit le groupe à nommer une nouvelle direction en décembre 2024. Le présent rapport s'appuie sur les indicateurs du SIRH (annexe 1) et sur les informations issues des instances représentatives du personnel (annexes 2 à 4). Il présente d'abord le diagnostic du climat social (I), puis les propositions de solutions et leurs justifications (II).

I. Diagnostic des ressources humaines portant sur le climat social

Le diagnostic repose sur le contexte (pages 3 et 4) et sur les annexes 1 à 4. Il s'organise autour de cinq constats, suivis des limites des données disponibles.

1. Un dialogue social rompu avant le changement de direction. La newsletter syndicale du 17/09/2024 (annexe 2) indique que la direction a refusé de négocier, qu'elle a écourté sans motif et sans proposer de report la réunion du 16/09/2024 avec le comité de direction, dont les points inscrits à l'ordre du jour n'ont pas tous été abordés. Le procès-verbal du 20/10/2024 (annexe 3) montre que la direction refuse d'énoncer les stratégies du groupe. Le contexte évoque par ailleurs des délais de convocation non respectés, des ordres du jour absents ou modifiés et des informations partiellement transmises aux organisations syndicales (page 3). Après le changement de direction, la déléguée syndicale Clarisse constate que la direction « participe aux réunions prévues » et informe « avec transparence » (annexe 4), mais précise qu'il « n'y a pas eu de grands changements pour le moment ». Le dialogue est donc en voie de rétablissement, sans être acquis.

2. Un climat social et un bien-être dégradés. Le sondage d'humeur issu du SIRH, réalisé après le changement de direction (annexe 1), porte sur 782 réponses, soit l'effectif total de 2024. Il indique que 71,6 % des salariés (560) ne sont pas satisfaits du climat social de leur service, la colonne regroupant les salariés moyennement satisfaits et insatisfaits. La relation avec la hiérarchie est le point le plus critique : 93,5 % (731 salariés) ne sont pas satisfaits, contre 6,5 % (51) qui le sont. Le bien-être dans l'entreprise recueille 70 % de non-satisfaits et la rémunération au regard de la charge de travail 71 %. Le processus d'intégration est en revanche le point le plus favorable, avec 75 % de

satisfaits (587). Le témoignage de Fabien (annexe 4) va dans le même sens : son supérieur explique mal les consignes, ne leur adresse la parole qu'en cas de problème et ne relève jamais leurs réussites. Mathieu exprime une perte de sens et une défiance envers son manager.

3. Des conditions de travail et une charge de travail qui se dégradent. Le total des jours d'absence passe de 86 en 2022 à 129 en 2023 puis à 159 en 2024, soit une hausse de 85 %. Les arrêts maladie passent de 57 à 98 jours (+71,9 %), les accidents du travail avec arrêt de 21 à 38 jours (+81 %) et les absences sans motif de 8 à 23 jours. Dans le même temps, l'effectif recule de 908 à 782 salariés (–13,9 %) et le nombre de départs passe de 50 à 130, dont 55 démissions en 2024 contre 11 en 2022. La part des CDI dans l'effectif total passe de 77,9 % (707 sur 908) à 65,2 % (510 sur 782). Les contrats temporaires (CTT) passent de 6 à 32 et les CDD de 193 à 230. Les témoignages décrivent des équipes en « flux tendus » (Fabien), une technicienne qui n'a « plus de temps » pour l'organisation du travail (Maëva) et un atelier où l'on se sent « très seul » faute de remplacement (Gilbert). Les départs ne sont pas tous remplacés (annexe 3) et les intérimaires n'ont pas toujours les qualifications nécessaires, ce qui ralentit la production (annexe 2). Les données ne permettent pas d'établir un lien de causalité direct entre la charge de travail et l'absentéisme, mais leur concordance dans le temps et les témoignages le suggèrent.

4. Un développement des compétences et une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) insuffisants. Entre 2022 et 2024, le nombre d'inscrits aux formations progresse de 56 %, alors que le nombre de formations mises en place recule de 12,5 %. La demande des salariés n'est donc pas satisfaite. L'absence de GEPP rend la planification des formations aléatoire, ce qui conduit souvent à des reports (annexe 2). Isma, technicienne depuis plus de cinq ans, n'a pas été formée au nouveau robot et ne se souvient pas avoir pu exprimer ses ambitions lors d'un entretien annuel. Gilbert a attendu huit mois avant d'être formé et Fabien souligne que toutes les équipes ne sont pas formées à la maintenance. Ce déficit de compétences est cohérent avec la sous-utilisation des équipements signalée dans le contexte, certaines machines ne pouvant pas être pleinement utilisées faute de personnels qualifiés (page 3).

5. Des résultats économiques en baisse dans un contexte d'incertitude. Le chiffre d'affaires du site passe de 4,5 à 3,8 millions d'euros entre 2022 et 2024 (–15,6 %). Le procès-verbal d'octobre 2024 signale une baisse du rythme de production, une hausse des retours produits et une hausse des produits non conformes. L'annonce d'une restructuration du groupe, pouvant concerner jusqu'à 5 % de l'effectif des sites visés (page 3), crée une inquiétude persistante (annexe 4). Le site des Hauts-de-France n'est pas explicitement désigné comme concerné.

Limites du diagnostic. Les indicateurs ne sont pas ventilés par service ni par ligne de production. Le sondage ne permet pas de comparer la situation avant et après le changement de direction, et la catégorie regroupant les salariés moyennement satisfaits et insatisfaits ne distingue pas leur degré d'insatisfaction. Les témoignages sont individuels et ne sont pas représentatifs. Le soupçon de surveillance par caméras exprimé par Mathieu n'est pas établi. La catégorie « sans motif / absence exceptionnelle » n'est pas explicitée. Enfin, le SIRH fournit des indicateurs sociaux insuffisants pour résoudre efficacement les problèmes sociaux (page 4), ce qui justifie les propositions suivantes.

II. Propositions de solutions en relation avec le diagnostic

Les propositions sont classées par ordre de priorité. Les deux premières répondent à l'urgence de rétablir le dialogue social et de nourrir un climat de confiance. Les suivantes traitent les causes structurelles identifiées dans le diagnostic. Le budget du personnel étant contraint (annexe 2), les solutions retenues privilégient la formation interne, la stabilisation des contrats et l'amélioration des outils existants.

Proposition	Constat visé	Justification	Indicateur de suivi
1. Restaurer le dialogue social formel : calendrier annuel des réunions du CSE, convocations dans les délais, ordre du jour communiqué à l'avance, informations complètes et écrites	1	Les règles de convocation et d'information n'étaient pas respectées (page 3) ; la direction a désormais repris les réunions prévues (annexe 4)	Part des réunions tenues dans les délais ; nombre de demandes d'information auxquelles il a été répondu
2. Lancer sans délai l'audit sur la qualité de vie au travail prévu au procès-verbal, avec restitution aux élus du CSE	2, 3	La direction a accepté cet audit, qui devait commencer en mars au plus tard (annexe 3) ; il permet de traiter les causes et non les seuls symptômes	Date de démarrage ; taux de participation à l'enquête ; plan d'actions validé avec le CSE
3. Mettre en place une GEPP et un plan de formation prioritaire : maintenance de premier niveau, utilisation du nouveau robot, polyvalence des opérateurs	4	La demande de formation progresse de 56 % alors que le nombre de formations mises en place recule de 12,5 % ; les machines sont sous-utilisées par manque de personnels qualifiés (page 3)	Taux de formations réalisées par rapport aux demandes ; délai moyen entre la demande et la formation
4. Stabiliser les effectifs : remplacer prioritairement les départs sur les postes critiques, privilégier les recrutements en CDI et l'intégration des intérimaires formés	3	La part des CDI recule de 77,9 % à 65,2 % ; les intérimaires peu qualifiés ralentissent la production (annexe 2)	Part des CDI dans l'effectif ; nombre de CTT ; taux de remplacement des départs
5. Former les managers au management participatif et à la communication ; systématiser les entretiens annuels avec un compte rendu partagé	2, 4	Seuls 6,5 % des salariés sont satisfaits de la relation avec leur hiérarchie ; des salariés ne se souviennent pas avoir pu exprimer leurs ambitions (annexe 4)	Taux d'entretiens annuels réalisés ; résultat du sondage sur la relation hiérarchique
6. Enrichir le SIRH d'indicateurs complémentaires : turnover et absentéisme par service et par motif, taux de réalisation des formations, ancienneté sans formation, croisés avec les remontées du CSE	Limites du diagnostic	Le SIRH fournit des indicateurs insuffisants ; un suivi par service permet de cibler les actions	Tableau de bord trimestriel présenté au CSE
7. Informer régulièrement le CSE et les salariés sur le plan stratégique 2023-2028 et sur la restructuration, sans annoncer de mesure non décidée	5	L'inquiétude des salariés porte sur la restructuration (annexe 4) ; une information claire limite les rumeurs et prépare le dispositif de la partie II	Nombre de réunions d'information ; questions traitées par écrit

La décision recommandée est d'engager simultanément les propositions 1 et 2, qui conditionnent l'adhésion des représentants du personnel, puis les propositions 3 et 5, dont l'effet sur la productivité

est le plus direct. Les propositions 4, 6 et 7 accompagnent ce mouvement en stabilisant les effectifs, en objectivant le suivi et en informant les salariés.

Conclusion. Le climat social du site reste dégradé malgré les premiers signes d'amélioration du dialogue depuis le changement de direction. La décision recommandée consiste à rétablir sans délai un dialogue social conforme aux règles et à lancer l'audit sur la qualité de vie au travail, puis à engager le plan de formation et la formation des managers, afin de restaurer la confiance et de renouer avec la compétitivité.

Dominique COMET, office manager

PARTIE II – PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS — 40 points

Question 1.a – Outil d'évaluation des compétences des techniciens de production

Proposez un outil d'évaluation des compétences des techniciens de production qui sera intégré au SIRH, afin de repérer leurs besoins en formation.

L'outil est une fiche d'évaluation des compétences, saisie dans le module compétences du SIRH et renseignée lors de l'entretien annuel d'évaluation. Chaque compétence du référentiel du poste de technicien de production est notée sur une échelle à quatre niveaux : 1 = non acquis (connaissance théorique, pas de pratique) ; 2 = en cours d'acquisition (pratique sous supervision) ; 3 = maîtrisé (autonomie complète) ; 4 = expert (capable de former les autres). L'écart se calcule par la formule suivante : écart = niveau requis – niveau évalué. Un écart égal ou supérieur à 2 déclenche une formation prioritaire, un écart de 1 un accompagnement, un écart nul ou négatif aucune action.

Exemple de saisie (valeurs illustratives) :

Domaine	Compétence	Niveau requis (1 à 4)	Niveau évalué (1 à 4)	Écart	Action
Technique	Réglage et conduite de la ligne de production	3	2	1	Accompagnement
Technique	Maintenance de premier niveau, dont sur le nouveau robot de moulage	3	1	2	Formation prioritaire
Technique	Contrôle qualité des pièces	3	3	0	Aucune
Organisation	Répartition du travail et planification des opérateurs	3	2	1	Accompagnement
Relationnelle	Transmission précise des consignes et animation d'équipe	3	2	1	Accompagnement

Une fiche de synthèse complète le tableau : date de l'entretien, évaluateur (responsable de production), souhaits de formation et d'évolution (par exemple l'accès à un poste de responsable de ligne), formations prioritaires retenues, date de suivi et visa de la DRH. Le champ « projet professionnel » permet de conserver les ambitions exprimées par le salarié, afin de les intégrer à la GEPP.

Question 1.b – Modalités et objectifs liés à l'exploitation de l'outil

Présentez les modalités et objectifs liés à l'exploitation de cet outil.

Modalités.

1. Préparation : le technicien complète une auto-évaluation avant l'entretien annuel, ce qui lui permet d'exprimer ses besoins et ses ambitions.
2. Entretien : le responsable de production (N+1) conduit l'entretien en face à face, confronte les deux évaluations et valide les niveaux retenus.
3. Saisie et accès : les données sont enregistrées dans le SIRH, avec un accès limité au salarié, à son responsable et à la DRH. L'information préalable des salariés et du CSE sur l'usage de cet outil est indispensable, ainsi que le respect du règlement général sur la protection des données.
4. Analyse : la DRH consolide les écarts par ligne de production et par compétence, puis établit le plan de formation et les besoins en recrutement.
5. Restitution et suivi : chaque salarié reçoit le plan qui le concerne, et le suivi est réalisé à échéance régulière dans le SIRH.

Objectifs. Repérer les compétences manquantes, en priorité la maintenance et l'utilisation du nouveau robot, afin de rendre les machines pleinement utilisables. Construire un plan de formation qui réponde à la demande des salariés, dont les inscriptions ont progressé de 56 %, et réduire l'écart avec les formations réellement mises en place. Alimenter la GEPP en identifiant les parcours possibles, par exemple l'accès des techniciens à des postes de responsable de ligne. Améliorer la productivité en réduisant la sous-utilisation des équipements. Enfin, disposer d'indicateurs précis à présenter au CSE.

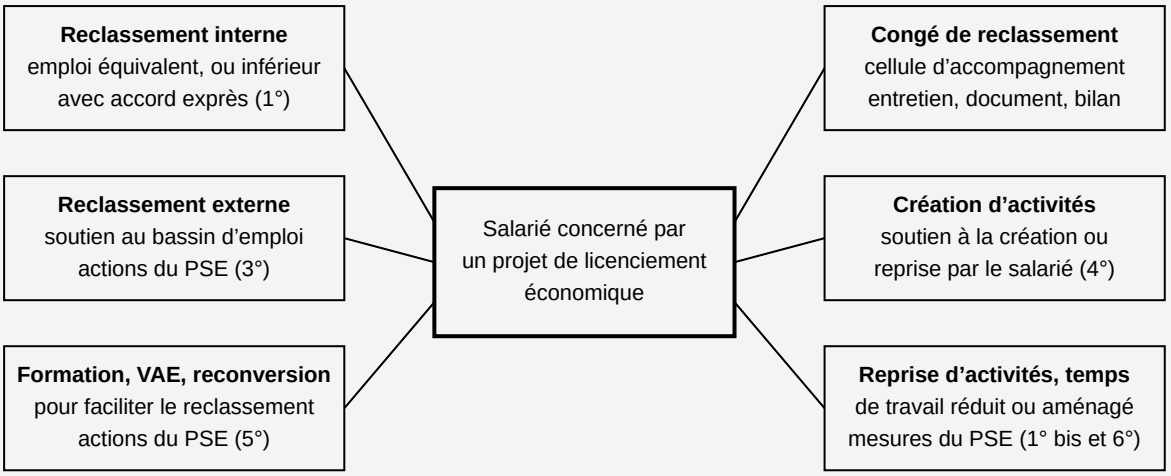
Cet outil doit servir au développement des compétences et non à sanctionner les salariés. Il doit donc être présenté comme un instrument de dialogue, en cohérence avec la priorité donnée au rétablissement de la confiance (partie I).

Question 2 – Support visuel des options offertes aux salariés susceptibles d'être touchés par un licenciement économique

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.

Le support présente d'abord le cadre légal. Dans une entreprise d'au moins cinquante salariés, lorsque le projet de licenciement concerne au moins dix salariés dans une même période de trente jours, l'employeur doit établir et mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) (article L1233-61). Le site compte 782 salariés en 2024 (annexe 1). Si la restructuration touchait jusqu'à 5 % de l'effectif, soit environ 39 salariés (782 × 0,05 = 39,1), le seuil de dix licenciements sur trente jours serait dépassé et l'élaboration d'un PSE serait obligatoire. Le PSE vise à éviter les licenciements ou à en limiter le nombre. Il comporte un plan de reclassement, et le CSE en assure le suivi régulier (article L1233-63). Le schéma ci-dessous synthétise les options offertes au salarié concerné.

Options offertes aux salariés concernés



Mesures du PSE prévues à l'article L1233-62 (1°, 1° bis, 3°, 4°, 5° et 6°) ;
le congé de reclassement est proposé dans les entreprises ou groupes
d'au moins 1 000 salariés (articles L1233-71 et R1233-20)

Support visuel : options offertes aux salariés concernés par un licenciement économique

Le tableau ci-dessous détaille chaque option, avec sa base légale et son intérêt pour le salarié.

Option	**Base légale (annexe 5)**	**Ce qu'elle apporte au salarié**
Reclassement interne sur le territoire national, sur un emploi de même catégorie ou équivalent ; sur un emploi de catégorie inférieure seulement avec son accord exprès	L1233-62, 1° ; L1233-61	Maintien dans l'entreprise sur un emploi équivalent ; le plan de reclassement facilite notamment le reclassement des salariés âgés ou dont la réinsertion est difficile (L1233-61)
Actions favorisant la reprise de tout ou partie des activités pour éviter la fermeture d'un établissement	L1233-62, 1° bis	Préservation d'une partie des emplois
Créations d'activités nouvelles par l'entreprise	L1233-62, 2°	Nouveaux postes ouverts au reclassement
Actions favorisant le reclassement externe, notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi	L1233-62, 3°	Accès à un emploi hors de l'entreprise
Soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés	L1233-62, 4°	Possibilité de créer ou de reprendre une activité avec un accompagnement de l'entreprise
Actions de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de reconversion facilitant le reclassement	L1233-62, 5°	Acquisition de nouvelles compétences ou certification de l'expérience

Option	Base légale (annexe 5)	Ce qu'elle apporte au salarié
Réduction ou aménagement du temps de travail, réduction des heures supplémentaires régulières, si la durée collective dépasse 35 heures par semaine ou 1 600 heures par an	L1233-62, 6°	Préservation de tout ou partie des emplois menacés
Congé de reclassement : prestations d'une cellule d'accompagnement, actions de formation, validation des acquis ; entretien d'évaluation et d'orientation ; document précisant le contenu et la durée des actions ; bilan de compétences si aucun projet n'est défini	R1233-20, R1233-23, R1233-27	Accompagnement personnalisé pendant la recherche d'emploi, avec la possibilité de faire valider son expérience

Est également mobilisable, en dehors des extraits reproduits à l'annexe 5, la priorité de réembauche pendant un an à compter de la rupture du contrat (article L1233-45). Le groupe comptant plus de 1 000 salariés, c'est le congé de reclassement, et non le contrat de sécurisation professionnelle, qui doit être proposé (article L1233-71).

Étapes à présenter au CSE :

1. Information et consultation du CSE sur le projet de licenciement et sur le PSE.
2. Information individuelle du salarié, avec proposition du congé de reclassement (articles L1233-71 et R1233-20).
3. Entretien d'évaluation et d'orientation par la cellule d'accompagnement, puis remise d'un document précisant les actions (article R1233-27).
4. Choix du salarié parmi les options du PSE, avec accord exprès pour un emploi de catégorie inférieure.
5. Suivi régulier des mesures par le CSE, bilan transmis à l'autorité administrative (article L1233-63).

Continue à t'entraîner

Retrouve tous les sujets et corrigés du BTS SAM, classés par épreuve et par année :
coursbtssam.fr/annales-sujets-et-corriges

Pour réviser tout le programme avant l'examen, les Fiches de Révision du BTS SAM reprennent l'essentiel de chaque épreuve :
coursbtssam.fr/fiches-de-revision

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

Ce document a été élaboré par FormaV® avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV®, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV® se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.