

Epreuve de gestion des ressources humaines

Documents autorisés et durée deux heures

Question 1 : La GRH en PME est-elle seulement une activité d'ajustement mutuel des salariés. Le dirigeant a-t-il son mot à dire dans les activités de recrutement, de formation et de rémunération? Donnez des exemples. (5 points)

Question 2 : Les candidats sont invités à traiter le cas suivant. Que feriez-vous en qualité de consultant pour cette PME? Vous vous attacherez à faire un résumé, répertorier les problèmes et envisagerez des recommandations. (15 points)

Pantxica CORPO, 59 ans, a été récemment nommée adjointe de direction de la PME CORPO. Elle n'a jamais travaillé auparavant et suite à des problèmes de santé de son mari qui est aussi le dirigeant elle a pris en charge les activités de GRH. Elle gère depuis un mois une équipe de 6 commerciaux chargée des activités d'exportation et de négoce de sucre en vrac à Bayonne. Elle leur met la pression en continu et surveille tous les mails, tous les appels et tous les déplacements de ses commerciaux. Elle est connue pour être une femme autoritaire, sans pitié, forte en voix et sans concession. Compte tenu de la baisse du chiffre d'affaires, Juan CORPO, le dirigeant qui est hospitalisé presse fortement Pantxica CORPO d'améliorer la performance de son équipe. Le moyen le plus rapide serait pour elle très simple à savoir de licencier trois commerciaux et de combler le manque en demandant aux autres de travailler plus dur et plus longtemps sachant que leurs contrats ne prévoient pas le paiement d'heures supplémentaires. En somme, si elle licencie trois de ses commerciaux et impose chaque semaine 12 heures de travail supplémentaires non payées au reste de l'équipe, elle pourra finalement gérer la même charge de travail avec un effectif réduit de 50% ce qui va pour elle dans le sens de la performance.

Néanmoins, cette idée la met mal à l'aise car les trois commerciaux qu'elle garderait seraient tous de la famille de son mari qu'elle n'apprécie pas beaucoup. Le fait de resserrer l'équipe et d'exiger davantage d'effort ne manquera pas de satisfaire son dirigeant mais créera des conflits familiaux. Mais d'un autre côté, elle a l'impression d'abuser de l'ambiance morose qui règne sur le marché de l'emploi, à la fois en France et en Espagne de l'autre côté de la frontière. Ses commerciaux sont transfrontaliers pour la majorité et ont conscience que le travail se fait rare et qu'ils auraient beaucoup de mal à retrouver un emploi similaire à la fois dans la région et dans le même secteur. Les personnes licenciées vont se retrouver en grandes difficultés. Pantxica sait donc que ses commerciaux ont peu de chances de se plaindre ouvertement du surcroît de travail qu'elle leur impose de crainte de perdre eux aussi leur emploi. L'autre solution serait de travailler avec des migrants sans contrat de travail officiel. Elle a entendu parler de cette approche à la radio et se dit que cela pourrait sauver sa place d'adjointe sur le court terme. Former les commerciaux serait une autre option mais cela lui semble inutile car c'est cher, cela prend du temps et pour elle la vente est un don naturel. A-t-elle le droit d'augmenter la productivité du département commercial sur le dos d'individus qui donnent déjà beaucoup? Peut-elle se permettre d'exiger 12 heures supplémentaires par semaine sans aucune compensation financière simplement parce que le marché de l'emploi joue en sa faveur? Comment concilier l'ambiance familiale de travail avec un mode de management fait de pressions et de licenciements?