

ÉTUDE DE CAS M1 RH

Titre Manager des Ressources Humaines

Bloc de compétences n°4

Promotion de l'engagement social & sociétal

Session du 16 juin 2026

CYCLE : M1
2025-2026

A N N É E :

SPECIALISATION : Ressources Humaines

DURÉE : 06 heures

CORRECTEURS(RICES) : Référent et intervenant(e)s de spécialisation RH

DOCUMENTS : Cours autorisés – Calculatrice autorisée - Accès internet autorisé –
Téléphone interdit - Utilisation de ChatGPT = interdite

Remettre le support papier du sujet (strictement confidentiel) à votre surveillant(e) au terme de l'épreuve

LIVRABLE : Un seul fichier au format PDF : **N° anonymat EDC M1RH Bloc4 2026.pdf**

PRÉAMBULE À LIRE IMPÉRATIVEMENT : CET EXAMEN EST EXIGEANT

- **De par son contenu** : cet examen, caractéristique des évaluations d'un titre de niveau 7, mobilise des compétences d'un niveau élevé en particulier en termes de capacités de diagnostic de prise de hauteur stratégique et de rigueur méthodologique.
- **De par sa durée** : gérer le temps est essentiel ; l'épreuve dure 05 heures sans contact avec le monde extérieur. Il vous faudra gérer votre temps, votre concentration et votre énergie (s'alimenter, boire, s'accorder des pauses, respirer en conscience, se relaxer ...).
- **De par sa structure** : il s'agit d'un travail professionnel sur un cas d'étude adapté d'entreprises, situations et événements réels. Nous vous demandons d'y exprimer tout votre professionnalisme en combinant créativité et réalisme. Copier/coller vos contenus de cours sans contextualiser vos livrables, sera une erreur grave et entraînera l'attribution de la note de 0 point au livrable !
- Ces livrables doivent être organisés, lisibles et présentés de manière professionnelle

L'évaluation globale est calculée sur 100 points (puis ramenée à 20)

1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE LSDH

1.1. Historique et organisation

Les Saveurs des Halles (LSDH) est une PME familiale française fondée en 1998 par Jean-Claude Mercier, ancien chef cuisinier étoilé. Implantée initialement à Limoges en Nouvelle-Aquitaine, l'entreprise s'est spécialisée dans la transformation et la distribution de produits traiteur frais haut de gamme destinés à la grande distribution et à la restauration collective. L'entreprise a connu une croissance régulière depuis sa création. En 2010, LSDH a ouvert un second site de production à Brive-la-Gaillarde pour répondre à la demande croissante.



En 2018, l'entreprise a modernisé ses outils de production avec un investissement de 3,2 millions d'euros dans un nouvel atelier de découpe et de conditionnement respectant les normes HACCP les plus strictes. Depuis 2022, Sophie Mercier, fille du fondateur et diplômée d'une grande école de commerce, a pris la direction générale de l'entreprise. Cette passation s'est accompagnée d'une stratégie de modernisation et de diversification de l'offre produits, notamment vers les produits végétariens et biologiques.

L'organisation de LSDH repose sur une structure fonctionnelle classique :

- Direction Générale : Sophie Mercier
- Direction de Production : Marc Duteil (depuis 2015)
- Direction Commerciale : Isabelle Fontaine (depuis 2019)
- Direction Administrative et Financière : Pierre Lecomte (depuis 2020)
- Responsable RH : Vacant depuis le départ de Claire Dubois en novembre 2025
- Responsable Qualité et R&D : Dr. Antoine Roussel (depuis 2021)

1.2. L'offre produits

LSDH propose une gamme complète de produits traiteur frais segmentée en quatre catégories principales :

Catégorie	Produits phares	CA 2025 (en M€)
Salades composées	Salades caesar, salades niçoises, bowls	4,8
Plats cuisinés	Quiches, tartes salées, lasagnes	3,2
Produits végétariens et bio	Falafels, buddha bowls, wraps veggie	2,1
Plateaux repas	Plateaux entreprise, cocktails	1,4

La gamme végétarienne et biologique, lancée en 2023, connaît une croissance de +45% par an et représente désormais 18,5% du chiffre d'affaires total. Cette performance s'inscrit dans la tendance de fond du marché vers une alimentation plus saine et durable.

1.3. Modèle économique et stratégie commerciale

Le modèle économique de LSDH repose sur deux circuits de distribution complémentaires :

- **Grande Distribution (65% du CA)** : Partenariats avec les enseignes Leclerc, Système U, Intermarché et Carrefour Market dans la région Nouvelle-Aquitaine et Occitanie
- **Restauration Collective (35% du CA)** : Contrats directs avec des établissements scolaires, hôpitaux, entreprises et collectivités locales

La stratégie commerciale 2024-2026 s'articule autour de trois axes majeurs :

- **Axe 1** - Renforcement de la présence en Grande Distribution : L'objectif est d'obtenir le référencement national auprès d'au moins une enseigne majeure d'ici fin 2026. Des négociations sont en cours avec Carrefour pour un déploiement national de la gamme bio et végétarienne.
- **Axe 2** - Développement de l'offre végétale : Face à la croissance du marché des alternatives végétales (+32% en 2024 selon Xerfi), LSDH investit 800 000€ dans le développement de nouvelles recettes et l'acquisition d'équipements spécifiques. L'objectif est de porter la part de l'offre végétale à 30% du CA d'ici 2027.
- **Axe 3** - Digitalisation de la relation client : Lancement en janvier 2026 d'une plateforme B2B permettant aux clients professionnels de passer commande en ligne, de suivre leurs livraisons et d'accéder à des fiches produits détaillées. Investissement : 120 000€.

1.4. Historique de développement



2. SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

2.1. Données financières détaillées

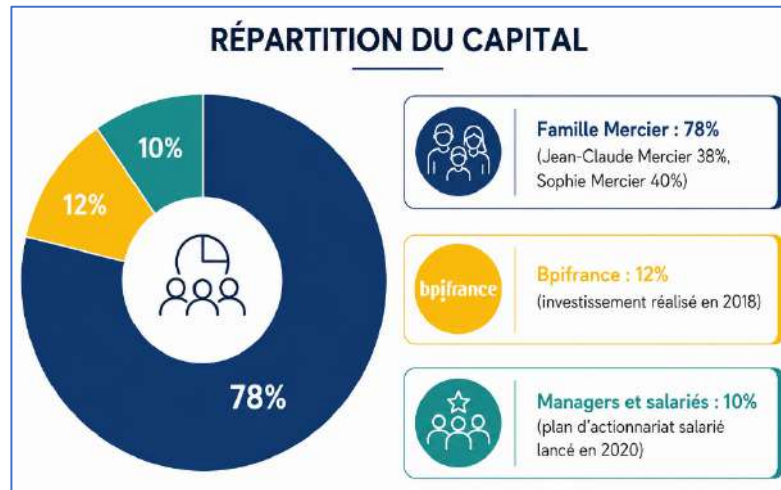
Indicateurs (en K€)	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	9 850	10 620	11 500
Valeur ajoutée	4 138	4 460	4 715
EBE	985	1 062	1 035
Résultat d'exploitation	492	531	460
Résultat net	285	312	245
Masse salariale	2 850	3 080	3 420

L'année 2025 se caractérise par une croissance du chiffre d'affaires de +8,3% mais une dégradation de la rentabilité. **Le résultat net recule de 21,5% en raison de plusieurs facteurs :**

- Hausse importante du coût des matières premières (+12% en moyenne)
- Augmentation de la masse salariale (+11%) liée aux recrutements et à la revalorisation du SMIC
- Investissements dans la R&D et le marketing pour le développement de la gamme végétale
- Coûts de la transformation digitale (plateforme B2B, SIRH)

2.2. Structure du capital et gouvernance

La gouvernance s'organise autour d'un conseil d'administration de 5 membres qui se réunit trimestriellement :



- Sophie Mercier (Présidente)
- Jean-Claude Mercier (Vice-président)
- Un représentant Bpifrance
- Deux administrateurs indépendants (expert-comptable et ancien DRH industrie agroalimentaire)

3. ANALYSE DU MARCHÉ

3.1. Vue d'ensemble du marché des produits traiteur frais

Le marché français des produits traiteur frais représente un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros en 2025, en croissance de 6,8% par rapport à 2024. Ce marché bénéficie de plusieurs tendances de fond :

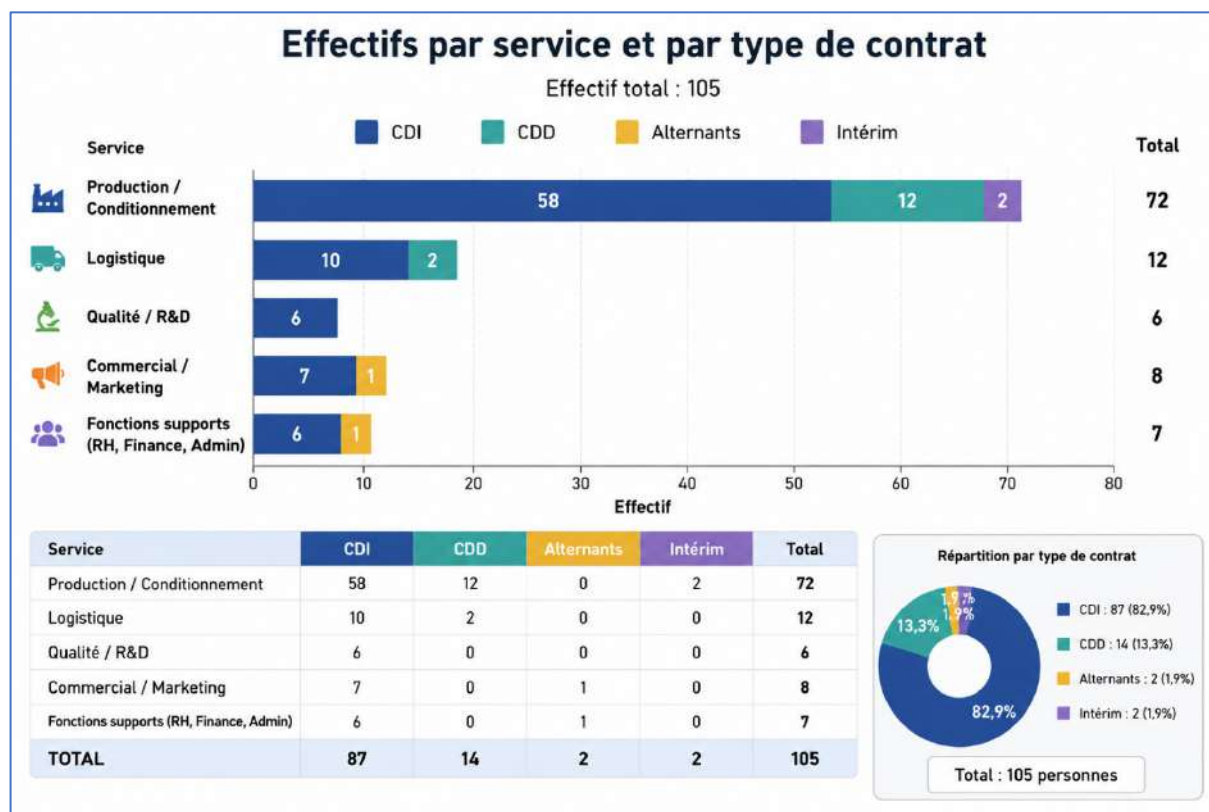
3.2. Tendances et drivers de croissance

Quatre tendances majeures structurent la croissance du marché :



- **Tendance 1 - La végétalisation de l'alimentation** : 45% des Français déclarent vouloir réduire leur consommation de viande (étude CREDOC 2025). Le marché des alternatives végétales dans le traiteur croît de 32% par an. Les produits à base de légumineuses, tofu, et protéines végétales texturées se multiplient.
- **Tendance 2 - L'exigence de transparence et de naturalité** : 73% des consommateurs vérifient la liste des ingrédients avant l'achat. Les produits sans additifs, sans conservateurs, et avec une liste d'ingrédients courte sont plébiscités. Les labels (Bio, Bleu-Blanc-Cœur, Label Rouge) deviennent des critères d'achat déterminants.
- **Tendance 3 - Le local et le circuit court** : La demande pour des produits locaux et de saison explose. 68% des Français privilégient les produits fabriqués en France. Les PME régionales comme LSDH bénéficient de cet engouement face aux grandes marques nationales.
- **Tendance 4 - La digitalisation de la distribution** : Le e-commerce alimentaire représente désormais 12% des ventes de produits frais. Les plateformes de livraison rapide (Gorillas, Flink) et les drives se multiplient. Les clients professionnels exigent des interfaces de commande en ligne performantes.

4. ENJEUX ORGANISATIONNELS ET DIAGNOSTIC RH

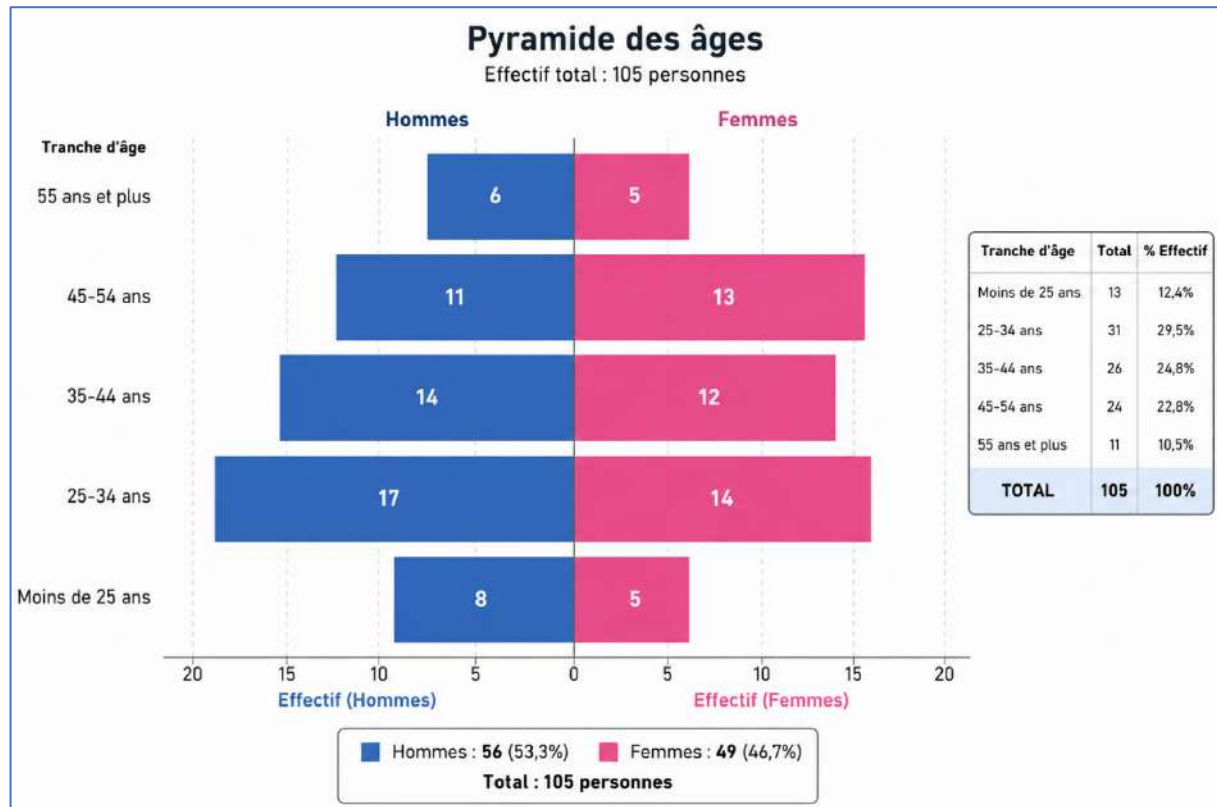


4.1. Effectifs et structure organisationnelle

Au 31 décembre 2025, LSDH emploie 105 salariés répartis sur deux sites de production (Limoges : 78 salariés, Brive : 27 salariés).

Répartition Cadres / Non-cadres :

- Non-cadres : 92 salariés (87,6%)
- Cadres : 13 salariés (12,4%)



4.2. Pyramide des âges et ancienneté

Répartition Hommes/Femmes : 53,3% d'hommes et 46,7% de femmes. L'Index égalité professionnelle 2025 de LSDH est de 78/100 (obligation légale : minimum 75/100).

Âge moyen : 38,2 ans | **Ancienneté moyenne** : 6,4 ans

4.3. Analyse des rémunérations : Salaires moyens, médians et quartiles

Indicateur	Ouvriers	Employés	TAM	Cadres
Salaire moyen annuel brut	27 597€	29 375€	39 833€	55 385€
Salaire médian annuel brut	26 850€	28 900€	38 500€	52 000€
1er quartile (Q1)	24 200€	26 500€	35 000€	46 000€
3ème quartile (Q3)	29 800€	32 000€	43 500€	62 000€
Rapport Q3/Q1	1,23	1,21	1,24	1,35

Écart de rémunération H/F : +3,2% en faveur des hommes (à poste et ancienneté équivalents). L'entreprise s'est engagée à résorber cet écart d'ici 2027 dans le cadre de son accord égalité professionnelle.

4.4. Indicateurs sociaux

4.4.1. Turnover et mouvements de personnel

Le turnover s'établit à 22% en 2025, en hausse de 4 points. Il est particulièrement élevé dans les équipes de production (26%) et chez les salariés de moins de 2 ans d'ancienneté (35%). Les démissions représentent 70% des départs volontaires.



5.4.2. Absentéisme

Le taux d'absentéisme atteint 7,8% en 2025, soit +1,6 point par rapport à 2024. Cette dégradation inquiétante touche particulièrement les équipes de production (9,2% d'absentéisme) et résulte de plusieurs facteurs : **intensification du rythme de travail, hausse des accidents du travail, et climat social tendu.**

TYPE D'ABSENCE	JOURS 2024	JOURS 2025	ÉVOLUTION
Maladie ordinaire	1 456	1 823	+25,2%
Accidents du travail / trajet	287	412	+43,6%
Maladies professionnelles	45	63	+40,0%
Maternité / Paternité	312	287	-8,0%
Absences injustifiées	42	68	+61,9%
Autres (congés exceptionnels...)	98	112	+14,3%
Total jours d'absence	2 240	2 765	+23,4%
Taux d'absentéisme	6,2%	7,8%	+1,6 pt

5.4.3. Accidents du travail et santé au travail

TABLEAU DE BORD COMPLET			
INDICATEUR	2024	2025	ÉVOLUTION
Accidents du travail avec arrêt	8	12	+50,0%
Accidents de trajet	2	3	+50,0%
Taux de fréquence (pour 1 000 000 h)	42,3	61,8	+46,1%
Taux de gravité (pour 1 000 h)	1,52	2,12	+39,5%
Maladies professionnelles déclarées	1	2	+100,0%
Visites médicales réalisées	103	108	+4,9%
Avis d'Inaptitude	1	2	+100,0%

⚠ Le taux de fréquence de 61,8 dépasse largement la moyenne nationale de l'industrie alimentaire (~35). La hausse des maladies professionnelles et des avis d'inaptitude traduit une dégradation structurelle des conditions de travail qui nécessite un plan d'action immédiat (accord QVCT).

Nature des accidents du travail en 2025 :

- Coupures (manipulation couteaux, tranchesuses) : 5 cas
- Troubles musculo-squelettiques (port de charges) : 3 cas
- Chutes de plain-pied : 2 cas
- Brûlures : 1 cas
- Autres : 1 cas

Les deux maladies professionnelles concernent des TMS (syndrome du canal carpien).

4.5. Paysage syndical et dialogue social

Depuis 2019, LSDH dispose d'un CSE de 7 membres titulaires (+ 4 suppléants) élus pour 4 ans. Les prochaines élections professionnelles sont prévues en novembre 2027.

Représentation syndicale :



Réunions du CSE en 2025 : 11 réunions ordinaires + 3 réunions extraordinaires

Principaux sujets abordés :

- Organisation du temps de travail et heures supplémentaires
- Conditions de travail et prévention des risques
- Projet de réorganisation des équipes de production (avis défavorable en septembre 2025)
- Négociation annuelle obligatoire (accord signé en février 2025 : +2% d'augmentation générale)

Les relations sociales sont globalement constructives mais se tendent depuis 2024 sur les questions de rémunération, de charge de travail et de conditions de travail. Le climat social nécessite une attention particulière de la nouvelle Direction RH.

4.6. Principaux enjeux RH identifiés

Le départ de la Responsable RH en novembre 2025 a mis en lumière plusieurs dysfonctionnements et enjeux critiques :

- **Enjeu 1 - Professionnalisation de la fonction RH :** L'absence de Responsable RH depuis 2 mois crée un vide. Les missions opérationnelles (paie, administration du personnel) sont assurées a minima par l'assistante RH et le DAF, mais les projets structurants sont à l'arrêt (GPEC, plan de formation, politique de rémunération).
- **Enjeu 2 - Gestion des compétences et recrutement :** Difficulté à attirer et fidéliser les talents dans un bassin d'emploi tendu. Les profils qualifiés (bouchers, cuisiniers, techniciens qualité) sont rares. Le processus de recrutement est peu structuré et l'intégration des nouveaux embauchés perfectible.
- **Enjeu 3 - Climat social et conditions de travail :** Hausse du turnover et de l'absentéisme. Plaintes récurrentes sur les cadences de production, le bruit, la pénibilité. Nécessité d'un plan d'action QVT (Qualité de Vie au Travail).
- **Enjeu 4 - Conformité juridique et RGPD :** Audit interne réalisé en octobre 2025 : plusieurs non-conformités identifiées (registre du personnel incomplet, gestion des données personnelles non conforme RGPD, procédures disciplinaires à formaliser).
- **Enjeu 5 - Digitalisation RH :** Absence de SIRH intégré. Gestion de la paie sur logiciel dédié (SILAE) mais pas de lien avec les autres processus RH. Projet d'implémentation d'un SIRH en 2026 mais retardé faute de pilotage RH.
- **Enjeu 6 - Maîtrise de la masse salariale :** +11% en 2025, poids des HS croissant, nécessité d'optimiser l'organisation du travail. Politique de rémunération et reconnaissance : salaires perçus comme insuffisants, écart H/F à résorber, manque de perspectives d'évolution

LIVRABLES

6. LIVRABLES ATTENDUS

LIVRABLE 1 – COMMUNICATION INTERNE

En vous appuyant sur les annexes 1 à 5 et sur les éléments du diagnostic présentés dans ce support, vous répondrez à la problématique suivante :

« La communication interne chez LSDH est perçue comme insuffisante et inadaptée aux défis actuels de l'entreprise (turnover élevé, absentéisme, tensions sociales, croissance rapide). En tant que nouveau(elle) DRH recruté(e) par Sophie Mercier, vous êtes chargé(e) de réaliser un diagnostic de la communication interne existante et de proposer un plan de communication structuré. »

Partie A – Fiche de compétence : Analyse de la communication interne existante

Vous rédigerez une fiche de compétence professionnelle structurée permettant d'analyser la communication interne existante chez LSDH. Cette fiche devra comprendre :

- Une définition et un cadre conceptuel de la communication interne (fonctions, enjeux, typologies : descendante, ascendante, transversale)
- Un inventaire et une analyse critique des outils et supports de communication interne en place chez LSDH (supports identifiés en annexes)
- Un diagnostic des dysfonctionnements constatés : analyse des points forts et axes d'amélioration
- Une analyse des impacts des lacunes communicationnelles sur le climat social, le turnover et l'engagement des salariés

Partie B – Plan de communication interne

Sur la base du diagnostic établi, vous élaborerez un plan de communication interne complet, opérationnel et contextualisé à LSDH. Ce plan devra obligatoirement comporter les huit composantes suivantes :

- Définition et analyse de l'existant : synthèse du diagnostic et orientations stratégiques
- Objectifs SMART : au moins 3 objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis
- Identification des publics cibles : segmentation des audiences internes (par service, statut, site géographique)
- Messages à diffuser : définition des messages clés selon les cibles identifiées
- Canaux de communication : sélection et justification des canaux adaptés (digitaux, présentiel, écrit)
- Calendrier de déploiement : planning sur 12 mois avec jalons et priorités
- Acteurs mobilisés : rôles et responsabilités (DG, DRH, managers, CSE, communication)
- Indicateurs de performance (KPI) : tableau de bord de suivi et d'évaluation du plan

LIVRABLE 2 – NÉGOCIER UN ACCORD COLLECTIF D'ENTREPRISE

En vous appuyant sur les annexes 6 et 7, ainsi que sur les données du diagnostic RH, vous répondrez aux deux questions suivantes. Chaque réponse devra être structurée, argumentée et contextualisée au cas LSDH.

Partie A – Stratégie de négociation d'un accord QVT chez LSDH

À la lecture des données sociales de LSDH (taux d'absentéisme de 7,8%, turnover de 22%, accidents du travail en forte hausse, tensions sociales) et du contexte de dialogue social décrit dans le cas, Sophie Mercier souhaite engager une négociation avec les partenaires sociaux en vue de conclure un accord collectif sur la Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT). Pour ce faire, vous devez :

- Rappeler le cadre juridique de la négociation collective dans une entreprise de moins de 300 salariés disposant de délégués syndicaux. Quelles sont les obligations légales de négociation en matière de QVCT ?
- Préparer une stratégie de négociation en 5 étapes (de la préparation à la signature) en identifiant les acteurs, les enjeux de chaque partie, les points de convergence et les points de blocage potentiels.

Partie B – Contenu et mise en œuvre de l'accord QVCT

Sur la base de la stratégie de négociation définie à la question précédente, vous êtes chargé(e) de rédiger les grandes lignes de l'accord QVCT qui sera soumis aux organisations syndicales. Pour ce faire, vous devez :

- Proposer le contenu structuré de l'accord QVCT adapté à LSDH avec au minimum 4 thématiques prioritaires justifiées par les données du diagnostic RH. Pour chaque thématique : préciser les mesures concrètes, les indicateurs de suivi et les délais de mise en œuvre.
- Définir les modalités de suivi, de révision et d'évaluation de l'accord : composition et rôle de la commission de suivi, fréquence des bilans, conditions de révision anticipée, articulation avec les consultations obligatoires du CSE.

LIVRABLE 3 – MANAGEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

En vous appuyant sur les annexes 8 et 9, ainsi que sur les éléments du contexte concurrentiel et organisationnel de LSDH, vous répondrez aux deux questions suivantes.

Partie A – Identifier les enjeux RSE de LSDH et proposer une stratégie selon ISO 26000 et les ODD

LSDH n'a pas encore formalisé de démarche RSE, alors que ses clients grands comptes (Carrefour, Leclerc, Système U) intègrent désormais des critères de Responsabilité Sociétale des Entreprises dans leurs référencements. Par ailleurs, plusieurs salariés expriment une attente de sens et d'engagement dans leur travail. Pour ce faire, vous devez :

- Définir la RSE et ses trois piliers fondamentaux. Présenter la norme ISO 26000 comme cadre de référence : quels sont ses 7 domaines d'action et comment s'appliquent-ils concrètement au cas LSDH ?
- Identifier les 5 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU les plus pertinents pour LSDH et justifier leur sélection au regard de l'activité, du contexte social et de la stratégie de l'entreprise.
- Proposer un plan d'action RSE structuré pour LSDH sur 3 ans selon les 3 piliers (social, environnemental, économique), avec pour chaque pilier : 2 actions concrètes, les acteurs responsables, les indicateurs de mesure et un calendrier de mise en œuvre.

Partie B – LSDH, vers une entreprise à mission : analyse et mise en œuvre

À l'occasion du comité de direction du 15 mars 2026, Sophie Mercier a annoncé son souhait que LSDH devienne une « entreprise à mission » au sens de la loi PACTE de 2019. Elle sollicite le nouveau DRH pour l'accompagner dans cette réflexion. Pour ce faire, vous répondez aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une entreprise à mission ? En quoi ce statut se distingue-t-il d'une démarche RSE classique ? Quelles sont les conditions légales requises (modification des statuts, objet social, raison d'être, comité de mission, organisme tiers indépendant) ?
- Analyser en quoi la transformation de LSDH en entreprise à mission constituerait un levier stratégique pour l'entreprise : impact sur la marque employeur, l'attractivité, la fidélisation, la relation clients et la performance globale. Quels seraient les risques et les conditions de réussite ?
- Quel est le rôle spécifique de la DRH dans le déploiement d'une démarche d'entreprise à mission ? Comment associer les salariés, les représentants du personnel et les parties prenantes à la définition de la raison d'être et au suivi des engagements ?

LIVRABLE 4 - SOUTENANCE ORALE

Préparez une présentation orale à l'aide d'un support de 8 pages maximum, réparties comme suit :

- 1 page d'introduction
- 2 pages par livrable (1, 2 et 3)
- 1 page de conclusion

Vous disposerez de **10 minutes**, sans interruption, pour présenter au jury le livrable qui sera tiré au sort, en vous appuyant sur ce support.

Cette présentation devra être insérée dans votre rendu et représentée en tout état de forme lors de votre oral.

ANNEXES

ANNEXE 1 – Note de service interne : Outils de communication en vigueur chez LSDH

NOTE DE SERVICE INTERNE

Objet : Récapitulatif des supports et pratiques de communication interne

Émis par : Direction Administrative et Financière – Pierre Lecomte

Date : 10 janvier 2026 | Diffusion : Direction Générale, Responsable RH

Dans l'attente de la prise de poste du/de la nouveau(elle) DRH, il m'a été demandé de dresser un état des lieux des pratiques de communication interne existantes chez LSDH.

Outil / Support	Fréquence	Émetteur	Cible	Commentaire
Réunions d'équipe de production	Mensuelle	Chefs d'équipe	Opérateurs	
	Irrégulières – pas de CR systématique			
Comité de Direction (CODIR)	Mensuel	DG + N-1	Cadres dirigeants	PV
	confidentiel, non diffusé			
Affichage obligatoire (panneau)	En continu	RH / DAF	Tous salariés	Informations
	légales uniquement			
E-mails DG vers cadres	Ad hoc DG	Managers N-1	Non structurés, pas de redescende	
Réunion annuelle des salariés	Annuelle (en théorie)	DG	Tous salariés	Dernière tenue en 2023
Livret d'accueil	À l'embauche	RH	Nouveaux arrivants	Non mis à jour depuis 2021
Intranet / SIRH	Inexistant	-	-	Aucun outil digital de com' interne
Enquête de satisfaction interne	Inexistante	-	-	Jamais réalisée

Constats généraux :

- Absence totale d'outil digital de communication interne (intranet, messagerie collaborative, application)
- Communication exclusivement descendante et verticale, sans remontées formelles d'information
- Pas de réunion d'information générale des salariés depuis 2023
- Les opérateurs de production déclarent apprendre les décisions de l'entreprise par le bouche-à-oreille
- Aucune enquête de satisfaction ou de climat social n'a jamais été réalisée

ANNEXE 2 – Verbatims des salariés : enquête flash sur la communication interne (janvier 2026)

Suite à trois entretiens individuels menés par la consultante RH mandatée par la DG en janvier 2026, les verbatims suivants ont été recueillis de manière anonyme auprès de 12 salariés représentatifs de l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

Profil du salarié	Verbatim
Opérateur de production 6 ans d'ancienneté	"On apprend les décisions par les collègues ou en voyant les notes sur le tableau. Personne ne vient nous expliquer pourquoi on change d'organisation. On se sent comme des numéros."
Chef d'équipe Site de Brive	"Les informations venant de Limoges arrivent souvent en retard ou de façon incomplète. Je dois gérer les questions de mon équipe sans avoir les réponses. C'est épuisant."
Commerciale 3 ans d'ancienneté	"Les objectifs changent souvent sans qu'on nous explique le pourquoi. J'ai appris notre partenariat avec Carrefour par un article de presse, pas par la direction."
Technicienne qualité 8 ans d'ancienneté	"Je me sens relativement bien informée par mon responsable direct. Mais je vois que mes collègues de production sont très frustrés. Il y a vraiment deux vitesses."
Délégué syndical CFDT	"On n'a pas d'outil pour communiquer avec les salariés. Le CSE fait ce qu'il peut mais sans soutien de la direction. Les salariés viennent nous voir parce qu'ils n'ont personne d'autre à qui parler."
Responsable logistique 11 ans d'ancienneté	"Depuis le départ de Claire Dubois [l'ancienne DRH], on a l'impression que la fonction RH est aux abonnés absents. Plus personne ne nous répond sur les sujets administratifs."
Nouveau recruté production 4 mois	"J'ai eu un livret d'accueil avec des informations datées de 2021. Les process ont changé mais personne ne me l'a dit officiellement. J'ai dû apprendre par les collègues."
Responsable R&D 4 ans d'ancienneté	"Les réunions de CODIR restent très confidentielles. Ce serait bien d'avoir au moins un résumé des décisions qui nous concernent en tant que cadres."

ANNEXE 3 – Extrait du compte-rendu du CSE du 14 janvier 2026

PROCÈS-VERBAL DE RÉUNION DU CSE

Séance ordinaire du 14 janvier 2026 – Durée : 3h15

Présents : Sophie Mercier (DG), Pierre Lecomte (DAF), 7 élus titulaires du CSE

Secrétaire de séance : Bernard Auger (CFDT) | Rédacteur du PV : Antoine Ferrieux (CGT)

[...] **Point 3 – Communication interne et accès à l'information des salariés**

Bernard Auger (CFDT) : « Les élus du CSE constatent une dégradation notable de la communication entre la direction et les salariés depuis le second semestre 2024. Le départ de Madame Dubois a aggravé une situation déjà fragile. Les salariés se tournent vers nous pour obtenir des informations que la direction devrait leur communiquer directement. Nous demandons qu'un plan de communication interne soit mis en place rapidement. »

Sophie Mercier (DG) : « Je prends acte de ces remarques et partage ce constat. Le recrutement d'un nouveau DRH est en cours. L'une de ses missions prioritaires sera précisément de structurer la communication interne. Nous avons conscience que c'est un point faible de notre organisation. »

Antoine Ferrieux (CGT) : « Ce n'est pas seulement un point faible, c'est une source de méfiance. Les opérateurs ne savent pas ce que décide le CODIR. Ils ont peur des décisions qui pourraient affecter leur emploi et personne ne les rassure officiellement. Le taux d'absentéisme et le turnover en sont les conséquences directes. »

Votes sur la résolution demandant à la direction de formaliser un plan de communication interne dans un délai de 4 mois : Pour : 7 | Contre : 0 | Abstentions : 0. Résolution adoptée à l'unanimité.

[...] **Point 5 – Questions diverses**

Isabelle Fontaine (Directrice Commerciale) : « Nos clients nous demandent de plus en plus des informations sur nos pratiques sociales et environnementales. Nous avons besoin d'une stratégie RSE formalisée. Le nouveau DRH devra s'en emparer rapidement car c'est un sujet commercial. »

ANNEXE 4 – Échanges de mails internes (décembre 2025 – janvier 2026)

De : Sophie Mercier <s.mercier@lsdh.fr>

À : Marc Duteil, Isabelle Fontaine, Pierre Lecomte, Antoine Roussel

Date : 15 décembre 2025 – 18h42 | Objet : Bilan 2025 et perspectives 2026

Équipe, Je vous envoie ci-joint le bilan 2025. Les résultats commerciaux sont encourageants (+8,3% de CA) mais la rentabilité se dégrade. La masse salariale est en hausse de 11% et les indicateurs sociaux (turnover, absentéisme, AT) se dégradent. Il est urgent de recruter le nouveau DRH et de lui confier un plan d'action ambitieux sur le plan social. Pour 2026, trois chantiers prioritaires : (1) communication interne et engagement des salariés, (2) accord QVCT, (3) structuration de notre démarche RSE pour répondre aux attentes de nos clients. Bonne fin d'année à tous. Sophie.

De : Marc Duteil <m.duteil@lsdh.fr>

À : Sophie Mercier <s.mercier@lsdh.fr>

Date : 16 décembre 2025 – 07h15 | Objet : RE : Bilan 2025 et perspectives 2026

Sophie, Je partage ton analyse. Sur le terrain, les équipes de production sont fatiguées et peu informées des évolutions de l'entreprise. Les chefs d'équipe font remonter une frustration croissante. Le manque de communication descendante est réel. Je compte sur le futur DRH pour qu'on mette enfin en place quelque chose de structuré. Je suis également préoccupé par la hausse des accidents du travail : 12 AT avec arrêt en 2025, c'est inacceptable. Nous avons besoin d'un accord QVCT rapidement. Marc.

De : Isabelle Fontaine <i.fontaine@lsdh.fr>

À : Sophie Mercier <s.mercier@lsdh.fr>

Date : 8 janvier 2026 – 14h30 | Objet : Attentes RSE de Carrefour – Urgent

Sophie, J'ai eu notre contact chez Carrefour en direct. Pour la négociation du référencement national, ils nous demandent désormais un dossier RSE : politique salariale, bilan carbone, emballages, conditions de travail, diversité. Sans ça, ils ne peuvent pas nous référencer sur leur réseau national. J'ai besoin que le DRH soit opérationnel très rapidement sur ce sujet. C'est un enjeu commercial majeur. Je leur ai promis un premier dossier pour le 1er avril 2026. Isabelle.

ANNEXE 5 – Enquête de satisfaction interne « flash » – Résultats (janvier 2026)

Dans le cadre du recrutement du nouveau DRH, un cabinet externe (RH Consulting Sud-Ouest) a réalisé une enquête de satisfaction interne flash auprès de 67 salariés volontaires (63,8% de l'effectif).

Voici les principaux résultats :

Thématique	Score moyen /10	% « Satisfait » ou « Très satisfait »	Benchmark secteur
Satisfaction globale au travail	5,8/10	52%	72%
Qualité de la communication de la direction	3,4/10	28%	65%
Accès à l'information sur la vie de l'entreprise	3,1/10	22%	61%
Qualité du management de proximité	5,9/10	58%	67%
Sentiment de reconnaissance	4,2/10	35%	60%
Conditions de travail	5,1/10	44%	68%
Équilibre vie professionnelle / vie personnelle	6,3/10	61%	70%
Fierté d'appartenir à LSDH	6,1/10	59%	72%
Recommanderiez-vous LSDH comme employeur ?	4,8/10	41%	66%

Principales verbatims recueillis en commentaires libres :

- "Je ne sais jamais ce qui se décide au niveau de la direction" (23 occurrences)
- "Les informations arrivent trop tard ou pas du tout" (18 occurrences)
- "Les efforts des équipes de production ne sont pas reconnus" (16 occurrences)
- "Il n'y a pas d'espace pour faire remonter nos idées ou nos problèmes" (14 occurrences)
- "Depuis le départ de la DRH, on se sent abandonnés" (11 occurrences)

ANNEXE 6 – Article de presse : La négociation collective dans les PME de l'agroalimentaire

Liaisons Sociales Magazine – N°247 – Décembre 2025

« PME et dialogue social : les nouveaux impératifs de la négociation collective »

Depuis les ordonnances Travail de 2017 (dites « ordonnances Macron »), le code du travail a profondément réorganisé la négociation collective au niveau de l'entreprise. La loi du 17 août 2015 (dite « loi Rebsamen ») puis la loi du 8 août 2016 (dite « loi El Khomri ») avaient déjà ouvert la voie. Désormais, dans les entreprises disposant de délégués syndicaux, la négociation est obligatoire sur plusieurs blocs thématiques :

- Bloc 1 (annuel) : Rémunérations, temps de travail et partage de la valeur ajoutée
- Bloc 2 (annuel) : Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)
- Bloc 3 (triennal) : Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)

L'article L.2242-1 du Code du travail précise que l'employeur est tenu d'engager des négociations de bonne foi. Le non-respect de cette obligation expose l'entreprise à des sanctions pénales et à la remise en cause d'éventuelles mesures unilatérales.

Dans les PME de moins de 300 salariés, la négociation peut prendre des formes plus souples : accord de méthode, accord à durée déterminée, protocoles d'expérimentation. La loi PACTE de 2019 et la loi du 29 novembre 2023 relative au partage de la valeur ont par ailleurs renforcé les dispositifs d'intéressement et de participation accessibles aux PME. Désormais, les entreprises de 11 à 49 salariés réalisant un bénéfice net fiscal supérieur à 1% du chiffre d'affaires pendant 3 exercices consécutifs doivent obligatoirement mettre en place un dispositif de partage de la valeur. LSDH, avec 105 salariés et une rentabilité positive, entre pleinement dans le champ de ces obligations.

ANNEXE 7 – Extraits de l'accord NAO 2025 de LSDH et procès-verbal de désaccord partiel

ACCORD COLLECTIF – NAO 2025

Signé le 7 février 2025 entre LSDH et la CFDT (syndicat majoritaire)

Non signé par : CGT (désaccord sur les revendications salariales)

Article 1 – Augmentation générale des salaires : +2% applicable au 1^{er} mars 2025 pour l'ensemble des salariés (CDI et CDD de plus de 6 mois d'ancienneté).

Article 2 – Prime exceptionnelle de partage de la valeur : Prime de 400 € versée en juin 2025 à tous les salariés présents au 31 décembre 2024. Exonérée de cotisations sociales dans la limite des plafonds légaux.

Article 3 – Heures supplémentaires : Majoration portée à 30% (au lieu de 25%) pour les heures au-delà de 44 heures hebdomadaires.

Article 4 – Mutuelle complémentaire : Amélioration de la couverture prévoyance pour les non-cadres (prise en charge patronale portée de 50% à 60%).

Extrait du procès-verbal de désaccord – CGT (7 février 2025) :

« La CGT considère que la hausse de 2% est largement insuffisante au regard de l'inflation (+4,1% en 2024) et de la croissance de l'entreprise (+8,3% de CA). Nous réitérons notre demande d'une augmentation générale de 4%, d'une prime de participation de 800 €, de l'ouverture d'une négociation sur la réduction du temps de travail et d'un accord QVCT global incluant des mesures contraignantes sur la réduction des accidents du travail. Nous appelons les salariés à se mobiliser pour obtenir une meilleure reconnaissance de leur travail. »

ANNEXE 8 – Données sectorielles RSE et benchmark : agroalimentaire PME

Critère RSE	Niveau LSDH 2025	Moyenne PME agroaliment.	Leader sectoriel	Enjeu prioritaire ?
Bilan carbone formalisé	Non réalisé	42% des PME	Oui (Scope 1,2,3)	OUI
Politique Achat responsable	Partielle (Bio uniquement)	58%	Complète + label	OUI
Démarche QVCT formalisée	Non formalisée	48%	Accord + indicateurs	OUI
Égalité professionnelle H/F	Index 78/100	74/100	92/100	Oui (amélioration)
Plan de formation structuré	Partiel (65% accès)	72%	90%+ accès	OUI
Reporting RSE / extra-financier	Inexistant	31% des PME	Rapport annuel public	OUI
Certifications environnementales	Bio + IFS uniquement	IFS seul	Bio + HVE + RSE	Modéré
Politique handicap et inclusion	Non formalisée	37%	Accord OETH + label	Modéré

Contexte réglementaire :

- La directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) s'appliquera aux PME de plus de 250 salariés à partir de 2026. LSDH (105 salariés) n'est pas directement concernée mais ses clients grands comptes le sont, ce qui les oblige à collecter des données RSE auprès de leurs fournisseurs.
- La loi Pacte (2019) et le décret du 24 juin 2020 offrent un cadre pour devenir une « société à mission », permettant d'inscrire une raison d'être dans les statuts et de créer un comité de mission indépendant.
- La norme ISO 26000 (non certifiable) constitue un guide de référence international en matière de RSE, structuré autour de 7 questions centrales.

ANNEXE 9 – Tableau de bord RSE et développement durable – Données LSDH 2025

Pilier RSE	Indicateur	Valeur 2025	Objectif 2027	ODD associé
Environnemental	Part d'emballages recyclables	38%	70%	ODD 12 – Conso. resp.
Environnemental	Consommation eau (m ³ /tonne produite)	4,8 m ³ /t	3,5 m ³ /t	ODD 6 – Eau propre
Environnemental	Part d'approvisionnement s locaux (<100 km)	34%	55%	ODD 12 – Conso. resp.
Environnemental	Bilan GES (tCO ₂ eq)	Non mesuré	< 850 tCO ₂ eq	ODD 13 – Climat
Social	Taux d'absentéisme	7,8%	< 5%	ODD 3 – Bonne santé
Social	Taux de turnover	22%	< 15%	ODD 8 – Travail décent
Social	Taux de fréquence des AT	61,8	< 35	ODD 3 – Bonne santé
Social	Taux d'accès à la formation	65%	> 80%	ODD 4 – Éducation
Économique	Part CA produits Bio/végétaux	18,5%	30%	ODD 12 – Conso. resp.
Économique	Index égalité professionnelle	78/100	85/100	ODD 5 – Égalité
Économique	Part fournisseurs avec clause RSE	0%	40%	ODD 17 – Partenariat