

INDICATIONS DE CORRECTION - JARDINERIE DU CHÊNE FORESTIER

Proposition de barème sur 120 points

Questions à traiter – travaux demandés	Barème
PARTIE 1	90 points
DOSSIER 1 - LA MOTIVATION DU PERSONNEL	28 points
1.1 Reconstituer le calcul du taux d'absentéisme en 2013 et le taux d'évolution par rapport à l'année précédente.	6 points
1.2 Interpréter et expliquer ces résultats.	6 points
1.3 Identifier les intérêts pour les salariés et pour l'entreprise du nouvel aménagement du temps de travail.	9 points
1.4 Montrer en quoi l'accord d'intéressement contribue à la motivation du personnel.	7 points
DOSSIER 2 - LE RECRUTEMENT D'UN VENDEUR EN JARDINERIE	32 points
2.1 Identifier les modalités de recrutement possibles en précisant leurs avantages et leurs inconvénients.	11 points
2.2 Distinguer les notions de compétence et de qualification en illustrant à l'aide des deux candidatures.	8 points
2.3 Identifier les raisons pour lesquelles Éric Walter pourrait décider de promouvoir Thibault Cotard.	8 points
2.4 Proposer deux dispositifs qui permettraient la mobilité professionnelle envisagée pour Thibault Cotard.	5 points
DOSSIER 3 - L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	30 points
3.1 Présenter les intérêts de la mise en place d'une communauté de pratiques dans le cadre de la jardinerie.	4 points
3.2 Proposer des outils numériques adaptés à la communauté de pratiques.	8 points
3.3 Identifier les résistances que pourraient manifester les salariés à l'égard de cette nouveauté.	10 points
3.4 Proposer des solutions possibles pour favoriser l'adhésion des salariés à cette communauté de pratiques.	8 points
PARTIE 2	30 points
TOTAL	120 points

Capacités évaluées :

PARTIE 1		
Questions à traiter – travaux demandés	Classe	Capacités évaluées
<p>Dossier 1 – La motivation du personnel</p> <p>1.1 Reconstituer le calcul du taux d'absentéisme en 2013 et calculer le taux d'évolution par rapport à l'année précédente.</p> <p>1.2 Interpréter et expliquer ces résultats.</p> <p>1.3 Identifier les intérêts pour les salariés et pour l'entreprise du nouvel aménagement du temps de travail.</p> <p>1.4 Montrer en quoi l'accord d'intéressement contribue à la motivation du personnel.</p>	Terminale	<ul style="list-style-type: none">- Interpréter quelques indicateurs de gestion sociale, tel le taux d'absentéisme dans des hypothèses de dégradation ou d'amélioration des conditions de travail.- Repérer la variété des aménagements du temps de travail et leur impact sur la vie professionnelle et la vie personnelle du salarié.- Argumenter dans quelle mesure la rémunération peut être ou non un levier de mobilisation et un facteur de motivation.
<p>Dossier 2 – Le recrutement d'un vendeur en jardinerie</p> <p>2.1 Identifier les modalités de recrutement possibles en précisant leurs avantages et leurs inconvénients.</p> <p>2.2 Distinguer les notions de compétences et de qualification en illustrant à l'aide des deux candidatures.</p> <p>2.3 Identifier les raisons pour lesquelles Éric Walter pourrait décider de promouvoir Thibault Cotard.</p> <p>2.4 Proposer deux dispositifs qui permettraient la mobilité professionnelle envisagée pour Thibault Cotard.</p>	Terminale	<ul style="list-style-type: none">- Vérifier la pertinence des modalités de recrutement par rapport aux exigences de l'organisation.- Distinguer l'approche par la qualification de l'approche par compétence- Identifier comment l'organisation traduit ses besoins de travail en compétences et potentiel.- Analyser les dispositifs visant à favoriser la mobilité professionnelle des individus.

PARTIE 1 - 90 points

DOSSIER 1 – LA MOTIVATION DU PERSONNEL (28 points)

1.1 Reconstituer le calcul du taux d'absentéisme en 2013 et du taux d'évolution par rapport à l'année précédente. (6 points)

Capacité : interpréter quelques indicateurs de gestion sociale, tel le taux d'absentéisme dans des hypothèses de dégradation ou d'amélioration des conditions de travail.

On attend la mise en application du calcul du taux d'absentéisme (3 points) et du calcul du taux d'évolution (3 points).

$$\text{Taux d'absentéisme} = (472 / 9\,021) \times 100 = 5,23 \%$$

$$\text{Taux d'évolution} = ((5,23 - 3,49) / 3,49) \times 100 = 49,856 \text{ soit } 49,86 \%$$

1.2 Interpréter et expliquer ces résultats. (6 points)

Capacité : interpréter quelques indicateurs de gestion sociale, tel le taux d'absentéisme dans des hypothèses de dégradation ou d'amélioration des conditions de travail.

On attend une interprétation des résultats obtenus en fonction du contexte (3 points) : deux exemples de témoignages de salariés (1,5 point par exemple dans la limite de 3 points).

Pour le même nombre de jours travaillés en 2012 et 2013, le nombre de jours d'absence a progressé de façon alarmante. Le taux d'évolution le démontre avec une augmentation de 49,86 %.

Ce résultat est corroboré par les témoignages des salariés (annexe 2) qui expliquent les raisons de leurs retards ou absences : problèmes de transport, de vie privée, d'organisation au niveau des horaires proposés par l'entreprise et de démotivation.

1.3 Identifier les intérêts pour les salariés et pour l'entreprise du nouvel aménagement du temps de travail. (9 points)

Capacité : repérer la variété des aménagements du temps de travail et leur impact sur la vie professionnelle et la vie personnelle du salarié

On attend trois intérêts pour les salariés (1,5 point par intérêt) et trois intérêts pour l'entreprise (1,5 point par intérêt).

Intérêts pour les salariés :

- horaires d'ouverture : le salarié peut choisir son temps de travail.
- les plages d'horaires variables permettent aux salariés de faire face aux obligations familiales (ex : amener les enfants à l'école, les récupérer à la garderie plus tôt...), à leur rythme biologique (ex : les lève-tôt, les couche-tard), à des contraintes ponctuelles (ex : rendez-vous chez un médecin).
- faculté de travailler pendant les périodes calmes et d'accomplir davantage.

- éviter une circulation routière trop dense et choisir les créneaux les plus favorables pour utiliser les transports en commun.

Intérêts pour l'employeur :

- prévoir l'accomplissement des tâches sur une plus longue période de la journée.
- recruter et conserver des employés appréciés qui ont d'autres engagements ou d'autres intérêts dans la vie.
- faire une utilisation plus efficace des installations, des bureaux, des ordinateurs, etc.
- continuité et présence d'un employé alors qu'un autre est absent.

1.4 Montrer en quoi l'accord d'intéressement contribue à la motivation du personnel. (7 points)

Capacité : argumenter dans quelle mesure la rémunération peut être ou non un levier de mobilisation et un facteur de motivation.

On attend le système d'intéressement (2 points) et la contribution à la mobilisation et à la motivation du salarié (5 points).

L'intéressement permet à l'entreprise d'impliquer plus étroitement les salariés dans la bonne marche de l'entreprise en liant la rémunération des salariés à la performance de l'entreprise. C'est une prime collective qui apporte une plus forte mobilisation des salariés et est un facteur de motivation.

C'est un complément de rémunération qui s'ajoute au salaire. Le versement de la prime peut être immédiat, ce qui est source de motivation.

Toutefois, si le montant versé est identique pour tous les salariés, cela peut être une source de motivation (équité du système), ou une source de démotivation (même si un salarié s'implique moins, il reçoit la même somme que les autres).

L'intéressement peut aussi permettre à l'entreprise de fidéliser son personnel,

DOSSIER 2 – LE RECRUTEMENT D'UN VENDEUR EN JARDINERIE (32 points)

2.1 Identifier les modalités de recrutement possibles en précisant leurs avantages et leurs inconvénients. (11 points)

Capacité : vérifier la pertinence des modalités de recrutement par rapport aux exigences de l'organisation.

On attend l'identification des deux modalités de recrutement (1,5 point par modalité) et l'énonciation de deux avantages et de deux inconvénients pour chaque mode de recrutement (1 point par élément dans la limite de 8 points).

Le recrutement interne : l'entreprise veut proposer le poste à pourvoir à son personnel possédant la qualification requise.

Avantages

Un recrutement effectué au sein d'une entreprise :

- est un moyen de valorisation de son potentiel humain, donc un moyen de motivation par le biais de cette promotion qu'il offre ;
- permet la mise en place de nouvelles responsabilités avec un sentiment d'appartenance et de reconnaissance accru ;
- incite le salarié à adopter de nouvelles aptitudes en vue d'être à la hauteur des attentes ;
- donne l'occasion de supprimer les coûts notamment ceux liés aux honoraires des cabinets de recrutement, aux erreurs des nouveaux arrivants qui sont inévitables pour les nouveaux entrants ;
- permet une adaptation plus rapide au nouveau poste du fait d'une connaissance de la culture de l'entreprise.

Inconvénients

- nécessite de trouver des critères de transparence et d'objectivité dans la promotion des compétences, car ce recrutement devient source de conflit ;
- prive l'entreprise d'avoir du « sang neuf », c'est-à-dire une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender le travail ;
- oblige à prévoir une formation au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper immédiatement le poste. Cela entraîne une perte de temps et de charges à supporter pour l'entreprise.

Le recrutement externe : l'entreprise ne trouve pas en interne la personne susceptible d'occuper le poste à pourvoir et a besoin de « sang neuf » ; elle doit donc avoir recours à la prospection externe.

Avantages

- représente une occasion de communication de l'entreprise avec son environnement ;
- est aussi une source pour l'entreprise d'avoir un effectif renouvelé ;
- permet de rajeunir la pyramide des âges ;
- permet de trouver de nouveaux talents (sang neuf).

Inconvénients

- est une opération coûteuse pour l'organisation : frais de recrutement, coûts d'intégration, coût de formation de base... ;
- oblige d'accompagner le recrutement par une politique d'accueil, d'intégration et de formation ;
- peut, pendant la période d'essai, se terminer par le départ du salarié.

2.2 Distinguer les notions de compétences et de qualification en illustrant à l'aide des deux candidatures. (8 points)

Capacité : distinguer l'approche par la qualification de l'approche par compétence.

On attend une distinction et une illustration des notions par des exemples pertinents (3 points pour chaque définition + 2 points pour les 2 exemples).

La compétence est un ensemble de savoirs (connaissances), de savoirs pratiques (savoir-faire) et de comportements (savoir-être) Exemples : connaissance des plantes, des produits phytosanitaires, être rigoureux, dynamique, avoir le sens commercial... alors que la qualification valide un ensemble de compétences reconnues, tels qu'un niveau de formation attesté par un diplôme ou certificat, une expérience professionnelle, un contenu de l'emploi et/ou un niveau de rémunération. Exemples : Formation Baccalauréat professionnel ou BTS agricole technico-commercial option végétaux d'ornement, trois ans et 8 mois d'expérience, vendeur 1^{er} échelon.

2.3 Identifier les raisons pour lesquelles Éric Walter pourrait décider de promouvoir Thibault Cotard. (8 points)

Capacité : identifier comment l'organisation traduit ses besoins de travail en compétences et potentiel.

On attend une analyse de l'extrait de la fiche d'évaluation de Thibault Cotard (annexe 8) et du CV reçu de Jérôme Marchand (annexe 9) afin de justifier la décision d'Éric Walter (2 points par raison évoquée).

Éric Walter va recruter en interne Thibault Cotard et lui offrir une promotion plutôt que de recruter en externe Jérôme Marchand, pour les raisons suivantes :

- Thibault Cotard a plusieurs années d'expérience dans l'entreprise et a la connaissance des produits et de la culture d'entreprise alors que Jérôme Marchand n'a effectué que des stages ;
- Thibault Cotard a une évaluation qui met en évidence les compétences exigées d'un vendeur 2^{ème} échelon comme son savoir (parfaite connaissance technique des produits), son savoir-faire (conseil de la clientèle sur les produits, organisation des rayons...) et son savoir-être (aisance relationnelle, disponibilité). De plus, il a remplacé avec aisance Rémi Dutil, vendeur 2^{ème} échelon.
- De plus, Thibault Cotard fait non seulement preuve de créativité dans l'aménagement des rayons mais également dans la création des ateliers-conseils pratiques de jardinage. Il a participé à la 2^{ème} fête des Plantes en 2013 et propose de participer à une communauté de pratiques.
- Le CV de Jérôme Marchand ne met pas en évidence des compétences nécessaires pour accéder à un poste de vendeur 2^{ème} échelon, à savoir la parfaite connaissance technique des produits, la capacité à prendre des initiatives et la disponibilité exigée.

Donc, le profil de Thibault Cotard correspond davantage aux attentes d'Éric Walter.

2.4 Proposer deux dispositifs qui permettraient la mobilité professionnelle envisagée pour Thibault Cotard. (5 points)

Capacité : analyser les dispositifs visant à favoriser la mobilité professionnelle des individus.

On attend l'intitulé de la formation que doit suivre le salarié (1 point), l'intitulé et la mobilisation des connaissances sur les deux dispositifs d'accompagnement possibles (2 points par dispositif).

Thibault Cotard doit suivre une formation sur les techniques d'encadrement d'équipe (cf. fiche d'évaluation).

Le CIF (congé individuel de formation) : il n'est pas pertinent car la formation ne couvrira pas 1 200 heures de formation ou 1 année.

Le DIF (droit individuel de formation) : il est pertinent pour le cas de Thibault Cotard puisque sa formation peut se faire dans le cadre des 20 heures par année d'ancienneté ou

plus s'il a cumulé sur plusieurs années d'ancienneté sans formation dans la limite des 120 heures (20 heures X 6 ans).

Le plan de formation : à l'issue des entretiens d'évaluation, le dirigeant peut mettre en place un plan de formation qui correspond aux besoins en formation de ses collaborateurs, c'est-à-dire pour Thibault Cotard une formation sur l'animation d'équipe.

DOSSIER 3 – L'INTELLIGENCE COLLECTIVE (30 points)

3.1 Présenter les intérêts de la mise en place d'une communauté de pratiques dans le cadre de la jardinerie. (4 points)

Capacité : appréhender la variété des usages et des impacts.

On attend quatre intérêts (1 point par intérêt).

La communauté de pratiques favorise les échanges de connaissances et le partage. Des traces des pratiques sont conservées ce qui facilite une meilleure gestion des savoirs. L'apprentissage est facilité car des ressources rares sont mutualisées. Un domaine d'expertise peut être approfondi et mieux maîtrisé. L'innovation est ainsi suscitée et cela facilite la résolution de problèmes. Le savoir est échangé rapidement par courriel et il n'est donc plus nécessaire de se réunir. Chaque participant à la communauté de pratiques a le sentiment d'être plus en situation de responsabilité. Un renforcement du lien social entre les salariés.

3.2 Proposer des outils numériques adaptés à la communauté de pratiques. (8 points)

Capacité : mobiliser des outils simples de partage et de mutualisation.

On attend quatre outils numériques (2 points par outil).

Les outils numériques possibles :

- Liste de diffusion (échange de courriels),
- Forums de discussion,
- sites de partage de documents,
- Chat : rencontres virtuelles organisées en temps réel,
- GED (gestion électronique des documents),
- FAQ (Foire aux Questions),
- Intranet.

3.3 Identifier les résistances que pourraient manifester les salariés à l'égard de cette nouveauté. (10 points)

Capacité : mobiliser des outils simples de partage et de mutualisation.

On attend : le changement de l'organisation du travail source de résistance (2 points) ; puis l'énonciation d'au moins quatre causes de résistance, individuelles ou collectives (2 points par cause dans la limite de quatre).

Tout d'abord, la mise en place d'un outil coopératif représente un changement important en termes d'organisation du travail. L'entreprise peut donc rencontrer une opposition de la part des salariés. Les résistances peuvent être les suivantes :

Causes individuelles

- La peur du salarié face à ce changement : peur de perdre son savoir-faire, son pouvoir, son autonomie. Par réflexe, le salarié peut repousser ce changement.
- La crainte de ne pas maîtriser les nouvelles technologies, pour une catégorie d'âge de salariés qui n'est pas de la génération internet ("génération Y" ou "net génération"). L'ignorance est source de résistance.
- Le salarié peut également percevoir l'outil coopératif comme une intrusion dans sa routine quotidienne et avoir une attitude de méfiance ou comme une remise en cause de son travail.
- Le risque d'un accroissement de la charge de travail, le manque de motivation, la non-compréhension de ce changement sont sources de résistance.

Causes collectives

- Les salariés font partie d'une organisation et partagent les mêmes valeurs, avec souvent un sentiment d'appartenance élevé. Le changement occasionné par la mise en place de l'outil collaboratif peut remettre en question la cohésion du groupe.
- Les usages et les traditions dans l'entreprise sécurisent les salariés, les confortent dans leurs attitudes et leurs comportements. Ce nouvel outil apporte une rupture dans leur conception du travail et une remise en cause de règles de travail communes.
- La mise en place de cet outil peut aussi être considérée comme un outil de contrôle de leur activité à travers les différentes fonctionnalités (agenda partagé, planification...). Les salariés risquent de se sentir remis en cause.
- Au niveau de l'organisation fonctionnelle, cela engendre de nouvelles tâches et/ou nouvelles responsabilités pour certains salariés, et donc un refus de celles-ci.
- Les salariés peuvent avoir le sentiment que ce changement n'est pas utile pour l'entreprise.

3.4 Proposer des solutions possibles pour favoriser l'adhésion des salariés à cette communauté de pratiques. (8 points)

Capacité : identifier les résistances au partage des documents et proposer des solutions.

On attend l'énonciation d'au moins quatre solutions (2 points par solution).

L'accompagnement des salariés face à ce changement est nécessaire pour que la mise en place de la communauté de pratiques soit une réussite. Il est important que les salariés soient convaincus de la nécessité de la mise en place de l'outil coopératif.

Pour qu'il y ait adhésion à ce changement, Éric Walter devra :

- communiquer, au préalable, avec ses salariés, mais également pendant la mise en place de l'outil et après;
- organiser des réunions en laissant la possibilité aux salariés de s'exprimer (écoute et empathie envers les salariés), tout en développant les arguments pour faire prendre conscience aux salariés que chacun peut en retirer des intérêts ;

- impliquer les salariés dans le "comment" mettre en place l'outil coopératif pour obtenir leur adhésion ;
- mettre en place une formation pour le personnel ;
- accroître les compétences ou l'autonomie ;
- valoriser les initiatives qui peuvent découler de ce nouvel outil ;
- laisser le temps aux salariés de s'adapter.

PARTIE 2 - 30 points

Comment peuvent évoluer les facteurs de motivation des salariés avec la taille de l'entreprise ?

Conseils de correction :

1. prendre connaissance de la réponse complète du candidat,
2. repérer les différents arguments,
3. valoriser (chaque argument) selon la grille ci-dessous.

↳ la réponse complète

Cette partie vise à évaluer les connaissances du candidat et ses capacités à ...	Très insuffisant	Insuffisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Raisonner en confrontant des connaissances générales de gestion à des situations d'organisations				
Examiner les conditions de transfert des méthodes, des techniques, des outils, à d'autres contextes organisationnels				
Rédiger une réponse synthétique, cohérente et argumentée				

Principaux arguments possibles :

La motivation correspond au fait de fournir des efforts (énergie physique, intellectuelle, et/ou mentale engagée dans une activité) soutenus (efforts qui durent dans le temps) d'une certaine intensité (notion d'engagement du salarié) dans l'espoir d'atteindre certains objectifs. Plusieurs facteurs contribuent à améliorer la motivation mais la taille de l'entreprise facilite ou ralentit la mise en place de ces facteurs.

La rémunération ou les facteurs de motivation financiers évoluent avec la taille de l'entreprise. En effet, l'instauration des primes individuelles ou collectives de performance sont distribuées plus largement dans les grandes entreprises que dans les petites entreprises. Les résultats financiers de la grande entreprise leur permettent de distribuer davantage au niveau de la participation ou de l'intéressement. Elles ont aussi la capacité de faciliter l'épargne salariale et ensuite d'abonder en fonction de l'argent économisé par les salariés.

Participation, intéressement et épargne salariale sont concentrés dans les grandes entreprises. 87 % des salariés ayant accès à au moins un de ces dispositifs sont

employés par des entreprises de 50 salariés ou plus. Les entreprises Total, Sanofi, L'Oréal, Renault... sont concernées par ces moyens financiers de motivation. De plus, la participation et le plan Épargne Entreprise constituent une obligation légale pour les entreprises. De même, seules les entreprises affichant une taille conséquente peuvent se permettre de mettre en place certains avantages particuliers.

Les conditions de travail représentent, elles aussi, des facteurs de motivation qui sont facilement favorisées dans les moyennes et grandes entreprises car elles disposent de la capacité financière pour investir dans des équipements ergonomiques et récents, traduisant ainsi leur politique de santé et de sécurité à l'égard de leurs salariés. Par exemple, les entreprises utilisant le travail à la chaîne cherchent à mettre en place des machines ergonomiques afin d'éviter l'augmentation de l'absentéisme due aux TMS subis par les salariés réalisant des gestes répétitifs. Les aménagements du temps de travail comme les horaires flexibles sont intéressants s'ils permettent d'équilibrer la vie privée et la vie professionnelle.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la place du manager est vitale : dans une petite structure, le responsable est facilitateur de motivation par sa présence et sa capacité à répondre rapidement à la demande des salariés. Un style de management participatif dans une entreprise de taille plus importante peut améliorer la motivation car les salariés se sentent impliqués dans les décisions.

Dans les petites entreprises, le dialogue social est plus facile car l'entreprise est à taille humaine. La communication interne y est constante et aisée, sans nécessité d'instaurer des procédures de circulation de l'information. Dans une entreprise de taille plus réduite, la proximité et l'écoute pourront permettre aux salariés d'être plus motivés. Le dialogue social est organisé par des partenaires sociaux, dans les entreprises de 11 salariés et plus, avec les délégués du personnel. Dans les entreprises de 50 salariés et plus, des délégués syndicaux et des représentants du CE sont présents. Comme le dialogue social contribue à améliorer le quotidien en entreprise (horaires, conditions de travail, salaires...), il motive le personnel à s'investir davantage dans leur travail.

Les perspectives d'évolution de carrière sont nombreuses dans les grandes entreprises pour le salarié mobilisé puisque la diversité des échelons hiérarchiques et des postes offrent une variété de perspectives de carrière. La petite entreprise n'offre pas autant de possibilités d'évolution ou de promotion car sa structure hiérarchique ou le nombre de services obligent plutôt les salariés à devenir polyvalents. Cette polyvalence rompt la routine du travail et peut devenir ainsi un facteur de motivation.

Les équipements sociaux offerts aux salariés trop occupés par leur travail comme les crèches d'entreprises, les équipements de relaxation, les conciergeries d'entreprise...) sont surtout prévus dans les entreprises de taille importante. Lorsque ces dernières prennent soin du bien-être de leur personnel ou lorsqu'elles essaient de soulager les tracasseries matérielles des collaborateurs, les grandes entreprises motivent le personnel à rester plus longtemps au travail, l'esprit libéré des soucis organisationnels quotidiens. Néanmoins, des entreprises de plus petite taille arrivent également à offrir des avantages sociaux en se réunissant à plusieurs entreprises pour partager le coût de revient comme dans le cas des crèches inter-entreprises.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, les salariés sont motivés s'ils arrivent à satisfaire leur besoin d'appartenance, de reconnaissance et d'épanouissement après la satisfaction de tous les besoins primaires.