

Baccalauréat Technologique

Sciences et Technologies du Management et de la Gestion

Ressources Humaines et Communication

SESSION 2014

Épreuve de Spécialité Partie écrite

Durée : 4 heures Coefficient : 6

L'usage de la calculatrice est autorisé

L'usage d'une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire, est autorisé conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42.

**Ce dossier comporte 14 pages annexes comprises
Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.**

ÉTABLISSEMENTS MARINO EMBALLAGES

EME (Établissements Marino Emballages) est une entreprise créée en 1987 par Guy MARINO. Spécialisée dans la production et la vente d'emballages cartonnés, EME travaille essentiellement avec des clients professionnels. À ce jour, elle compte 16 000 clients auxquels elle propose une gamme riche de plus de 1 100 références pouvant répondre à tous les types de besoin : emballage de produits alimentaires (constitution des packs de yaourts, compotes), emballage de produits d'hygiène (dentifrice), boîtes d'expédition de colis de toutes les tailles.

EME est un acteur majeur des emballages en France. Son développement régulier a conduit Guy MARINO à ouvrir progressivement des agences sur tout le territoire afin d'être plus proche de ses clients. Ainsi, une agence a été ouverte à Nice en 1990, puis à Bordeaux en 1998 et enfin à Amiens en 2002. L'ensemble du groupe emploie à ce jour 513 collaborateurs répartis dans les quatre agences.

Le développement des cybermarchés et des sites commerciaux électroniques a été à l'origine d'une augmentation de l'activité au sein du groupe. Un double phénomène s'est produit : les clients actuels ont augmenté de manière importante leurs demandes d'emballages et en même temps, il a fallu répondre aux commandes de nouveaux clients.

Guy MARINO est très sensible aux problématiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il privilégie les relations de confiance avec ses clients comme avec ses salariés.

Depuis 2008, il a défini pour EME une politique de ressources humaines à long terme fondée sur la créativité, le dynamisme de ses équipes et le savoir faire. Chaque année, l'entreprise EME accueille de nombreux stagiaires issus de la formation scolaire ou universitaire (du baccalauréat professionnel au master).

Le recrutement de Ludovic LUBLIN à la direction des ressources humaines en décembre 2009 s'est fait dans cette optique et a donné lieu à la mise en place de démarches visant à augmenter le nombre de propositions de stages réalisés au sein de l'entreprise. Conscient de l'importance des enjeux de l'accueil et de l'intégration des stagiaires, Ludovic LUBLIN souhaite en améliorer les procédures.

Les **dossiers** suivants sont à traiter :

1. Le besoin de cohésion
2. Les conditions de travail
3. Les pratiques de tutorat

Annexes

- Annexe 1 Extrait de la réunion du 25 octobre 2013
- Annexe 2 Résultats de l'enquête menée auprès des 53 stagiaires en 2013
- Annexe 3 Extrait du bilan social des stagiaires (année 2013)
- Annexe 4 Carte mentale élaborée par Mathilde LE GWEN le 27 mars 2014
- Annexe 5 Exemple de fiche pratique : l'accueil d'un stagiaire
- Annexe 6 Exemple de fiche pratique : témoignage d'un salarié diffusé sur l'intranet
- Annexe 7 Programme de la formation : « Exercer son rôle de tuteur : accompagner, transmettre et former »

DOSSIER 1 - LE BESOIN DE COHÉSION

Dès le mois d'octobre, de nombreux courriers de demande de stage parviennent à la direction des ressources humaines située à Orléans.

Une des missions de Cécile LACOS, assistante ressources humaines, est d'examiner les candidatures reçues et de sélectionner les meilleures. Elle prend ensuite contact avec les différents services des agences pour leur proposer les candidatures retenues.

Dans une période où il peut paraître difficile pour les stagiaires de trouver des lieux de stage, les agences sont régulièrement sollicitées. Or, elles refusent de plus en plus souvent les propositions.

Cécile LACOS fait part à Denis MEROT, responsable de l'agence d'Amiens, du refus de ses collaborateurs d'accueillir des stagiaires. Il souhaite alors aborder ce sujet lors d'une réunion qu'il décide d'organiser dans son agence (**annexe 1**).

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et de l'**annexe 1**,

- 1.1** Qualifier la nature du problème opposant Cécile LACOS et Véronique DRAULT.
- 1.2** Caractériser le style de leadership exercé par Denis MEROT et expliquer son impact sur le groupe.
- 1.3** Identifier l'origine de la dégradation des relations entre les responsables de service de l'agence d'Amiens et Cécile LACOS. Expliquer quelles sont les conséquences sur l'accueil des stagiaires.
- 1.4** Qualifier et analyser l'influence exercée par Véronique DRAULT sur les responsables de services d'Amiens.
- 1.5** Expliquer comment Denis MEROT parvient à dépasser le conflit et à restaurer la cohésion de l'équipe.

DOSSIER 2 - LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le groupe de projet relatif à l'accueil et l'intégration des stagiaires a été constitué le 10 janvier 2014 et dispose de trois mois pour faire des propositions. Il est composé de Mathilde LE GWEN, Ahmed BENANI et Denis MEROT, des responsables des trois agences, de Cécile LACOS, l'assistante en ressources humaines, et de salariés représentant les principaux postes susceptibles d'accueillir des stagiaires dans les agences.

Une première séance de travail est organisée en date du 17 janvier 2014. Elle fait l'objet d'échanges très denses. En effet, chaque participant peut librement donner son avis sur sa perception des stages en tant que tuteur. Des éléments abordés lors de la réunion de son équipe (**annexe 1**) sont transmis par Denis MEROT pour débiter le travail.

Afin d'approfondir les réflexions amorcées, une deuxième séance, le jeudi 20 février 2014, est consacrée à l'analyse des résultats de l'enquête de satisfaction des stagiaires 2013 (**annexe 2**). Cette enquête, menée annuellement, permet d'évaluer la satisfaction des stagiaires à l'issue de leur stage.

Enfin, une troisième séance, le 27 mars 2014, permet de faire le point sur les conditions de travail dans l'entreprise à l'aide de l'étude du bilan social 2013 (**annexe 3**). Lors de cette séance, le groupe réfléchit aux causes exactes du manque d'implication des salariés pour accueillir et intégrer les stagiaires. Les échanges sont denses et chacun réagit et complète les idées de l'autre. Mathilde LE GWEN établit une carte mentale suite aux nombreuses propositions de chacun (**annexe 4**).

Le groupe de projet souhaite à présent proposer des solutions spécifiques qui permettraient d'améliorer les conditions de réalisation des stages sur le site d'Amiens avant de les mettre en place au sein de toutes les agences.

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 1 à 4**,

- 2.1** Classer et analyser les difficultés rencontrées par les tuteurs selon les responsables de l'agence d'Amiens.
- 2.2** Montrer que le groupe mis en place le 10 janvier 2014 constitue un groupe de projet et caractériser les relations entre ses membres.
- 2.3** Identifier les causes de l'insatisfaction des stagiaires et montrer en quoi elles sont révélatrices d'une dégradation des conditions de travail.
- 2.4** Confirmer cette dégradation des conditions de travail en analysant les indicateurs sociaux extraits du bilan social 2013.
- 2.5** Présenter la technique de créativité qui a permis de construire la carte mentale. Justifier l'intérêt de cette technique pour le travail de groupe.

DOSSIER 3 - LES PRATIQUES DE TUTORAT

À l'issue des différentes séances de travail, le groupe de projet a élaboré un ensemble de documents visant à accompagner les tuteurs dans leur fonction.

Ainsi, il a rédigé des fiches permettant :

- de présenter les principales missions d'un tuteur en entreprise
- de rappeler la procédure d'accueil d'un stagiaire (**annexe 5**)
- de comprendre les attentes des stagiaires à l'aide de témoignages (**annexe 6**).

Les membres du groupe s'interrogent pour savoir comment mettre à disposition de chacun les ressources disponibles tout en limitant les frais liés à cette action. Ils envisagent par ailleurs de proposer une formation permettant aux tuteurs volontaires d'améliorer leur pratique (**annexe 7**).

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 1, 5, 6 et 7**,

- 3.1** Indiquer les enjeux de la mutualisation de ces fiches pour EME.
- 3.2** Proposer et justifier des outils de mutualisation des fiches pratiques entre les agences.
- 3.3** Présenter les modalités d'accueil et d'intégration chez EME.
- 3.4** Apprécier l'intérêt du tutorat pour le collaborateur et pour l'organisation.
- 3.5** Compte tenu de l'existence de fiches pratiques à l'interne, justifier le choix de proposer une formation aux tuteurs.
- 3.6** Indiquer l'impact financier du tutorat pour EME.

PARTIE 2 - 30 points

Afin de faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés, les organisations mettent en place un certain nombre d'actions. Chez EME, la formation et le tutorat ont été privilégiés.

Pourtant, ces dispositifs représentent un investissement humain et financier important.

En une ou deux pages maximum, à partir de vos connaissances et en vous inspirant de l'exemple des Établissements Marino Emballages, répondre à la question suivante :

Montrer en quoi les dispositifs d'accueil et d'intégration permettent de répondre aux objectifs de performance des organisations.

Extrait de la réunion du 25 octobre 2013

Denis MEROT a réuni 4 collaborateurs : Véronique DRAULT, assistante commerciale, Olivier DROUET, responsable du service commercial, Camille ROC, responsable administratif et Thomas VEILLARD, responsable du service production.

Denis MEROT : Je souhaite aborder le problème de l'accueil et l'intégration des stagiaires dans notre agence. Depuis le début de l'année, nous avons accueilli 9 stagiaires. La qualité de notre accueil est essentielle : former ces jeunes au monde de l'entreprise nous permettra de disposer des compétences nécessaires au bon fonctionnement de notre organisation. Or, Cécile LACOS vient de m'informer qu'à plusieurs reprises, vous avez refusé d'accueillir des stagiaires au sein de notre agence. Je souhaite donc comprendre vos réticences sur ce sujet.

Véronique DRAULT : Madame LACOS m'a contacté, c'est vrai. Elle a reçu de nombreuses candidatures de stage et les a examinées. Elle voulait m'imposer, pour une période de formation de plus de 2 mois, une étudiante en licence professionnelle commerce export souhaitant faire son stage à Amiens. J'ai refusé et le ton est monté.

Denis MEROT : Pourquoi n'avez-vous pas accepté ? Cette demande est-elle arrivée à un moment particulier ?

Véronique DRAULT : Il y a toujours plus de travail. Stéphanie vient de partir en congé maternité. Alexandra ne travaille qu'à mi-temps. Je suis désolée mais je manque de moyens. Je ne dispose ni des conditions matérielles ni du temps nécessaires : être tuteur d'un stagiaire ne comporte que des inconvénients.

Denis MEROT : Les contraintes matérielles vous pèsent, n'est-ce pas ?

Véronique DRAULT (énervée) : Oui, je l'admets. Mais il faut savoir que Madame LACOS insiste trop ! J'ai le droit de dire non. Je ne suis pas la seule dans l'agence.

Denis MEROT : Restez calme Véronique. Vous avez peut être l'impression qu'on vous oblige à être tuteur. Mais c'est aussi une forme de reconnaissance. Camille, vous avez accepté un stagiaire la semaine dernière. Quel est votre avis ?

Camille ROC : J'avoue que cela n'a pas été facile. Cécile LACOS a en effet beaucoup insisté sur les objectifs de RSE du groupe EME mais personne n'a tenu compte du temps nécessaire à l'accompagnement de ce stagiaire. Je suis débordé aujourd'hui.

Véronique DRAULT : Nous sommes d'accord ! Il est difficile de concilier notre travail et l'accueil de stagiaires qui est devenu permanent. Personne n'en tient compte.

Camille ROC : C'est vrai. Je ne sais pas si je n'accepterai pas la prochaine fois.

Denis MEROT : Je comprends votre colère mais accueillir un stagiaire, c'est aussi accepter un point de vue neuf sur sa pratique. L'accueil est formateur. Cela va demander du temps pour former ce jeune mais le stage est de longue durée. Au bout de quelques semaines, votre charge de travail s'en trouvera allégée.

Thomas VEILLARD : Accueillir un stagiaire est gratifiant car nous sommes chargés d'une mission : lui faire découvrir le monde professionnel. Mais c'est très difficile dans les conditions actuelles ! Que pouvons-nous faire ? Quelles sont les contreparties ? Qui va nous former à ce rôle de tuteur ? [...]

Denis MEROT : Véronique, tout le monde reconnaît la qualité de votre travail. Votre pratique professionnelle et votre implication seront bénéfiques à un stagiaire qui ne demande qu'à mettre en pratique les notions théoriques acquises à l'école. Les autres agences continuent à accueillir des stagiaires malgré leur charge de travail et leurs responsabilités...

Véronique DRAULT (*après un instant de réflexion*) : Je vais voir.... Mais attention je n'ai pas dit oui. Par expérience, je sais qu'être tuteur nécessite du temps, de la disponibilité et qu'il ne faut attendre ni remerciements, ni rémunération supplémentaire.

Camille ROC : Moi, je veux ajouter que trop souvent ces jeunes stagiaires sont incapables d'être ponctuels et ne comprennent pas que nous puissions leur faire remarquer. La courtoisie, ils ne connaissent pas. Et ils ambitionnent de prendre notre place à peine arrivés dans l'agence. Ils nous poussent vers la sortie alors pourquoi partagerions-nous notre expérience avec eux ?

Denis MEROT : Ils nous forcent à penser différemment le travail, la communication, la culture et la vie. N'est-ce pas bénéfique pour notre adaptation à un environnement toujours plus complexe ?

Silence

Denis MEROT : Je vous rappelle par ailleurs que dans le cadre des engagements RSE du groupe EME, nous avons pour objectif de consolider notre ancrage territorial notamment en accueillant des stagiaires tous niveaux scolaires dans toutes les agences et en développant des partenariats avec des organismes de formation, les universités, les lycées. Il est donc important de nous mobiliser en ce sens et de changer certaines de nos pratiques. Pour cela, nous envisageons de reconnaître le tutorat en instaurant un complément de rémunération. Une prime par exemple ?

Camille ROC : Personnellement, je ne pense pas avoir les compétences du tuteur nécessaires pour former et accompagner ces jeunes.

Denis MEROT : Il y a en effet des manques à ce niveau. Vos diverses interventions ont été constructives et il semble important que le sujet de l'accueil et de l'intégration des stagiaires soit traité. Peut-être sous la forme d'un groupe de travail ?

Véronique DRAULT : Oui, cela permettrait de tenir compte des contraintes et enjeux pour tous les acteurs concernés. Il faut aussi que l'on reconnaisse la charge de travail que représente l'accueil des stagiaires.

Denis MEROT : Véronique, c'est une idée intéressante que je transmettrai à Monsieur LUBLIN.

La réunion se poursuit dans une atmosphère de travail détendue.

Résultats de l'enquête menée auprès des 53 stagiaires en 2013

<i>L'accueil en stage</i>	63 % des stagiaires sont satisfaits.	37 % affirment que l'accueil n'a pas été satisfaisant (l'équipe n'était pas au courant de l'arrivée des stagiaires, aucun document n'a été remis, ou si le document est remis, il n'est pas expliqué....).
<i>L'encadrement L'accompagnement</i>	38 % des stagiaires sont satisfaits.	62 % estiment ne pas avoir été bien encadrés au moment de leur arrivée. Aucune visite des locaux ni présentation des autres personnes présentes dans l'agence. Le personnel n'est pas suffisamment disponible pour répondre à nos questions car il a déjà beaucoup d'autres tâches.
<i>Le travail</i>	73 % estiment que le stage leur a été bénéfique car ils maîtrisent mieux le métier et ont davantage confiance en eux.	27 % n'en retirent que peu de satisfaction. Le travail est intéressant mais trop d'informations sont à acquérir. Pas le temps d'approfondir avec le tuteur car il est lui-même surchargé.
<i>Les relations et les communications professionnelles</i>	34 % sont satisfaits des relations professionnelles entretenues avec l'équipe et ont pu compter sur leur tuteur.	66 % souhaitent que les échanges soient plus constructifs avec l'équipe et le tuteur de stage. Trop peu d'échanges avec les autres services. Méconnaissance des autres salariés.
<i>L'aménagement des locaux</i>	57 % ont apprécié la structure et ses équipements.	43 % ont été peu ou pas du tout satisfaits. Les locaux sont jugés vieillissants et mal agencés, le matériel n'est pas performant et les équipements ne sont pas toujours ergonomiques. Le cadre de travail est propre mais la décoration (salle de pause) n'est pas chaleureuse. Aucun espace de travail n'est prévu pour le stagiaire (il utilise le bureau du collègue absent ou une petite table placée dans un coin).

Le dépouillement a été réalisé sans tenir compte de l'agence de localisation du stagiaire. L'objectif est de respecter au maximum l'anonymat des réponses afin de favoriser la contribution de l'ensemble des stagiaires pour cette enquête. Ainsi, le taux de retour des questionnaires a été de 100 %.

Extrait du bilan social des stagiaires (année 2013)

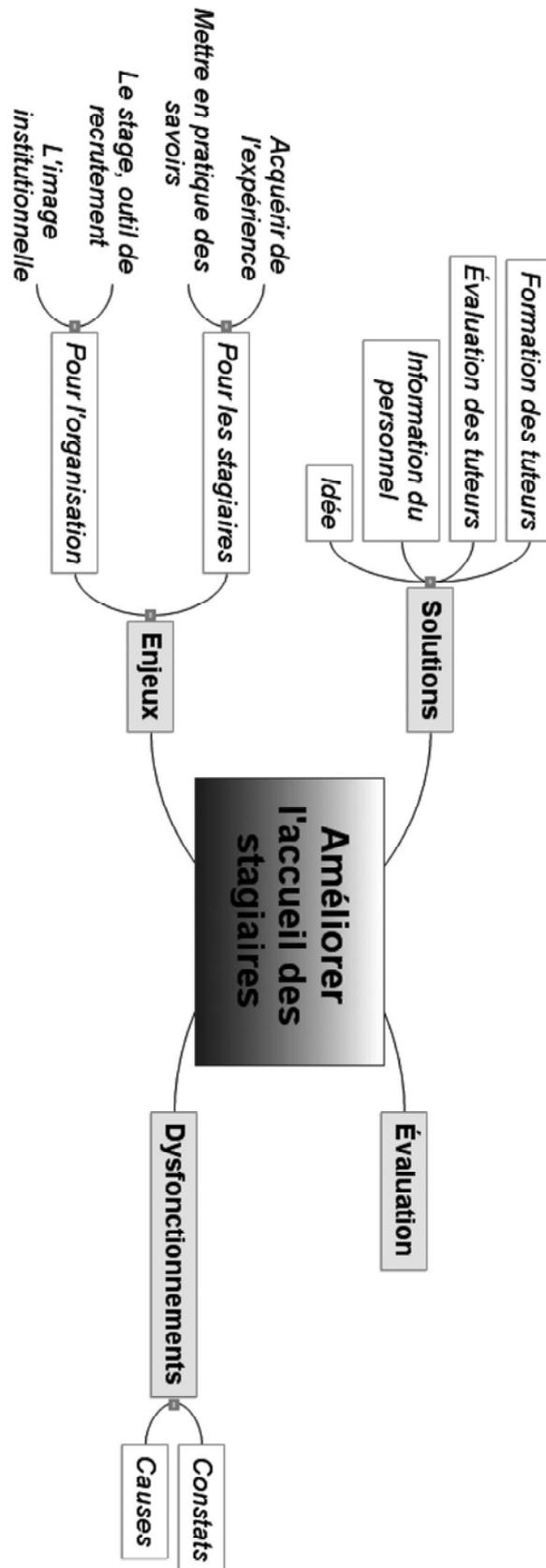
Indicateurs	Année 2012						Année 2013				
	Siège (Orléans)	Amiens	Bordeaux	Nice	Total	Siège (Orléans)	Amiens	Bordeaux	Nice	Total	
Effectifs totaux (hors stagiaires)	150	90	123	140	503	154	100	124	142	520	
Effectifs stagiaires	18	12	14	17	61	17	9	13	15	54	
Taux d'absentéisme (hors stagiaires)	3,00%	6,00%	5,00%	5,00%	4,75%	3,50%	9,00%	7,50%	7,00%	6,75%	
Taux d'absentéisme (stagiaires)	3,00%	5,00%	5,00%	4,00%	4,25%	4,00%	8,00%	6,00%	5,00%	5,75%	

Données générales pour le groupe :

En 2013, le taux d'absentéisme moyen des salariés pour l'ensemble des agences était de seulement de 3% en 2010 et 4,5 % en 2011.

Le taux de rotation reste faible mais des départs à la retraite sont prévisibles d'ici trois ans. En effet, la pyramide des âges du groupe montre un vieillissement des salariés. Le nombre de recrutements a augmenté afin d'anticiper les remplacements des salariés en fin de carrière.

Carte mentale élaborée par Mathilde LE GWEN le 27 mars 2014



Exemple de fiche pratique : l'accueil d'un stagiaire

Etablissements Marino Emballages

L'ACCUEIL DU STAGIAIRE

Préparer l'accueil

Ce qui est à faire avant l'arrivée du jeune :

- Pour quelle date ?
- Quelle documentation ?
- Quel matériel ?

Prendre connaissance du dossier du jeune :

- Qui est-il ?
- D'où vient-il ?
- Que sait-il ?

Recevoir le nouveau

Aspects matériels :

- Où ? Choix du meilleur lieu d'accueil
- Quand ? Choix du meilleur moment d'accueil

Aspects psychologiques (mise à l'aise).

Donner le sentiment au jeune qu'il est attendu :

- Disponibilité
- Connaissance de la fiche de présentation

Se présenter

- Nom et qualité
- Rôle dans l'entreprise
- Rôle de tuteur, responsabilités vis-à-vis du jeune
- Rappeler le déroulement de la formation

Exemple de fiche pratique : témoignage d'un salarié diffusé sur l'intranet

Portrait de Victor H., assistant commercial à Bordeaux depuis 4 mois

Présentez nous votre parcours chez EME ?

J'ai commencé chez EME en 2012, alors que j'étais étudiant en BTS NRC (Négociation et relation client).

Je recherchais un stage qui me permettrait de valider ma deuxième année de BTS tout en acquérant de l'expérience dans une entreprise de taille moyenne.

Un ancien élève de mon lycée m'a parlé de son stage chez EME et m'a dit toutes les opportunités que pouvaient m'offrir cette entreprise. J'ai postulé et ai été retenu.

J'ai ensuite obtenu mon BTS en juin 2013 et j'ai trouvé du travail auprès d'un partenaire d'EME. J'avais eu l'occasion de travailler pour eux pendant mon stage et ils avaient apprécié mon travail.

Cependant, il s'agissait d'une structure familiale qui ne m'offrait pas, selon moi, d'opportunité de carrière satisfaisante.

En décembre 2013, Ludovic LUBLIN, l'actuel directeur des ressources humaines d'EME m'a recontacté pour me proposer le poste que j'occupe actuellement.

Qu'avez-vous pensé des dispositifs mis en œuvre lorsque vous étiez stagiaire ?

En tant que stagiaire, j'ai apprécié le soutien de mon tuteur. Même si il était parfois débordé, il a toujours su trouver quelqu'un pour répondre à mes questions. Je me rappelle une anecdote : il a été absent une journée (pour formation). Il a laissé à mon attention une liste des coordonnées de quinze personnes susceptibles d'être contactées pour répondre à mes éventuelles questions. La semaine précédente, il m'avait emmené faire le tour des bureaux pour me présenter à chacune d'elles.

De même, il a insisté pour que je l'accompagne dans tous ses déplacements chez les clients et que je lui fasse un compte rendu des visites que nous avons faites.

Par contre, en discutant avec d'autres stagiaires, je me suis rendu compte que ma situation était vraiment privilégiée.

Comment vous sentez-vous aujourd'hui, après quatre mois passés chez EME ?

Je me sens bien. Je connaissais déjà les habitudes de l'entreprise et la plupart des collaborateurs. De même, les lieux de vie (espace détente, cantine) ne m'étaient pas étrangers. J'ai été opérationnel très vite et je n'ai pas forcément eu besoin d'un accompagnement particulier.

Souhaiteriez-vous devenir tuteur à votre tour ?

Oui, je trouve que c'est très important de savoir partager ses savoir-faire, savoir-être et surtout son réseau de relations professionnelles. Ce sont les échanges mutuels qui permettent aux stagiaires, aux salariés (récents et plus anciens) mais aussi à EME de s'améliorer en permanence et d'obtenir de bons résultats.

Programme de la formation :
« Exercer son rôle de tuteur : accompagner, transmettre et former »

Organisme de formation : FORM'ACTION

Les finalités de la formation :

- être à l'aise pour développer un dispositif de suivi, individuel ou en équipe, de stagiaires
- savoir se positionner en tuteur ou référent
- s'approprier une démarche et des outils adaptés
- développer les compétences de base nécessaires à l'accompagnement, s'adapter rapidement aux personnes suivies
- s'entraîner, se soutenir, se stimuler, progresser au sein d'un réseau de tuteurs

Durée : 2 jours

Nombre de places : 15 par session

Tarif : 900 € par salarié participant

Les objectifs des différentes séquences de travail :

- Préparer l'accueil et l'intégration, favoriser la compréhension et l'appropriation des objectifs et des enjeux du poste,
- Aider à trouver le bon positionnement au sein du service, faciliter les interactions,
- Faire expliciter les paramètres de la réussite et les difficultés, donner du feed-back avec bienveillance, montrer, guider et savoir se mettre de côté quand la personne est autonome, élucider les problèmes, stimuler, encourager,
- Être à l'écoute de préoccupations et des difficultés émergentes,
- Faire formuler les pistes ou les solutions pour faciliter la prise de poste, consolider les réussites, aider à prendre du recul et à objectiver les solutions, transmettre si besoin son savoir-faire ou guider grâce à son expertise,
- Faciliter l'intégration au sein du service et de l'équipe, faire le relais avec les acteurs importants, identifier et faire formuler, les demandes et les besoins, traquer les non-dits,
- Faire le bilan des acquisitions, apprécier les comportements professionnels, faire un pont vers le futur : donner des éléments à sa hiérarchie pour alimenter l'évaluation