

# **Baccalauréat Technologique**

## **Sciences et Technologies de la Gestion**

### **Communication et Gestion des Ressources Humaines**

#### **SESSION 2012**

## **Épreuve de Spécialité Partie écrite**

**Durée : 4 heures      Coefficient : 7**

**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 11 pages annexes comprises**

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.**

## AVENIR MUTUELLE

Avenir Mutuelle a été créée en 1933 par Jean Aimé Huberon, exploitant agricole du Doubs (25). Fondée sur les valeurs de l'économie sociale (solidarité, responsabilité, respect de la personne), cette société d'assurance mutuelle, dont le siège se trouve à Strasbourg, a opté pour un statut et un mode de fonctionnement originaux qui sont les fondements de son appartenance à l'économie sociale.

Avenir Mutuelle est présente dans les départements de l'Est de la France grâce à 35 délégations locales, trois plateformes d'appels téléphoniques et compte 200 000 adhérents. La finalité de cette organisation a été, dès sa création, d'assurer la satisfaction de ses adhérents en leur proposant les contrats les plus avantageux.

Cependant, en 2011, Avenir Mutuelle a connu une perte d'adhérents. Ces évolutions ont conduit la direction à s'interroger sur l'image et l'attractivité de l'organisation. De plus, il ressort d'une enquête récente un manque de performance des processus administratifs.

Pour répondre à ces difficultés, le directeur d'Avenir Mutuelle souhaite engager plusieurs actions qui visent à dynamiser l'organisation de la mutuelle tout en maintenant son attachement à ses valeurs originelles.

Les **dossiers** suivants sont à traiter :

1. Actions de communication globale
2. Dématérialisation des dossiers de sinistre
3. Amélioration des conditions de travail
4. Évolution de la procédure de recrutement

### **Annexes**

- |          |   |
|----------|---|
| Annexe 1 | Extrait du rapport d'activité 2011                          |
| Annexe 2 | Page du site Internet d'Avenir Mutuelle                     |
| Annexe 3 | Mise en place de la gestion électronique de documents       |
| Annexe 4 | Entretien avec le responsable de la plateforme téléphonique |
| Annexe 5 | Descriptif du processus de recrutement                      |
| Annexe 6 | Coût du recrutement en fonction des tâches                  |

## DOSSIER 1 – ACTIONS DE COMMUNICATION GLOBALE (21 points)

Avenir Mutuelle a décidé de soutenir des manifestations culturelles locales. Le directeur souhaite informer ses partenaires de ces prochaines initiatives et réfléchit aux modalités de communication. Il décide de faire le point sur les supports de communication déjà utilisés. Il dispose du rapport d'activité de 2011 dont un extrait est présenté en **annexe 1**.

La première action culturelle sera d'organiser, lors du festival du court-métrage de Strasbourg, un concours destiné à aider les jeunes réalisateurs. Ce concours accompagne les artistes qui souhaitent s'exprimer à travers le court-métrage. Il est présenté sur le site Internet d'Avenir Mutuelle (**annexe 2**).

### Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 1 et 2**,

- 1.1 Repérer les différents supports de la communication d'Avenir Mutuelle en les classant en deux catégories.
- 1.2 Justifier le choix des supports de communication dans le cadre de cette démarche de communication globale.
- 1.3 À partir de la présentation du concours sur la page du site Internet, indiquer s'il s'agit d'une action de communication institutionnelle ou commerciale. Justifier la réponse.
- 1.4 Préciser à quelles valeurs est associé le « Concours Avenir Mutuelle du court-métrage ». Justifier la réponse.
- 1.5 Proposer d'autres supports adaptés à la couverture de cet événement.

## DOSSIER 2 – DÉMATÉRIALISATION DES DOSSIERS DE SINISTRE (15 points)

Avenir Mutuelle a décidé d'informatiser la totalité du traitement des sinistres. Elle va se doter d'une gestion électronique des documents (GED) pour archiver les courriers reçus (**annexe 3**). Mise en œuvre au siège de la mutuelle, la nouvelle solution facilitera le partage et la circulation de l'information entre les collaborateurs. Le directeur souhaite étudier les enjeux de la mise en place de la GED.

### Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et de l'**annexe 3**,

- 2.1 Présenter de manière structurée les avantages de la GED dans le cadre de la gestion des sinistres chez Avenir Mutuelle.
- 2.2 Exposer les contraintes rencontrées par les utilisateurs de la GED.
- 2.3 Proposer des indicateurs permettant d'évaluer la mise en place de la GED.

### DOSSIER 3 – AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (17 points)

Une enquête réalisée auprès des trois plateformes d'appels téléphoniques de la mutuelle a révélé une hausse du taux d'absentéisme et des dysfonctionnements liés aux conditions de travail sur le site de Metz. À la suite de cette enquête, madame Martinez, déléguée du personnel, a demandé à être reçue en urgence par monsieur Dupont, responsable du centre d'appels de Metz. Elle a demandé la présence du médecin du travail. Vous disposez d'un extrait de leur entretien (**annexe 4**).

#### Travail à faire :

À partir de vos connaissances et de l'**annexe 4**,

- 3.1** Analyser la situation de travail des téléopérateurs en faisant référence aux différentes dimensions des conditions de travail.
- 3.2** De quel domaine relèvent les mesures proposées par monsieur Carnero ? Justifier et illustrer la réponse.
- 3.3** Expliquer les enjeux de l'amélioration des conditions de travail d'une part pour les salariés, d'autre part pour Avenir Mutuelle.

### DOSSIER 4 – ÉVOLUTION DE LA PROCÉDURE DE RECRUTEMENT (17 points)

Parmi les procédures administratives qui préoccupent la direction, Avenir Mutuelle a décidé de faire évoluer sa procédure de recrutement. Une session de recrutement de cinq téléopérateurs pour la plateforme téléphonique est prévue. Le directeur des ressources humaines, son assistant et la secrétaire participent au processus de recrutement (**annexe 5**).

Les éléments du calcul de coût du processus de recrutement sont présentés en **annexe 6**.

#### Travail à faire :

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

- 4.1** Identifier les grandes étapes de la procédure de recrutement au sein d'Avenir Mutuelle.
- 4.2** Calculer et présenter, de façon structurée, la part de chaque étape du recrutement dans le coût total du processus (en valeur et en pourcentage).
- 4.3** Analyser la part de chaque étape du recrutement dans le coût total du processus et proposer les solutions possibles pour rendre la procédure de recrutement plus performante.

## Extrait du rapport d'activité 2011

### UNE COMMUNICATION DIFFÉRENTE

La qualité de la relation adhérent passe par une communication non agressive et basée sur une charte graphique que nous avons fait évoluer. Dans tous ses supports, Avenir Mutuelle accompagne ses adhérents et ses collaborateurs.

- **Des publications spécifiques pour intégrer les nouveaux adhérents.**

Attachée à ses valeurs, Avenir Mutuelle donne une importance toute particulière à l'accueil de ses nouveaux adhérents. Quatre rendez-vous leur permettent de se familiariser avec l'univers Avenir Mutuelle.

- ✓ Ils reçoivent, avec leur premier relevé semestriel de cotisations, un dépliant qui explique l'utilisation de leurs cotisations.
- ✓ L'envoi de leur premier magazine « *Avenir Mutuelle actualités* » est accompagné d'une lettre du président.

- **Des rendez-vous réguliers accompagnent tous nos adhérents dans l'univers Avenir Mutuelle.**

- ✓ Lettres d'information mensuelles aux familles, aux étudiants et jeunes actifs, aux jeunes seniors, retraités et seniors.

- ✓ « *Avenir Mutuelle actualités* » : un trait d'union avec les adhérents.

Cette revue trimestrielle, envoyée à tous les adhérents et tous les collaborateurs de la mutuelle, constitue un trait d'union entre les adhérents et la mutuelle. Une étude réalisée pour Avenir Mutuelle indique que 41 % des personnes interrogées lisent, au moins partiellement, ce titre tiré à plus de 200 000 exemplaires. Lorsqu'on les interroge, les adhérents saluent la qualité et la fiabilité de l'information traitée, le journal bénéficiant très nettement du capital confiance accordé à Avenir Mutuelle, décrite comme une mutuelle de proximité, responsable et engagée.

Une nouvelle maquette, encore plus lisible, devrait bientôt voir le jour. La nouvelle formule de « *Avenir Mutuelle actualités* » fera encore davantage de place à la pédagogie et aux conseils. La complémentarité du support papier et du site [AvenirMutuelle.fr](http://AvenirMutuelle.fr) sera accentuée.

- **L'innovation technologique au service de nos collaborateurs.**

- ✓ Le développement de l'intranet par la généralisation de la messagerie interne.
- ✓ L'ouverture du blog du comité d'entreprise.
- ✓ Deux panneaux d'affichage électroniques installés dans le hall d'accueil du bâtiment administratif diffusent en continu les informations sur l'actualité de la mutuelle.

Page du site Internet d'Avenir Mutuelle

<b>AVENIR MUTUELLE</b>	<b>LE CONCOURS AVENIR MUTUELLE DU COURT-MÉTRAGE</b>
Menu	
	<b><i>Accompagner les artistes émergents</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Accueil</a></li><li>• <a href="#">Les valeurs d'Avenir Mutuelle</a></li></ul>	<p>Avenir Mutuelle souhaite faire vivre ses valeurs à travers sa politique de soutien aux artistes. 2012 marquera la toute première édition du festival du court-métrage de Strasbourg qui se déroulera</p> <p><b>du 2 au 7 octobre 2012 à l'Espace Culturel de Strasbourg Place de l'Est Hall B</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Historique</a></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Avenir Mutuelle recrute</a></li></ul>	<p>Dans le cadre de ce festival, Avenir Mutuelle organise le :</p> <p><b>« Concours Avenir Mutuelle du court-métrage ».</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Nos produits</a></li></ul>	<p>Avec ce concours, la mutuelle souhaite accompagner les artistes amateurs ou confirmés dans la reconnaissance de leur talent. Prêts de matériels, aides financières permettent de soutenir les artistes les plus créatifs et les plus volontaires.</p> <p>En aidant un artiste, qui souhaite s'exprimer à travers la réalisation, Avenir Mutuelle veut donner sa chance à un réalisateur pour l'aider à être connu et reconnu.</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Le concours du court métrage</a></li></ul>	<p>Volontaire par son positionnement, original par sa vocation pédagogique et technique, ce "<b>concours Avenir Mutuelle du court-métrage</b>" fera émerger tous les ans un artiste probablement promis à un grand avenir.</p>
	<p><b>En savoir plus sur le CONCOURS AVENIR MUTUELLE DU COURT-MÉTRAGE ?</b></p> <p><a href="#">Télécharger le dossier de presse</a></p> <p>Pour s'inscrire au concours :</p> <p><a href="mailto:concours-court-metrage@avenirmutuelle.fr">concours-court-metrage@avenirmutuelle.fr</a></p>

## **Mise en place de la gestion électronique de documents**

Chez Avenir Mutuelle, la dématérialisation va faciliter la gestion des sinistres. L'assureur va en effet se doter d'un système de GED afin de faciliter le partage d'informations entre les collaborateurs.

La mutuelle, dont le siège de Strasbourg traite les sinistres graves (incendies, accidents...), se base sur les courriers reçus pour assurer le traitement des dossiers de sinistre. *« Chaque courrier est actuellement classé dans des dossiers papier, et, de ce fait, est difficile à partager ou à faire circuler, explique Michel Durand, chef de projet à Avenir Mutuelle. Nous avons donc réfléchi à une solution qui nous permettrait de mieux partager l'information entre les collaborateurs et surtout d'informatiser toute la chaîne, c'est-à-dire un dossier électronique par sinistre. »* Le site bénéficiera aussi d'un système de traitement automatisé du paiement des factures. Pour mettre en place la GED, Michel Durand a fait appel à un cabinet conseil pour établir un cahier des charges, lancer un appel d'offres et traiter les réponses des éditeurs. *« La GED devra s'adapter à la spécificité de notre métier »*. Un courrier peut contenir en effet plusieurs documents, telle une lettre accompagnée d'une facture, d'un rapport ou de la note d'honoraires d'un expert. *« Le logiciel devra être capable de traiter et de stocker chacun de ces documents dans un dossier électronique, tout en conservant le rattachement au pli d'origine »*.

### **Un meilleur partage de l'information**

Afin d'arriver à un tel degré d'exigence, Michel Durand n'a pas hésité à impliquer ses collaborateurs : *« Nous avons créé des groupes de travail avec des utilisateurs référents, capables de nous décrire leurs méthodes. Nous nous sommes également inspirés de ce qui se faisait avec le papier. Cela sera une révolution pour les utilisateurs. Ils peuvent désormais accéder à tous les dossiers du centre depuis un simple navigateur web et travailler sur de nouveaux écrans plats de dix-neuf pouces. Ils peuvent également échanger les documents en les envoyant en pièces jointes dans des mails générés par la GED, un avantage qui permet aux spécialistes métier du siège de Strasbourg d'accéder facilement à l'information. »* Un travail de formation des utilisateurs sera cependant nécessaire. Ces derniers devront aussi changer leurs méthodes de travail. Plus moyen de classer leurs courriers à leur gré. Avec la nouvelle solution, ceux-ci seront archivés dans une structure de dossier établie une fois pour toutes. Tout le système sera centralisé au siège de Strasbourg. Chaque courrier papier arrivant dans les centres sera préalablement traité : les agrafes ôtées, les documents dépliés ou défroissés puis envoyés par navette au siège où ils seront numérisés le lendemain.

### **Un numéro unique de sinistre**

Autre avantage de la GED, un dossier clos peut toujours être consulté et, dès qu'une solution d'archivage sera mise en place, les documents associés seront sécurisés. Les temps de réponse aux adhérents seront ainsi nettement réduits. La numérisation des documents et la reconnaissance de caractères associée se passeront également sans problème. Les courriers reçus seront directement enregistrés avec une extension « .pdf » pour la consultation. Avenir Mutuelle a encore un long travail devant elle. Les systèmes papier et électroniques cohabiteront. Il faut en effet numériser tous les dossiers en cours, ce qui demandera un certain temps.

*Extrait d'un article d'Avenir Mutuelle Actualités*

## **Entretien avec le responsable de la plateforme téléphonique**

*Entretien entre madame Martinez, déléguée du personnel, monsieur Carnero, médecin du travail et monsieur Dupont responsable de la plateforme téléphonique de Metz. Madame Martinez est invitée à entrer dans le bureau de monsieur Dupont. Monsieur Carnero est déjà arrivé.*

**Monsieur Dupont :** Entrez ! Bonjour, madame Martinez. Nous vous attendions. Comment allez-vous ?... Je vous en prie, asseyez vous.

**Madame Martinez :** Bien, merci.

**Monsieur Dupont :** Quels sont les sujets que vous souhaitez aborder ?

**Madame Martinez :** Je souhaite évoquer avec vous les problèmes rencontrés par certains de mes collègues qui travaillent au sein de notre plateforme téléphonique. Nous savons que vous avez le souci de tout mettre en œuvre pour améliorer nos conditions de travail mais nous devons faire face à de lourds problèmes.

**Monsieur Dupont (légèrement agacé) :** Je vous écoute...

**Madame Martinez :** Nous sommes conscients que le matériel informatique est neuf et performant...

**Monsieur Dupont :** Je vous remercie de le rappeler. Le matériel informatique vient d'être intégralement renouvelé.

**Madame Martinez :**... Cependant, mes collègues se plaignent de fréquents maux de tête et de dos. D'autre part...

**Monsieur Dupont. :** D'autre part ?

**Madame Martinez. :** ... D'autre part, nous savons que les collègues mutés sur les deux autres centres d'appels sont toujours agréablement surpris par la qualité des installations : ils disposent de pôles de quatre bureaux disposés en marguerite (au lieu de huit au moins au centre de Metz), ils ont la possibilité de choisir le placement des tablettes de courriers ou de modifier les tablettes de documents (elles sont toutes amovibles). C'est donc réellement dans ces conditions que nous aimerions travailler. Par exemple, le principal inconvénient de notre mobilier actuel est le bruit.

**Monsieur Dupont :** Madame Martinez, vous savez pertinemment que vous travaillez sur la plateforme téléphonique la plus ancienne et que nous ne pouvons pas renouveler si facilement le mobilier. Cela demande un lourd investissement, et j'ai déjà averti qu'il fallait être patient. Qu'en pensez-vous monsieur Carnero ?

**Monsieur Carnero :** Il faut prendre des mesures pour soulager les collègues de ce centre d'appel, qui, je vous l'assure monsieur le directeur, évoluent dans des conditions difficiles. Pourquoi n'a-t-on pas pu investir dans des filtres écrans comme sur les deux autres plateformes ? Cette solution pourrait peut-être réduire les problèmes de maux de tête. Je suis plus gêné concernant le bruit. Comment régler ce problème sans revoir le mobilier ? En ce qui concerne les problèmes de dos, je vous rappelle que j'avais pris la précaution, il y a quelques années, de photographier



#### **Annexe 4** (suite)

certaines personnes à leur poste de travail afin de réaliser un vrai travail d'ergonomie. Il s'agissait d'identifier les causes des problèmes pour les résoudre au mieux. Il était ressorti de cette petite enquête que beaucoup de collaborateurs n'adoptaient pas les bonnes postures de travail. Je ne peux donc que vous encourager à suivre les consignes que nous renouvelons régulièrement concernant les postures au travail.

**Madame Martinez** : Vous oubliez qu'un tiers des sièges ne dispose plus de repose-pied. Mais passons... Je voulais aussi aborder un des aspects de l'enquête : les collaborateurs de notre plateforme sont plus stressés que sur les deux autres plateformes car la prise en charge des appels téléphoniques est lourde.

**Monsieur Dupont** : Pourtant, nous avons harmonisé les délais de prise en charge des appels sur les trois centres...

**Madame Martinez** : Faux, monsieur Dupont. Il y a un point qui pose problème : le délai de réponse aux sollicitations des adhérents. Nous ne disposons que de quatre minutes pour leur répondre au lieu de cinq dans les autres centres. C'est intenable alors que le nombre d'appels reste significatif. Je rappelle aussi que ces cadences vont à l'encontre des valeurs de notre mutuelle et en donnent souvent une mauvaise image à nos adhérents.

**Monsieur Dupont (assez énervé)** : Notre ambition est de satisfaire au mieux l'ensemble de nos collaborateurs et nos adhérents. Vous parlez des délais de traitement des appels en oubliant que tous les autres aspects de leur prise en charge ont été harmonisés. Le problème, et vous le savez très bien, est que la plateforme de Metz traite les appels de plus de la moitié des adhérents et que nous disposons donc de moins de temps pour répondre à leurs requêtes. Cependant, j'ai le plaisir de vous informer que la direction générale réfléchit à un redéploiement à la suite de demandes insistantes de ma part. Y a-t-il un autre point à aborder ?

**Madame Martinez** : Il reste le problème des pauses. Vous ne nous avez toujours pas officiellement donné votre accord pour réduire de 5 minutes la pause matinale et augmenter d'un temps équivalent la pause de l'après-midi.

**Monsieur Dupont** : Ce sera fait. Autre chose ?

**Madame Martinez** : euh... non.

**Madame Dupont** : Que concluez-vous de tout cela monsieur Carnero ?

**Monsieur Carnero** : Je pense qu'il faut soulager les collaborateurs de la plateforme de Metz. Il faut investir dans des filtres-écrans, renouveler le parc des sièges et tenter une action contre le bruit au travail. Il faut réduire le stress qui, croyez-moi Monsieur le directeur, est une réalité au sein de ce centre.

**Monsieur Dupont** : Je suis d'accord. Je vais de mon côté demander à la direction générale l'accélération du redéploiement d'adhérents vers la plateforme téléphonique de Strasbourg. Je m'occupe également de la modification des horaires de pause. Je vous remercie madame Martinez et monsieur Carnero.

**Madame Martinez** : Je vous remercie de nous avoir reçus monsieur le directeur.

**Monsieur Carnero** : Au revoir monsieur Dupont.

*Monsieur Dupont se lève et accompagne madame Martinez et monsieur Carnero.*

## **Descriptif du processus de recrutement**

Le processus de recrutement à Avenir Mutuelle est au cœur des préoccupations. En effet, bien recruter est un gage de qualité de service et donc de satisfaction des adhérents.

Le processus débute par la préparation des demandes de mouvement de personnel. Elle permet de savoir si des postes vont être libérés et seront donc à pourvoir. Elle occupe le directeur des ressources humaines (DRH) pour tout ce qui concerne l'établissement de ce bilan. La saisie est réalisée par sa secrétaire.

Il s'agit ensuite de définir le profil type du candidat. Le DRH conscient de l'enjeu, y consacre deux heures et sa secrétaire une heure (pour la saisie).

La sélection des candidats est longue et plus intense. En effet pour un poste offert on dénombre en général soixante candidats. Le tri des curriculum vitae (CV) doit donc être minutieux. L'assistant et la secrétaire sont affectés à cette tâche et travaillent en binôme. Cela leur prend à chacun deux minutes par CV reçu. 20 % des postulants resteront encore « en course » à ce stade du processus. Lors de cette sélection, sont organisées des rencontres individuelles avec les candidats présélectionnés à l'issue du tri des CV. Le DRH lui-même les reçoit pendant un entretien individuel d'une durée de vingt minutes. À cela s'ajoute le passage d'un test de mise en situation (quatre heures) organisé par l'assistant et permettant de vérifier les capacités du candidat.

Lorsque les candidats sont définitivement choisis, le DRH rédige les contrats de travail et procède à la saisie. Ces contrats sont ensuite soumis au service juridique pour contrôle. Le DRH convoque les nouveaux salariés un par un pour la signature (ce qui prend environ douze minutes par candidat).

L'intégration des nouveaux salariés est décisive, c'est pourquoi l'accueil des nouveaux collaborateurs se décompose en une visite des locaux de la plateforme téléphonique et une présentation de tous les collègues (une matinée entière). Si plusieurs salariés sont recrutés en même temps, ils feront la visite et les présentations ensemble, cela facilite encore leur intégration. En général, l'assistant prend en charge cet accueil.

**Coût du recrutement en fonction des tâches**

<b>Tâches</b>	<b>Acteur</b>	<b>Montant</b>
Accueil des collaborateurs	Assistant	51,76 €
Test de mise en situation	Assistant	520,00 €
Tri des C.V	Assistant, secrétaire	124,80 €
Description du profil type	DRH	81,00 €
Entretiens individuels	DRH	405,00 €
Réalisation du bilan	DRH	121,50 €
Rédaction des contrats	DRH	162,00 €
Saisie des contrats	DRH	40,50 €
Signature des contrats	DRH	40,50 €
Saisie du bilan	Secrétaire	12,02 €
Saisie du profil type	Secrétaire	12,02 €
Contrôle des contrats	Service juridique	35,00 €
	<b>Total</b>	<b>1 606,10 €</b>