

INDICATIONS DE CORRECTION – ÉTABLISSEMENTS MARINO EMBALLAGES

Proposition de barème sur 120 points

Questions à traiter – travaux demandés	Barème
Partie1	90 points
Dossier 1 – LE BESOIN DE COHÉSION	32 points
1.1 Qualifier la nature du problème opposant Cécile LACOS et Véronique DRAULT.	4 points 7 points
1.2 Caractériser le style de leadership exercé par Denis MEROT et expliquer son impact sur le groupe.	7 points
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.	4 points
1.4 Qualifier et analyser l'influence exercée par Véronique DRAULT sur les responsables de services d'Amiens.	10 points
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	30 points
2.1 Classer et analyser les difficultés rencontrées par les tuteurs selon les responsables de l'agence d'Amiens.	8 points
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.	4 points
2.3 Identifier les causes de l'insatisfaction des stagiaires et montrer en quoi elles sont révélatrices d'une dégradation des conditions de travail.	8 points
2.4 Confirmer cette dégradation des conditions de travail en analysant les indicateurs sociaux extraits du bilan social 2013.	6 points
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.	4 points
Dossier 3 – LES PRATIQUES DE TUTORAT	28 points
3.1 Indiquer les enjeux de la mutualisation de ces fiches pour EME.	4 points
3.2 Proposer et justifier des outils de mutualisation des fiches pratiques entre les agences.	8 points
3.3 Présenter les modalités d'accueil et d'intégration chez EME.	3 points
3.4 Apprécier l'intérêt du tutorat pour le collaborateur et pour l'organisation.	6 points
3.5 Compte tenu de l'existence des fiches pratiques à l'interne, justifier le choix de proposer une formation aux tuteurs.	4 points
3.6 Indiquer l'impact financier du tutorat pour EME.	3 points
Partie 2	30 points
TOTAL	120 points

PARTIE 1		
Questions à traiter – travaux demandés	Classe	Capacités évaluées
Dossier 1 – LE BESOIN DE COHÉSION		
1.1 Qualifier la nature du problème opposant Cécile LACOS et Véronique DRAULT.	Terminale	Qualifier un conflit
1.2 Caractériser le style de leadership exercé par Denis MEROT et expliquer son impact sur le groupe.	Terminale	Caractériser le style de leadership
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.	Terminale	Expliquer dans une situation donnée, la manifestation ou, au contraire, l'absence de motivation.
1.4 Qualifier et analyser l'influence exercée par Véronique DRAULT sur les responsables de services d'Amiens.	Terminale	Apprécier leur efficacité du point de vue ou non des équipes aux objectifs de l'organisation.
1.5 Expliquer comment Denis MEROT parvient à dépasser le conflit et à restaurer la cohésion de l'équipe.	Terminale	Proposer des modalités de dépassement du conflit.
Dossier 2 – LES CONDITIONS DE TRAVAIL		
2.1 Classer et analyser les difficultés rencontrées par les tuteurs selon les responsables de l'agence d'Amiens.	Terminale	Identifier les résistances aux changements professionnels et les alternatives pour les surmonter
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.	Terminale	Caractériser les liens qui s'établissent entre les membres d'un groupe de projet et en repérer leurs conséquences.
2.3 Identifier les causes de l'insatisfaction des stagiaires et montrer en quoi elles sont révélatrices d'une dégradation des	Terminale	Caractériser le bien être au travail dans le cadre de la RSE et dans sa recherche d'efficacité au travail

conditions de travail. 2.4 Confirmer cette dégradation des conditions de travail en analysant les indicateurs sociaux extraits du bilan social 2013.	Terminale	Interpréter les grandeurs caractéristiques d'un bilan social
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	Terminale	Faire l'expérience de la coopération en tentant de résoudre en groupe, un problème simple par l'utilisation de techniques de créativité
Dossier 3 – LES PRATIQUES DE TUTORAT		
3.1 Indiquer les enjeux de la mutualisation de ces fiches pour EME.	Terminale	Justifier l'importance d'un document en tant qu'outil de communication, de coordination et de coopération ;
3.2 Proposer et justifier des outils de mutualisation des fiches pratiques entre les agences.	Terminale	Mobiliser des outils simples de partage et de mutualisation Percevoir l'intérêt des TIC en tant que supports de communication interne
3.3 Présenter les modalités d'accueil et d'intégration chez EME.	Terminale	Identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences.
3.4 Apprécier l'intérêt du tutorat pour le collaborateur et pour l'organisation.	Terminale	Apprécier des modalités d'accueil et d'intégration des individus et identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences.
3.5 Compte tenu de l'existence des fiches pratiques à l'interne, justifier le choix de proposer une formation aux tuteurs.	Terminale	Identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences
3.6 Indiquer l'impact financier du tutorat pour EME.	Première	Évaluer le coût du travail.

PARTIE 2		
Question posée	Classe	Question(s) de gestion
Montrer en quoi les dispositifs d'accueil et d'intégration permettent de répondre aux objectifs de performance des organisations.	Première	Comment un individu devient-il acteur dans l'organisation ?
	Première	Qu'est-ce qu'une organisation performante ?
	Terminale	Comment passer de la rémunération à la reconnaissance de l'individu au travail ?
	Terminale	Communiquer à l'interne suffit-il à mobiliser ?
	Terminale	Comment répondre aux besoins en compétences de l'organisation ?
	Terminale	En quoi la dynamique de groupe peut-elle construire sa cohésion ?

DOSSIER 1 - LE BESOIN DE COHÉSION (32 points)

1.1 Qualifier la nature du problème opposant Cécile LACOS et Véronique DRAULT. (4 points)

Capacité : qualifier un conflit

On attend le nom du conflit selon sa source (conflit d'objectif) et sa justification (2 points) et selon sa forme (conflit ouvert) et sa justification. (2 points).

Le conflit entre Véronique et Cécile est un conflit d'objectifs (ou d'intérêts). Leurs intérêts sont différents. Pour Cécile, qui représente le siège social et la direction, l'accueil des stagiaires s'inscrit dans les objectifs de RSE du groupe ; tandis que pour Véronique, il s'agit avant tout d'une charge de travail supplémentaire.

Le conflit est ouvert car il est exprimé.

1.2 Caractériser le style de leadership exercé par Denis MEROT et expliquer son impact sur le groupe. (7 points)

Capacité : caractériser le style de leadership

On attend la qualification du leadership sur le groupe (1 point) et sa justification (3 points) ainsi que son impact sur le groupe dans la situation présentée (1 point par élément dans la limite de 3 points).

Il s'agit d'un leadership participatif (ou démocratique).

En effet, Denis MEROT souhaite entendre les différents points de vue des responsables de service. L'autorité de l'animateur est reconnue et acceptée par ses collaborateurs. Il fait face à un problème de dégradation des relations entre ces derniers et le siège (Cécile LACOS, assistante RH). Il n'impose pas son point de vue et utilise des techniques de communication de groupe pour faciliter les échanges. Il sait s'adapter à son groupe et favorise son organisation.

Impact sur le groupe :

Des décisions suite aux discussions provoquées par Denis MEROT doivent permettre une amélioration du climat de travail et une réflexion sur les causes possibles de cette dégradation. Ils aboutissent à la réalisation commune d'une carte mentale.

L'animateur incite le groupe à participer en facilitant la prise de parole et cela amène à des interactions nombreuses.

M. MEROT et ses collaborateurs vont définir un objectif commun : travailler sur l'amélioration des conditions d'accueil des stagiaires. Son leadership permet de trouver une solution acceptée par tous (proposition de la constitution d'un groupe de travail concernant l'accueil des stagiaires, élément qui est à l'origine du conflit entre Véronique DRUAULT et Cécile LACOS).

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. (7 points)

Capacité : percevoir et expliquer la dégradation du climat relationnel en milieu de travail conflit

On attend le repérage de la situation à l'origine d'une dégradation des relations professionnelles (3 points) et la présentation des conséquences sur le groupe (4 points).

Les éléments à l'origine de la dégradation du climat relationnel sont :

- Les sollicitations de plus en plus fréquentes
- Les incidences en termes de charge de travail ne sont pas prises en considération
- Le manque de moyens pour accueillir les stagiaires
- Les sollicitations sont perçues comme obligatoires

Les conséquences sont que la politique d'accueil et d'intégration des stagiaires ne peut être mise en œuvre :

- les salariés accueillent mal et les stagiaires se sentent mal accueillis : « 37 % affirment que l'accueil n'a pas été satisfaisant », « 62 % estiment ne pas avoir été bien encadrés au moment de leur arrivée » ;
- dans certains cas, les salariés refusent d'accueillir des stagiaires.

1.4 Analyser l'influence exercée par Véronique DRAULT sur les responsables de services d'Amiens. (4 points)

Capacité : repérer et analyser les phénomènes d'influence

On attend le repérage (2 points) et l'analyse des phénomènes d'influence exercée par Véronique DRAULT (2 points).

Véronique DRAULT représente une minorité active.

Elle s'oppose aux propos de son responsable sur l'accueil des stagiaires et parvient par son argumentation à rallier progressivement ses collègues à son point de vue. On remarque notamment Camille ROC qui a accepté d'accueillir un stagiaire mais reconnaît, suite à l'intervention de Véronique à laquelle il adhère, qu'il ne le fera plus dans les conditions actuelles.

1.5 Expliquer comment Denis MEROT parvient à dépasser le conflit et à restaurer la cohésion de l'équipe. (10 points)

Capacité : proposer des modalités de dépassement du conflit

On attend des caractéristiques liées aux techniques d'animation mises en place (1 point par proposition pertinente dans la limite de 3 points), le lien entre l'utilisation de ces techniques et le dépassement du conflit (2 points par argument dans la limite de 4 points) ainsi que l'impact sur la cohésion de l'équipe (3 points).

Denis MEROT utilise tout au long de la réunion :

- L'écoute active
- La reformulation (« Les contraintes matérielles vous pressent, n'est ce pas ? »)
- Le questionnement (« Pourquoi n'avez-vous pas accepté ? Cette demande est-elle arrivée à un moment particulier ? »)

- Le soutien empathique (« tout le monde reconnaît la qualité de votre travail », « Je comprends votre colère »)

Ces techniques ont permis de dépasser le conflit en :

- Facilitant les interactions et en stimulant les échanges
- Motivant/remotivant les salariés sur l'importance de l'accueil et l'intégration des stagiaires grâce au sens donné aux actions : valeur des stagiaires pour le salarié et l'organisation (« 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 », « accueillir un stagiaire, c'est aussi accepter un point de vue neuf sur sa pratique »)
- Motivant/remotivant les salariés sur l'importance de l'accueil et l'intégration des stagiaires grâce à la reconnaissance du salarié (valorisation des tuteurs notamment Véronique et son travail : être tuteur « c'est aussi une forme de reconnaissance », « Véronique, tout le monde reconnaît la qualité de votre travail »)

Ces techniques ont donc permis de restaurer la cohésion de l'équipe :

- Consensus
- Amélioration de leurs relations sociales
- Satisfaction de travailler ensemble
- Solidarité autour du projet (objectifs communs)

2.1 Classer et analyser les difficultés rencontrées par les tuteurs selon les responsables de l'agence d'Amiens. (8 points)

Capacité : expliquer dans une situation donnée, la manifestation ou, au contraire, l'absence de motivation

On attend :

- le repérage de toutes les difficultés énoncées par les salariés (1 point par élément repéré dans la limite de 5) et le classement des éléments relationnels et organisationnels (1 point pour tout classement pertinent) ;
- le lien entre ces éléments et l'absence de motivation (2 points).

Facteurs organisationnels :

- Surcharge de travail et conditions matérielles inadaptées
- Pas d'implication du tuteur dans le processus (les stagiaires sont imposés par le siège)
- Absence de formation et d'éléments de reconnaissance du travail accompli dans ce cadre (pas de prime, pas de remerciements)

Facteurs relationnels : vis-à-vis des stagiaires :

- Différence d'âge
- Différence des savoirs
- Différence culturelle

L'opposition de certains collaborateurs peut s'expliquer par les différences générationnelles (besoins, valeurs, culture), sources de conflits et de malentendus. Ces éléments conduisent à un manque d'envie des salariés de l'agence à accepter et accomplir leur rôle de tuteur éventuel.

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. (4 points)

Capacité : caractériser les liens qui s'établissent entre les membres d'un groupe de projet et en repérer leurs conséquences.

On attend les éléments caractérisant le groupe de projet (1 point par élément soit 3 points) et la caractérisation des relations entre les membres du groupe (1 point)

Il s'agit d'un groupe mis en place :

- pour résoudre un problème particulier: l'accueil et l'intégration des stagiaires.
- avec une durée d'existence limitée dans le temps (« dispose de trois mois pour faire ses propositions »)
- composé d'un nombre restreint de personnes : Cécile LACOS, les responsables des trois agences et des salariés susceptibles d'accueillir les stagiaires.

Il s'agit donc bien d'un groupe de projet.

Caractérisation des relations entre ses membres : les membres ne sont pas liés par des relations hiérarchiques mais de coopération.

2.3 Identifier les causes de l'insatisfaction des stagiaires et montrer en quoi elles sont révélatrices d'une dégradation des conditions de travail. (8 points)

Capacité : caractériser le bien être au travail dans le cadre de la RSE et dans sa recherche d'efficacité au travail

On attend un repérage des différentes causes d'insatisfaction au travail (2 points par cause relevée dans la limite de 6 points) et une conclusion sur l'état des conditions de travail chez EME (2 points) :

On remarque que l'insatisfaction porte principalement sur des éléments relatifs à l'aspect social de l'intégration.

En effet, les deux domaines que les stagiaires jugent en majorité « insatisfaisants » sont l'encadrement – accompagnement (62 %) et les relations – communications professionnelles (66 %). Le problème du « non accueil » est relevé avec le fait qu'aucune visite des locaux n'ait été organisée et qu'aucune présentation des autres personnes présentes dans l'agence n'est été prévue.

De même, le manque d'échange avec les autres services et le fait que ceux-ci ne soient pas toujours constructifs démontrent qu'il existe un manque de prise en compte de l'aspect relationnel de l'intégration.

L'aménagement des locaux de travail est jugé inadapté (43 % de stagiaires insatisfaits : « vieillissants et mal agencés »), le matériel n'est pas ergonomique (« matériel non performant » et « équipements non ergonomiques »), l'espace de détente est inapproprié (« décoration de la salle de pause qui n'est pas chaleureuse »)

D'autres causes d'insatisfaction ont été relevées :

- aspect administratif : « aucun document remis » ou « aucune explication de ces documents »
- compétences qui ne sont pas ou mal évaluées (« évaluation non concluante », « pas d'outils de suivi », « aucun lien entre le monde professionnel et la formation scolaire »)

Les conditions de travail chez EME sont dégradées et ne favorisent pas le bien-être au travail :

- Surcharge de travail générale qui conduit à un manque de temps pour la prise en charge des stagiaires et pour permettre les échanges avec les autres services.
- Matériel peu ergonomique, locaux inadaptés, salle de pause peu chaleureuse.

Les éléments cités relèvent bien des conditions de travail des salariés dans leur ensemble et pas seulement des stagiaires.

2.4 Confirmer cette dégradation des conditions de travail en analysant les indicateurs sociaux extraits du bilan social 2013. (6 points)

Capacités : identifier les principaux indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l'organisation et interpréter les grandeurs caractéristiques d'un bilan social

On attend une analyse des indicateurs sur les deux périodes (2 points), sa comparaison avec les chiffres moyens concernant la situation des salariés (3 points) et une conclusion qui confirme une dégradation des conditions de travail (1 point).

L'observation des taux d'absentéisme des stagiaires dans les différentes agences met en évidence qu'EME rencontre des problèmes d'absentéisme de ces stagiaires. Alors que le taux moyen d'absentéisme des salariés (hors stagiaires) n'est que de 3 % depuis deux ans, il est respectivement de 4,25 % et 5,75 % pour les stagiaires en agence. Ce phénomène est encore plus marqué pour l'agence d'Amiens. En effet, en 2012, le taux d'absentéisme de leurs stagiaires est légèrement supérieur à la moyenne des agences (5 % pour une moyenne en agence de 4,25 %). Sur la période 2012 à 2013, le taux d'absentéisme des stagiaires progresse dans toutes les agences mais sa hausse est plus importante pour Amiens. Il passe à 8 % (soit une hausse de trois points) et dépasse largement le taux moyen (5,75 %). On constate qu'il y a effectivement un problème dans l'intégration des stagiaires.

Cet absentéisme des stagiaires est combiné à des taux d'absentéisme encore plus importants pour les salariés.

Ainsi, on note une croissance constante de l'absentéisme chez EME depuis 2010 : on passe de 3 % à 4,5 % en 2011 et respectivement 4,75 % et 6,75 % en 2012 et 2013 (soit une hausse de 3,75 points sur la période 2010 - 2013). Le siège semble épargné par cette évolution du taux d'absentéisme (3 % à 3,5 % entre 2012 et 2013). Les agences sont plus fortement touchées par cet absentéisme en augmentation : 5 % pour Bordeaux et Nice en 2012, 6 % à Amiens ; pour 2013, les écarts se creusent entre Amiens (9 %) et les autres agences (7,5 % et 7 %).

Il y a bien un problème dans les agences et plus particulièrement à Amiens. Des conditions de travail dégradées pourraient être l'une des causes.

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. (4 points)

Capacité : faire l'expérience de la coopération en tentant de résoudre en groupe, un problème simple par l'utilisation de techniques de créativité

On attend le terme remue-méninges, brainstorming ou tempête du cerveau (1 point) et son intérêt dans la situation présentée (3 points).

Le remue-méninge est la technique de créativité qui a permis la réalisation de la carte mentale.

Il s'agit dans un premier temps de stimuler les participants afin qu'ils émettent le maximum d'idées sans porter de jugement (importance de la quantité plus que de la qualité). On note « échanges très denses », « donner librement son avis ».

Dans un second temps, il faut sélectionner collectivement les idées à retenir (en fonction de leur pertinence, du contexte de leur mise en place et des moyens disponibles) : « les propositions les plus pertinentes ont été retenues pour être approfondies ».

L'intérêt est ici d'obtenir le maximum de créativité de la part du groupe de projet afin de résoudre au mieux les problèmes rencontrés. Les idées des uns sont enrichies par les propositions des autres.

3.1 Indiquer les enjeux de la mutualisation de ces fiches pour EME. (4 points)

Capacité : justifier l'importance d'un document en tant qu'outil de communication, de coordination et de coopération.

On attend la justification de l'importance des fiches en tant qu'outil de communication et de coordination des pratiques (2 points par enjeu justifié).

Les fiches permettent :

De communiquer. Elles servent de support de diffusion des informations sur le rôle du tuteur, les procédures d'accueil et les attentes des stagiaires.

De coordonner les pratiques. Mutualiser ces fiches permet donc le partage des pratiques et l'amélioration de l'accueil et l'intégration des stagiaires ou nouveaux arrivants.

3.2 Proposer et justifier des outils de mutualisation des fiches pratiques entre les agences. (8 points)

Capacités : mobiliser des outils simples de partage et de mutualisation et percevoir l'intérêt des TIC en tant que supports de communication interne

On attend la proposition d'outils simples de partage et mutualisation (un point par outil pertinent dans la limite de deux) et la justification de ces outils dans le contexte proposé (1 point par avantage dans la limite de six).

On peut aussi envisager une base de données commune. Le groupe EME dispose d'un intranet (annexe 7) mais on peut aussi créer une plateforme de travail collaboratif avec un espace de stockage dédié aux fiches.

Les agences sont situées dans des lieux différents (Nice, Bordeaux ; Amiens et Orléans). L'utilisation des TIC pour diffuser l'information aura plusieurs avantages :

- un gain de temps (accessible dès la mise en ligne sur le réseau)
- un gain financier (pas d'envoi ni de frais de reproduction)
- une diffusion simultanée à l'ensemble des agences
- une recherche facilitée (grâce à l'indexation des documents)
- un archivage plus pratique (gain de place)
- des possibilités d'enrichissement
- des mises à jour plus rapides et faciles

3.3 Présenter les modalités d'accueil et d'intégration chez EME. (3 points)

Capacité : apprécier des modalités d'accueil et d'intégration des individus

On attend une présentation des modalités d'accueil et d'intégration dans le contexte proposé (trois points soit 1.5 point par notion).

L'accueil constitue la première étape de l'intégration (annexe 5).

La phase d'accueil consiste à présenter l'individu à son groupe de travail (collègues et supérieur hiérarchique direct), à lui faire connaître son environnement de travail et à lui transmettre les informations et outils indispensables à son travail dans l'entreprise.

La phase d'intégration est plus longue et doit permettre à l'individu de devenir un membre à part entière de l'organisation : tutorat.

3.4 Apprécier l'intérêt du tutorat pour le collaborateur et pour l'organisation. (6 points)

Capacités : apprécier des modalités d'accueil et d'intégration des individus et identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences.

On attend la justification du dispositif de tutorat du point de vue du salarié (1 point par élément dans la limite de 3) et du point de vue de l'organisation (1 point par élément dans la limite de 3).

L'intérêt du tutorat pour le collaborateur est de lui permettre de devenir un membre à part entière de l'organisation. Cette phase est ponctuée de différentes étapes qui visent à vérifier les apprentissages et les comportements de l'individu au sein de l'entreprise et à les valider (annexe 6) : « pose des questions », « s'implique », respecte les règles de vie (« arrive à l'heure », « prend les habitudes de la vie collective », « s'inquiète de l'organisation du travail » = acquisition de la culture de l'entreprise), développement des relations interpersonnelles (« prend la parole dans l'équipe »), prise de conscience de l'existence d'une ligne hiérarchique « rend compte du travail effectué »).

Pour l'organisation, un stagiaire bien accueilli et bien intégré sera performant, motivé et fidèle.

- Si le stagiaire cerne bien le contexte, les valeurs et les spécificités de l'organisation, il sera plus rapidement opérationnel.
- Le fait de connaître les personnes qui font partie de son environnement de travail doit permettre au stagiaire de trouver plus facilement les réponses à ses questions et donc d'évoluer dans les tâches qui lui sont confiées (devenir autonome).
- Un bon stagiaire peut faire l'objet d'un recrutement directement à l'issue de son stage.
- Un stagiaire qui est content de son stage le fera savoir autour de lui ce qui améliorera l'image de l'entreprise. A terme, les candidatures (stages ou emplois) seront plus nombreuses.

3.5 Compte tenu de l'existence des fiches pratiques à l'interne, justifier le choix de proposer une formation aux tuteurs. (4 points)

Capacité : identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences.

On attend la justification de la formation des tuteurs en complément des apports théoriques des fiches (4 points).

Les fiches pratiques mises à disposition des salariés permettent d'organiser l'accueil et de lister les documents et les informations à fournir au nouvel arrivant (voir annexes 5 et 6).

Elles permettent aux tuteurs d'acquérir des savoirs et savoir-faire concernant les tâches qu'ils ont à accomplir et à harmoniser les procédures d'accueil. Elles listent les attentes à avoir vis-à-vis de son stagiaire. Elles mobilisent les tuteurs.

Toutefois, elles ne permettent pas de répondre à l'aspect relationnel et pédagogique du tutorat. Or, c'est un besoin exprimé par les tuteurs (écart générationnel source de

tensions, dépassement des difficultés relationnelles rencontrées par le tuteur vis-à-vis de son stagiaire). (annexe 1)

La formation proposée sera un moyen de développer les compétences du tuteur en matière de savoir être (avec son stagiaire) : (voir annexes 6 et 7)

- « trouver le bon positionnement, faciliter les interactions »
- « être à l'écoute »
- « transmettre son savoir faire »

3.6 Indiquer l'impact financier du tutorat pour EME. (3 points)

Capacité : évaluer le coût du travail.

On attend le repérage des trois éléments de coût lié au tutorat qui ont un impact financier, direct ou non, pour EME (3 points).

L'impact financier du tutorat est lié à trois éléments :

- Le coût lié au suivi du stagiaire (le tuteur doit former le stagiaire ce qui peut constituer une perte de temps dans la réalisation de son travail habituel)
- Le coût de la reconnaissance financière : prime pour le tuteur (annexe 1)
- Le coût de la formation : 900 € par salarié participant (annexe 7)

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

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.

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 :

Les dispositifs d'accueil et d'intégration pouvant être cités sont le tutorat, le parrainage, la formation, les supports d'accueil (livret d'accueil, site intranet, fiches techniques), les séminaires d'intégration.

Ils doivent permettre à la fois de répondre aux besoins en compétences de l'organisation et de mobiliser les ressources humaines dans un objectif de performance globale. Chaque outil est donc un moyen d'atteindre différents objectifs de performance, qu'ils soient sociaux, financiers, commerciaux ou organisationnels.

Les dispositifs d'accueil permettent de fournir des repères professionnels aux nouveaux arrivants : fiches pratiques, visites des locaux, présentation des équipes, du poste et de l'organisation générale de l'entreprise. Les salariés auront plus rapidement connaissance des attentes liés à leur poste de travail mais aussi des moyens dont ils disposent pour réaliser leurs tâches.

Grâce à des dispositifs comme le tutorat ou la formation, les salariés en place peuvent transmettre leurs connaissances et compétences aux nouveaux arrivants. Cela permet de développer les compétences des nouveaux arrivants mais aussi de conserver les compétences des seniors par exemple. En effet, les seniors disposent de connaissances, savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il convient de conserver dans l'entreprise après leur départ.

Les nouveaux arrivants seront donc efficaces plus rapidement (performance organisationnelle liée à l'atteinte des objectifs et à l'optimisation des ressources, performance commerciale dans le rapport au client et performance financière liée à la rentabilité).

Les dispositifs d'intégration permettent de communiquer sur les valeurs de l'organisation, sa culture et son histoire, de présenter les collègues. Les nouveaux arrivants prendront donc conscience des spécificités liées à leur environnement de travail. Cela induit une meilleure compréhension des objectifs de l'entreprise et de la façon de travailler.

Le tutorat et les séminaires d'intégration constituent des moyens d'améliorer l'esprit d'équipe et la cohésion de groupe. Le développement des liens entre les individus est un facteur de performance, même si des conflits résultant d'écarts intergénérationnels ou à des résistances liées au partage de l'information par exemple, peuvent apparaître.

Pour les salariés en poste, les dispositifs comme le tutorat sont un moyen de valoriser leurs compétences en leur proposant un rôle de tuteur. Cela leur donne des responsabilités et un élément financier de reconnaissance au travers du versement de primes (performance sociale).

De plus, en termes de gestion des carrières, le tutorat ou parrainage peut permettre d'aménager le poste de travail des plus anciens en proposant des missions d'encadrement et d'accompagnement des nouveaux arrivants. Ainsi, les personnels qui souffrent de difficultés à poursuivre leur activité peuvent voir leur charge de travail allégée et complétée par la prise en charge des nouveaux collègues. C'est une source de motivation et de bien être au travail donc de performance sociale.

La réussite de l'accueil et de l'intégration au travers de la mise en place de dispositifs adaptés permet de limiter les coûts liés à un départ prématuré (performance financière). En effet, l'intégration est la phase ultime du recrutement qui est un enjeu stratégique pour toute entreprise. Par ailleurs, elle contribue à la valorisation de l'organisation pour l'opinion publique, les futurs candidats ou les clients (performance organisationnelle et commerciale).