

Baccalauréat Technologique

Sciences et Technologies du Management et de la Gestion

Ressources Humaines et Communication

SESSION 2020

Épreuve de Spécialité Partie écrite

Durée : 4 heures Coefficient : 6

*L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collègue » est autorisé.*

**Ce dossier comporte 16 pages annexes comprises.
Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.**

PARTIE 1 - 90 points

LA CLINIQUE DES MONTS D'Auvergne

Créée en 1972, la clinique des Monts d'Auvergne, société par actions simplifiée, est un établissement privé de santé. Elle est dirigée par Lila GARNIER.

La clinique des Monts d'Auvergne accueille plus de 6 000 patients et comptabilise 23 800 passages au service des urgences chaque année. Au 1^{er} janvier 2020, son effectif est de 520 personnes.

L'offre de soins s'organise actuellement autour de six services : la médecine générale, la maternité, la chirurgie, la radiologie-imagerie médicale, les soins d'urgence et la médecine du sport.

Il y a quelques années, la clinique des Monts d'Auvergne a rencontré des difficultés financières et organisationnelles. Fin 2017, elle a été rachetée par le groupe Santep, groupe régional spécialisé dans le secteur de la santé. Pour répondre aux exigences du groupe Santep en matière d'optimisation des dépenses, la clinique a réorganisé ses services.

Cette restructuration a modifié les habitudes de travail affectant la motivation des équipes et la stabilité des effectifs. L'adaptation du personnel de la clinique des Monts d'Auvergne au nouveau système d'information imposé par le groupe a été nécessaire. Ce rachat représente néanmoins une opportunité pour la clinique des Monts d'Auvergne lui permettant de bénéficier de l'expertise d'un groupe. Dans ce contexte, elle devra recourir à de nouvelles compétences tout en développant la mobilité du personnel.

Les **dossiers** suivants sont à traiter.

1. Climat social et motivation.
2. Système d'information et conflit.
3. Recrutement et développement de la mobilité.

Annexes

- Annexe 1 - Données sociales.
- Annexe 2 - Témoignages de membres du personnel recueillis par Lila GARNIER.
- Annexe 3 - Le processus général de suivi du dossier d'un patient lors d'une consultation médicale à la clinique des Monts d'Auvergne.
- Annexe 4 - Dialogue entre Audrey PINTO et Jules MICHELET.
- Annexe 5 - Courriel de la directrice du service informatique.
- Annexe 6 - Extrait de la pièce jointe « Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) ».
- Annexe 7 - Fiche métier d'un cadre de santé.
- Annexe 8 - Candidatures sur un réseau social professionnel médical.
- Annexe 9 - Compte rendu d'entretien annuel d'évaluation de Raphaël DUGNE.
- Annexe 10 - Évolution professionnelle : les dispositifs possibles.

DOSSIER 1 – CLIMAT SOCIAL ET MOTIVATION
(30 points)

À la suite du rachat et de la réorganisation de la clinique, le climat social s'est dégradé. La directrice de la clinique, Lila GARNIER, décide de réaliser un état des lieux de la situation sociale. Pour cela, elle prend appui sur les données sociales de la clinique et du groupe Santep (**annexe 1**) et consulte des salariés (**annexe 2**).

Son objectif est d'identifier les actions à mettre en œuvre visant à rassurer le personnel, à améliorer la qualité de vie au travail et à restaurer la motivation des équipes.

Travail à faire

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

- 1.1** Présenter l'intérêt du bilan social pour la clinique.
- 1.2** Analyser l'évolution de la situation sociale de la clinique des Monts d'Auvergne.
- 1.3** Relever les raisons de la démotivation des salariés de la clinique.
- 1.4** Proposer à Lila GARNIER des solutions pour agir sur les facteurs de motivation du personnel de la clinique. Justifier les choix.

DOSSIER 2 – SYSTÈME D'INFORMATION ET CONFLIT (30 points)

Dans le cadre des changements imposés par le groupe Santep, un nouveau système d'information a été implanté au sein de la clinique des Monts d'Auvergne au début de l'année 2019. Il permet, entre autres, d'assurer le suivi du dossier des patients (**annexe 3**) tout en garantissant la sécurité des données personnelles. Des formations aux nouveaux logiciels ont été dispensées aux membres du personnel.

L'utilisation de ce nouveau système d'information a cependant entraîné des dysfonctionnements et des tensions entre salariés (**annexe 4**). Samia GODARD, directrice du service informatique, a dressé un bilan de l'utilisation du système d'information. Elle a constaté qu'une partie du personnel rencontre des difficultés pour s'approprier ces nouveaux outils numériques ce qui entraîne des usages inadaptés (**annexes 5 et 6**).

Travail à faire

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 3 à 6**

- 2.1** Repérer les acteurs et leur rôle dans le processus de suivi du dossier d'un patient.
- 2.2** Caractériser le conflit entre Audrey PINTO et Jules MICHELET.
- 2.3** Décrire le comportement d'Audrey PINTO et de Jules MICHELET.
- 2.4** Analyser les conséquences du mauvais usage du système d'information pour la clinique.
- 2.5** Proposer des solutions favorisant une utilisation conforme du système d'information.

DOSSIER 3 – RECRUTEMENT ET DÉVELOPPEMENT DE LA MOBILITÉ (30 points)

La clinique est située dans une zone géographique où de nombreux sports de plein air sont pratiqués (ski, randonnée, etc.) et accueille des clubs et des centres d'entraînement de sportifs de haut niveau. La pratique de ces sports génère une demande importante de soins spécialisés en médecine du sport.

Le service médecine du sport connaît d'ailleurs une croissance constante de son activité ; la qualité des soins qui y sont dispensés contribuent très largement à la notoriété de la clinique des Monts d'Auvergne.

Le responsable de ce service vient de faire valoir ses droits à la retraite. Lila GARNIER doit donc recruter un nouveau personnel (**annexe 7**) expérimenté dans le domaine de la médecine du sport pour le remplacer. Afin de trouver le profil idéal, elle étudie des candidatures disponibles sur un réseau social professionnel spécialisé dans le domaine médical (**annexe 8**). Dans le même temps, Raphaël DUGNE, kinésithérapeute à la clinique des Monts d'Auvergne, a exprimé sa volonté d'évoluer vers des fonctions d'encadrement (**annexe 9**). Lila GARNIER doit également s'interroger sur les dispositifs permettant l'accompagnement professionnel de son kinésithérapeute (**annexe 10**).

Travail à faire

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 7 à 10**

- 3.1** Identifier les qualifications et compétences attendues pour le poste de cadre de santé.
- 3.2** Présenter les intérêts et les limites du recours à un réseau social professionnel spécialisé pour le recrutement du cadre de santé.
- 3.3** Proposer le dispositif de formation le plus adapté permettant l'accompagnement professionnel de Raphaël DUGNE. Justifier la réponse.
- 3.4** Montrer les intérêts de la mobilité pour Raphaël DUGNE et pour la clinique des Monts d'Auvergne.

PARTIE 2 - 30 points

Le fonctionnement et la performance de l'organisation reposent sur les compétences du personnel. La gestion des compétences apparaît également comme un levier de motivation du personnel.

En une ou deux pages maximum, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations parmi lesquelles la clinique des Monts d'Auvergne, répondez à la question suivante :

La gestion des compétences peut-elle contribuer à la motivation du personnel ?

Données sociales**Extrait du bilan social de la clinique des Monts d'Auvergne**

Indicateurs	2017	2018	2019
Effectif au 1 ^{er} janvier	570	561	531
Nombre d'heures théoriques de travail	914 383	901 527	853 317
Nombre d'heures d'absence	63 107	63 999	67 687
Taux d'absentéisme	6,9 %	7,1 %	7,9 %
Nombre de recrutements	3	3	4
Nombre de démissions	10	31	14
Nombre de licenciements	2	2	1
Effectif au 31 décembre	561	531	520
Taux de rotation	1,3 %	3,2 %	1,8 %

Chiffres du groupe Santep

Indicateurs	2017	2018	2019
Taux d'absentéisme	4,7 %	5,2 %	4,9 %
Taux de rotation	1,2 %	2,1 %	1,8 %

Témoignages de membres du personnel recueillis par Lila GARNIER

“

« J'aime beaucoup travailler en équipe. Mais, depuis la réorganisation, le rythme de travail est plus soutenu. Nous n'avons même plus le temps de discuter ou de prendre une petite pause ensemble. »



Xavier, aide-soignant

« Je travaille ici depuis 18 ans. Les projets sont très intéressants et stimulants depuis le rachat. Les équipes sont un véritable atout mais depuis la réorganisation, les journées de travail sont plus difficiles ce qui limite la communication. De plus, la reconnaissance de la direction est moindre. Je trouve qu'il y a plus de distance ; ils ne pensent plus qu'aux objectifs. »



Leïla, médecin urgentiste

« Sept démissions depuis le début de cette année 2020 dans le service de médecine générale ! C'est la première fois que je vois cela en vingt-trois ans de carrière. Pourtant, le cadre de travail est agréable mais la réorganisation a créé des distances entre la direction et le personnel. »



Patricia, infirmière

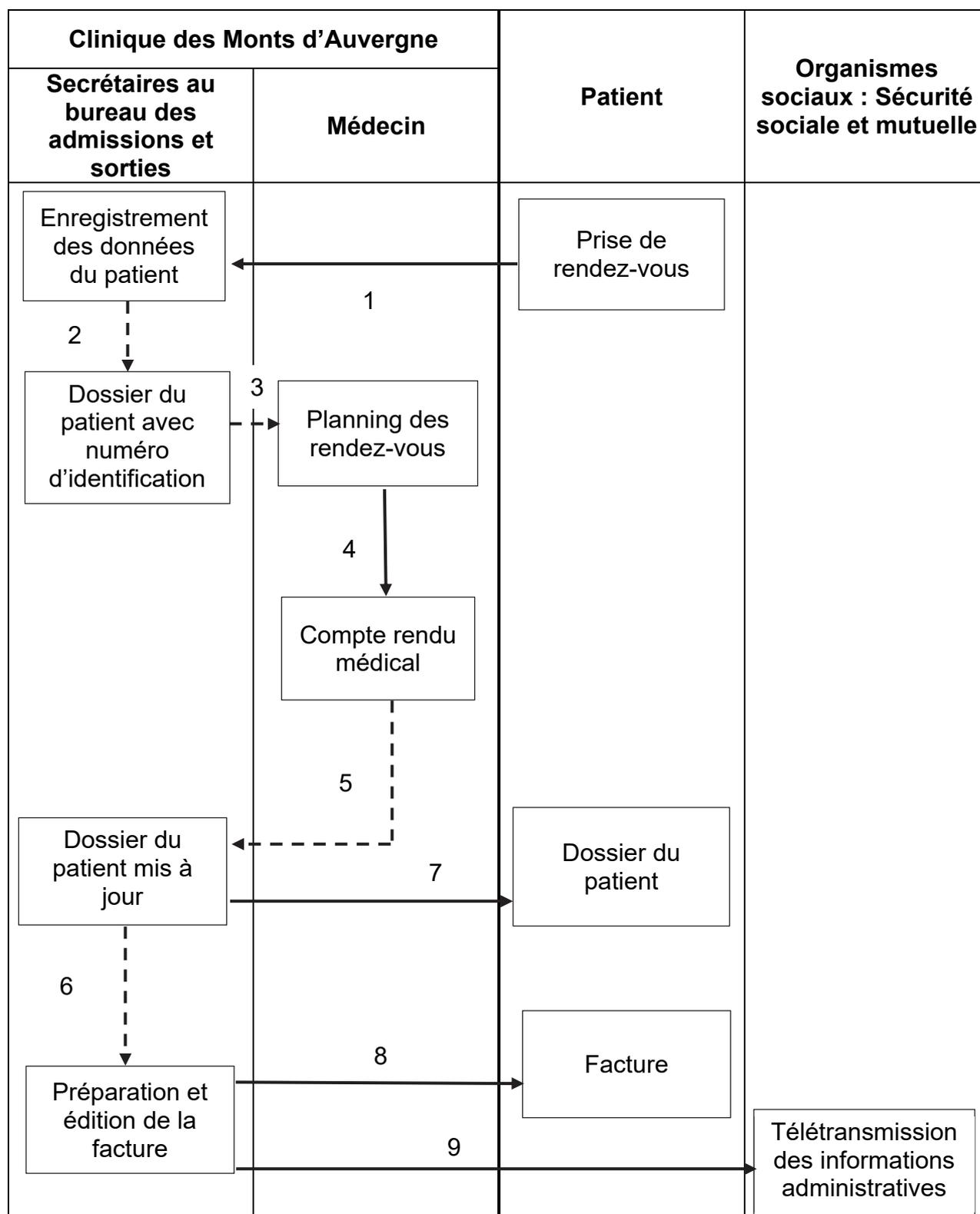
« Entre les cadences de travail plus soutenues, le départ de collègues et la pression liée à la réorganisation, il est de plus en plus difficile de travailler. Avant, au moins, les valeurs de la clinique étaient centrées sur le bien-être du patient. »

”



Paul, secrétaire administratif

Le processus général de suivi du dossier d'un patient lors d'une consultation médicale à la clinique des Monts d'Auvergne



Légende : ———> Transmission
 - - - -> Report d'informations

Dialogue entre Audrey PINTO et Jules MICHELET

Audrey PINTO et Jules MICHELET, secrétaires, travaillent au sein du bureau des admissions et des sorties de la clinique. Ils accueillent et enregistrent les patients lors de leur arrivée à la clinique des Monts d'Auvergne. Audrey PINTO est chargée des relations avec les organismes sociaux.

Audrey PINTO : « Jules, t'es-tu occupé de l'édition de la facture des soins de monsieur CASSIN ? J'ai besoin de transmettre les informations à la Sécurité sociale et à la mutuelle. »

Jules MICHELET : « Non, pas encore. Je suis toujours sur le dossier de madame PERRET. Je le ferai quand j'aurai le temps ! »

Audrey PINTO (*sur un ton sec*) : « Tu sais très bien que ta manière de fonctionner ne respecte pas la procédure de gestion du suivi des dossiers des patients vue en formation. Tu ne peux pas enregistrer le patient puis imprimer sa facture seulement quand cela te convient. Tu retardes tout le monde. »

Jules MICHELET (*énervé*) : « Eh bien ! Je ne peux pas faire mieux (*soupirant*). J'ai déjà beaucoup de travail. Et j'ai encore du mal à comprendre cette nouvelle procédure et à quoi elle sert ; on fonctionnait bien sans ! »

Audrey PINTO (*levant les yeux au ciel*) : « Le nouveau système est fait pour améliorer la gestion du suivi des dossiers des patients, pas pour nous retarder ! Si on ne respecte pas les règles établies au niveau du processus, cela nous pénalise par la suite. Il faut que les règles soient claires pour tout le monde. Tu ne peux pas aller contre le système en faisant ce que tu veux. »

Jules MICHELET : « Oui, peut-être... »

Audrey PINTO : « Bon ! Je te laisse poursuivre... J'ai encore du travail. »

Audrey PINTO et Jules MICHELET reprennent leurs activités.

Courriel de la directrice du service informatique

De : Samia GODARD	Le 25 mars 2020
À : Lila GARNIER	
Cc	
Cci	
Objet : Bilan des usages du système d'information	
 Règlement général sur la protection des données personnelles	
<p>Bonjour Madame GARNIER,</p> <p>Lors de notre dernière entrevue, nous avons soulevé les conséquences d'une mauvaise utilisation du système d'information par le personnel et la nécessité de dresser un bilan des usages qui en sont faits afin de les améliorer.</p> <p>De façon générale, plusieurs dysfonctionnements ont été repérés.</p> <ul style="list-style-type: none">- La nouvelle procédure de suivi des dossiers des patients n'est pas respectée par tous les membres du personnel, ce qui a pour conséquence que les dossiers ne sont pas mis à jour après une consultation médicale.- Certains membres du personnel ne clôturent pas leur session « utilisateur », qui leur est personnelle. Ainsi, les données auxquelles ils ont accès peuvent être consultées par d'autres personnes.- Le risque de perte de données est réel car tous les salariés ne maîtrisent pas les applications informatiques malgré la formation.- J'ai trouvé des identifiants et des mots de passe écrits sur des feuilles collées sur des postes informatiques. <p>Il ressort de ce bilan qu'il est nécessaire d'agir. En effet, les mesures prises au niveau de mon service concernant le matériel et les logiciels ne peuvent être efficaces que si le personnel fait une utilisation appropriée des outils mis à leur disposition. Il me semble donc urgent de rappeler les règles d'accès à notre système d'information et ses conditions d'utilisation. Il est également important de sensibiliser l'ensemble du personnel pour en renforcer la sécurité et en accroître la performance. Cette sensibilisation est d'autant plus nécessaire que nous sommes tenus par la nouvelle réglementation en matière de protection des données personnelles (voir pièce jointe).</p> <p>Je reste à votre entière disposition pour toute information complémentaire.</p> <p>Cordialement, Samia GODARD Directrice du service informatique Clinique des Monts d'Auvergne</p>	

**Extrait de la pièce jointe
« Règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) »**

Tous les établissements de santé sont concernés par le RGPD en tant que responsables de traitement de données personnelles. [...] Le RGPD porte sur toutes les données personnelles issues des activités de l'établissement de santé, et pas uniquement sur les données de santé générées par la prise en charge des personnes. [...]. Ces actions s'inscrivent dans la démarche globale de gestion des risques [...] pour améliorer la qualité et la sécurité des soins, et s'intègre notamment aux procédures de conformité [...], ainsi qu'à la gestion des risques de sécurité des systèmes d'information de l'établissement.

[...]

L'établissement de santé collecte, génère et traite [...] des données de santé. [...] Le RGPD fixe un principe d'interdiction de collecte de ces données en raison de leur sensibilité. Toutefois, ce principe est assorti de plusieurs exceptions. [...] À titre d'exemple, il est possible de créer un traitement de données de santé à caractère personnel lorsque la personne concernée donne son consentement exprès.

[...] L'établissement de santé est soumis à plusieurs obligations en ce qui concerne les modalités de mise en œuvre de ses traitements de données de santé. De façon générale, l'établissement de santé doit respecter les principes de protection des données de santé [...] et doit également adapter ses procédures à l'entrée en vigueur du RGPD et notamment :

- tenir une documentation interne [...]
- désigner un délégué à la protection des données [...]
- assurer le respect des droits des personnes [...]
- mettre en place des procédures permettant de garantir la sécurité et la confidentialité des données [...]
- signaler auprès de la [Commission nationale informatique et libertés] des incidents de sécurité, [...] obligation qui s'ajoute à l'obligation actuelle [...].

www.esante.gouv.fr

Fiche métier d'un cadre de santé

Le cadre de santé ou chef de service paramédical est un cadre de proximité qui a pour mission d'organiser les activités paramédicales ou de soins en veillant à la qualité et la sécurité des prestations. Il anime et encadre les équipes placées sous sa responsabilité, coordonne et optimise les moyens mis en œuvre.

[...]

Activités principales

[...]

- Animation et encadrement des équipes.
- Contrôle et évaluation de la qualité des activités du service.
- Formation, développement et transfert des compétences.
- Coordination des activités avec les autres services.
- Organisation des actes de soins, gestion et coordination de l'activité.

[...]

Le profil

[...]

- Diplôme de cadre de santé [accessible après l'obtention du concours et une formation d'un an dans un institut de formation de cadre de santé. La formation dure 10 mois et son coût est de 10 020 euros pour une prise en charge par l'employeur ou de 7 500 euros pour une prise en charge par le salarié].

[...]

Compétences techniques

[...]

- Droit social applicable au domaine.
- Connaissance des procédures et protocoles de soins et des actes paramédicaux.
- Organisation et gestion des ressources humaines.
- Gestion matérielle et logicielle nécessaire aux besoins du service.
- Maîtrise des outils informatiques.

Aptitudes professionnelles

- Autorité.
- Disponibilité, capacité d'écoute et empathie.
- Gestion des conflits individuels et collectifs.
- Capacité à travailler en réseau et à [...] animer une équipe.

www.apec.fr

Candidatures sur un réseau social professionnel médical



Théo PERSENOT

Cadre de santé
Centre hospitalier Gabriel-Montpied
Clermont-Ferrand, France , 135 vues 

 **Message**

Expérience
Cadre de santé depuis 2 ans - Centre hospitalier Gabriel-Montpied
Kinésithérapeute pendant 15 ans - Centre hospitalier de Lyon-Sud

Formation
Diplôme de cadre de santé (2018)
Formation à l'Institut de formation des cadres de santé de Lille (2017-2018)
Diplôme d'État de masseur-kinésithérapeute - Faculté de médecine de Lyon-Est (2002)

[Voir le profil](#)

Agnès LAFONT

Cadre de santé
Centre hospitalier Émile Roux
Le Puy-en-Velay, France, 245 vues 

 **Message**

Expérience
Cadre de santé depuis 9 ans - Centre hospitalier Émile Roux
Infirmière pendant 15 ans - CHU d'Estaing

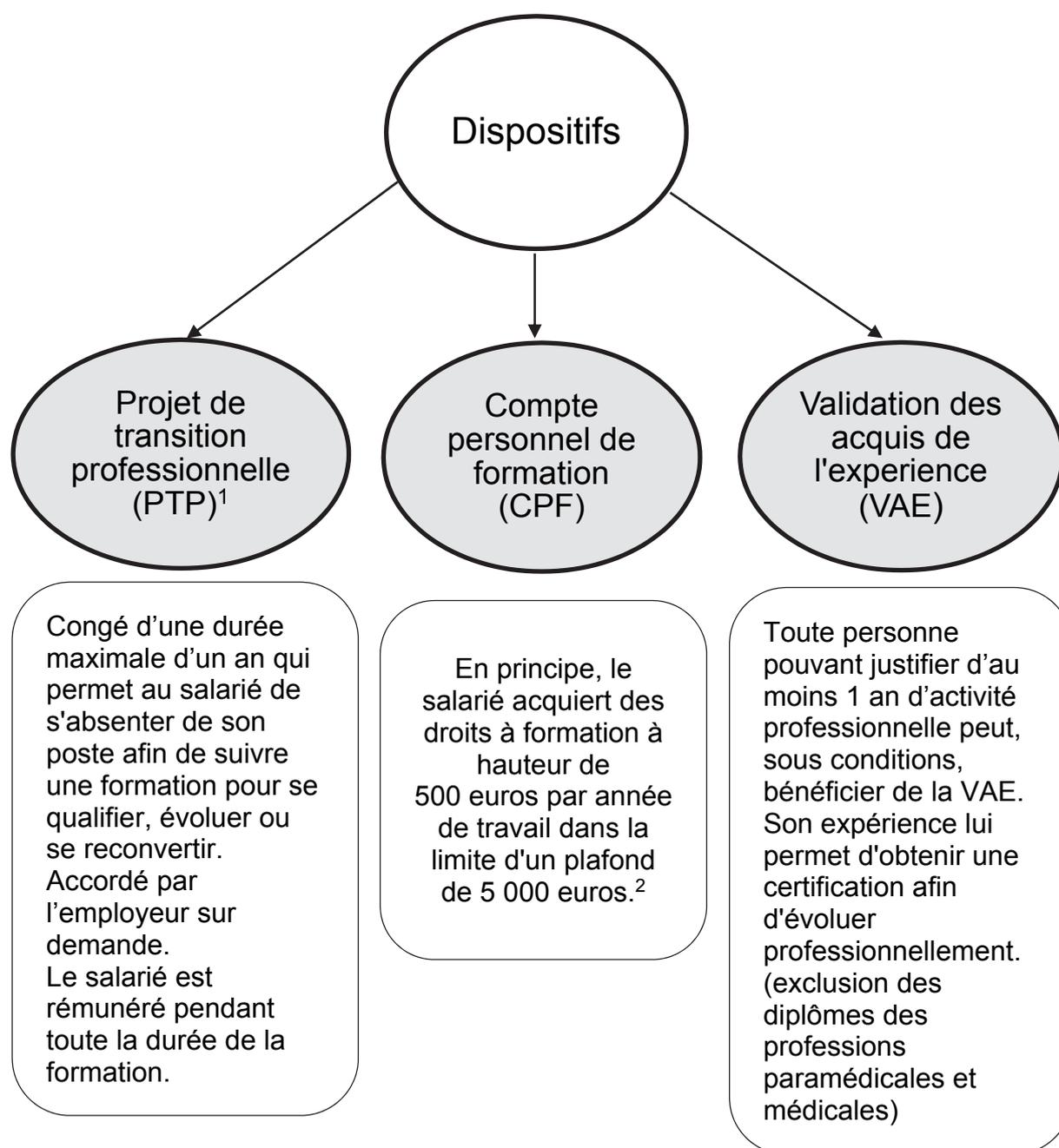
Diplômes
Diplôme de cadre de santé en 2011
Diplôme d'État d'infirmière - 1995

[Voir le profil](#)

Compte rendu d'entretien annuel d'évaluation de Raphaël DUGNE

CLINIQUE DES MONTS D'Auvergne Direction des ressources humaines	
Nom du salarié : Raphaël DUGNE Poste actuel : masseur-kinésithérapeute Service : médecine du sport Ancienneté dans le poste : 17 ans Ancienneté dans la clinique : 13 ans Date de l'entretien : 3 juin 2020	
Historique et expériences	Activités principales
<ul style="list-style-type: none"> - Masseur-kinésithérapeute, service médecine du sport depuis 7 ans. - Masseur-kinésithérapeute, service chirurgie (6 ans). - Masseur-kinésithérapeute, CHU de Clermont-Ferrand (4 ans). 	<ul style="list-style-type: none"> - Soins de rééducation et de réadaptation auprès des patients. - Rédaction des bilans de soins.
Formations	
<ul style="list-style-type: none"> - Titulaire du diplôme d'État de masseur-kinésithérapeute. - Formation en « kinésithérapie du sport ». 	
Évolution et projets	
Souhaits d'évolution	Motivations
<ul style="list-style-type: none"> - Suivre une formation en ostéopathie. - Volonté d'évoluer vers un poste de cadre de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la prise en charge de la douleur liée à la pratique du sport. - Développer des compétences. - Avoir plus de responsabilités.
Synthèse : Raphaël DUGNE est un professionnel de santé à l'écoute de ses patients et disponible. Il souhaite évoluer vers un poste d'encadrement au sein du service de médecine du sport. Cette perspective d'évolution nécessite que Raphaël DUGNE soit lauréat du concours de cadre de santé puis suive la formation au sein d'un institut de formation de cadre de santé pendant un an.	

Évolution professionnelle : les dispositifs possibles



¹ Conformément à la loi du 5 septembre 2018, le PTP « projet de transition professionnelle » remplace le congé individuel de formation (CIF).

² Un régime particulier a été prévu pour les travailleurs faiblement qualifiés et ceux à temps partiel.