

Baccalauréat STG
Sciences et technologies de la gestion

Document d'accompagnement
de l'épreuve de spécialité
en communication et
gestion des ressources humaines

- Partie écrite -

1 juin 2006

Table des matières

REGLEMENTATION	2
La définition de l'épreuve	2
Le programme	2
Les critères d'évaluation	2
L'ECRIT EN COM-GRH	3
Des situations contextualisées	3
Les productions attendues	3
Une diversité d'objets d'évaluation	3
Évaluer des connaissances	3
Évaluer la capacité d'analyse de situations de communication	4
Évaluer la mobilisation de méthodes et outils en GRH	4
Évaluer les connaissances en gestion de l'information	5
Évaluer les méthodes en organisation	5
Évaluer les capacités en gestion	5
EXTRAITS DE SUJETS	7
Société TID	8
Fiche de présentation	8
Énoncé	9
Éléments de corrigé	13
Proposition de grille d'évaluation	16
Société ALDOR	17
Fiche de présentation	17
Énoncé	18
Éléments de corrigé	34
Proposition de grille d'évaluation	39
Autres pistes de questionnement	40
LABO SYNTETIC	41
Fiche de présentation	41
Énoncé	42
Éléments de corrigé	48
Proposition de grilles d'évaluation	51
Hôpital B.	53
Fiche de présentation	53
Énoncé	54

Réglementation

Extraits de la note de service n°2006-31 du 24-2-2006, publiée au BO n°10 du 9 mars 2006.

La définition de l'épreuve

La partie écrite permet d'évaluer les connaissances du candidat et son aptitude à résoudre un problème en proposant des solutions pertinentes et argumentées et à mobiliser les méthodes et les techniques appropriées.

Durée : 4 heures

Coefficient de la partie écrite : 7

Le sujet est constitué de parties indépendantes qui prennent appui sur une ou plusieurs organisations, présentant des thèmes ou des situations relevant de la spécialité.

À l'aide de la documentation fournie, le candidat doit répondre aux questions qui lui sont posées et proposer des solutions prenant en compte le contexte et les contraintes de l'organisation.

Le programme

Pour les spécialités « Communication et gestion des ressources humaines » et « Mercatique », l'épreuve porte sur le programme correspondant de la spécialité de la classe terminale et sur les programmes d'« Information et Communication » et d'« Information et Gestion » de la spécialité « Communication » en classe de première.

Les critères d'évaluation

L'épreuve vise à évaluer les connaissances du candidat et ses capacités à :

- analyser une situation de gestion ou de communication ;
- élaborer, interpréter, utiliser et contrôler l'information ;
- proposer, présenter et justifier une solution ;
- mettre en œuvre les outils, les méthodes et les techniques appropriés ;
- montrer l'intérêt et les limites des outils, des méthodes et des techniques employés.

L'écrit en COM-GRH

Des situations contextualisées

La définition de l'épreuve laisse la possibilité de travailler sur plusieurs situations, organisées en parties indépendantes, chaque partie répondant à une problématique de gestion et/ou de communication, **prenant en compte le contexte et les contraintes organisationnelles**.

Les productions attendues

- *L'analyse et l'exploitation d'un ensemble de documents*

Exemples de documents à analyser : charte d'une entreprise, schéma d'une procédure, retranscription d'un dialogue, page d'écran

- *La rédaction de textes*

Exemple : rédiger le descriptif du poste, argumenter une réponse.

- *La conception de documents*

Exemple : document type, tableau, profil de poste

- *Le traitement d'informations quantitatives*

Exemples : calcul d'un taux d'absentéisme, d'une rémunération brute, d'un coût

- *Des représentations graphiques*

Exemple : représentation graphique d'un processus de recrutement.

Une diversité d'objets d'évaluation

Les exemples ci-dessous montrent comment, dans les différents champs du programme de l'épreuve, on peut évaluer les connaissances et les aptitudes du candidat.

Évaluer des connaissances

- de façon directe : définition de notions
- de façon indirecte : la mobilisation de connaissances et d'une terminologie précise dans une réponse rédigée.

- *Exemple :*

La situation

« Le directeur est directif, stressé, facilement agacé par la moindre contradiction. Les participants s'expriment peu, essentiellement à sa demande. Le climat est parfois pesant : certains affichent leur désaccord ou leur scepticisme en adoptant un comportement distant. D'autres, intimidés, se font les plus discrets possible. Le directeur donne les orientations pour le travail de la semaine. La réunion dure peu, chacun se lève et retourne à son bureau. »

On donne

Un contexte

On demande

« Formulez, sous forme d'un développement structuré une **analyse** des phénomènes qui caractérisent les réunions de direction.»

On attend

Une réponse rédigée qui mobilise, de façon appropriée une terminologie adaptée dans le domaine de la communication.

« Le **contexte** est celui de la réunion professionnelle. Le groupe, de 10 personnes au total, est d'une bonne taille pour pouvoir assurer sa tâche de production... si les conditions étaient meilleures, Les participants n'y occupent pas tous la même **place** et sont dans une **relation** patron/collaborateur subalterne, ici fortement marquée par l'**attitude** du directeur. »

Évaluer la capacité d'analyse de situations de communication

Exemples de supports fournis :

- la description d'une situation de communication
- un dialogue
- une image, une photo

● *Exemple*

La situation

Le responsable du service administratif à la DRH assure le suivi des carrières des personnels chercheurs : avancements de carrière, formation, rémunération. Il a deux secrétaires administratives sous ses ordres. Surchargé de travail, il a longtemps réclamé l'affectation d'un assistant dans son service pour le seconder.

On donne

- la charte de communication d'une organisation
- la retranscription d'un dialogue entre ce responsable et une de ses secrétaires

On demande

« Analysez la situation de communication entre le responsable du service administratif et la secrétaire. La charte vous semble-t-elle être respectée ? Dites pourquoi. »

On attend

- Les différentes composantes de la communication, appliquées à la situation
- La mobilisation, dans la réponse rédigée, des notions du programme
- Une analyse critique

Évaluer la mobilisation de méthodes et outils en GRH

● *Exemple*

La situation

À Paris, lors d'un comité de direction présidé par le directeur du département « conseil en développement », la décision est prise d'embaucher un ou une assistant(e) de direction bilingue ... Mme Z..., directrice des ressources humaines, est chargée de mettre en œuvre cette décision qui répond à un besoin ressenti, qui ne peut être trop longtemps différé mais ne peut être satisfait dans l'entreprise faute de personnel disposant des qualités requises. Après avoir envisagé d'accomplir elle-même ce recrutement, elle pense faire appel à un cabinet de recrutement.

On donne

- une situation d'embauche
- les attentes de l'employeur sous la forme d'un entretien
- des descriptifs d'emploi

On demande

« Présentez sous forme de tableau le profil du poste de l'assistant(e) de direction à recruter en classant les différentes capacités et le niveau d'aptitude qui leur correspond. »

On attend :

- L'analyse du poste de travail
- La représentation graphique du profil

Évaluer les connaissances en gestion de l'information

- *Exemple*

On demande

Précisez les **possibilités** que doit posséder **le réseau informatique** pour élaborer le compte rendu en collaboration et le diffuser tout en veillant à la sécurité des informations.

On attend

Des connaissances portant sur :

- le travail coopératif
- l'Intranet
- la sécurité sur le réseau

Évaluer les méthodes en organisation

La situation

« L'hôpital B. doit souvent faire appel à une entreprise de travail temporaire spécialisée pour remplacer le personnel absent ou pour faire face à une augmentation du nombre de patients. »

On donne

La description du processus actuel du traitement d'une demande de personnel intérimaire.

On demande

- Un schéma du processus existant
- Une analyse critique de l'existant
- Des propositions d'amélioration

On attend

- une représentation schématique du processus existant
- une critique et des propositions argumentées prenant en compte la situation

Évaluer les capacités en gestion

La situation

Une entreprise envisage de former son personnel à une nouvelle technologie.

On donne

Les éléments du coût de la formation, fixes et variables.

On demande

Une prévision de coût prévisionnel de la formation en fonction de l'effectif formé.
Un choix entre deux hypothèses : formation interne ou externe, en fonction des effectifs formés.

Un calcul de la rémunération brute de l'assistante (extrait de convention collective et grille des salaires).

Les taux d'absentéisme à l'hôpital B. de 2000 à 2003 et commentaires des résultats obtenus en les comparant à ceux d'un ensemble d'hôpitaux.

On attend

Une identification des éléments de coûts fixes et variables

Un budget

Des tableaux de calcul permettant de simuler en fonction de plusieurs hypothèses

Une réponse argumentée au vu des résultats obtenus

Extraits de sujets

Les pages suivantes proposent :

- un ensemble de « modules » d'évaluation,
- un cas du baccalauréat STT spécialité ACA adapté au baccalauréat STG spécialité Communication et Gestion des ressources humaines : le Cas Broussais (Métropole 2004),

L'objectif est de montrer comment, à partir d'une situation donnée, on peut interroger le candidat en communication, en organisation, en gestion de l'information ou en GRH, dans la lettre et dans l'esprit du programme : évaluation des connaissances et évaluation des aptitudes retenues dans les critères définis pour l'épreuve.

Ces modules ne peuvent donc pas être considérés comme modélisants :

- certains ne constituent qu'une partie d'un sujet ;
- d'autres « poussent » le questionnement pour montrer comment, à partir d'une situation, on peut interroger le candidat.

Chacun de ces modules est précédé d'une fiche descriptive.

- Sujet exemple n°1 -

Société TID

Fiche de présentation

Thèmes du programme concernés	1^{re} : Comportement des individus et Communication Terminale : Le groupe et dynamique du groupe Communication organisée, communication organisée et gestion des documents, phénomènes d'influence au sein des groupes restreints, techniques et situations de communication
Notions principales	Contexte, statut, leadership, comportement, signes non-verbaux, communication et pratique opérationnelle, écoute active, réunion, modèles de documents
Objectifs de l'évaluation	Vérifier la capacité des candidats à : • Analyser une situation d'entreprise en mobilisant les notions du programme de 1^{re} et de Terminale et la terminologie associée • Faire des propositions d'amélioration en se fondant sur les techniques de communication acquises • Produire des supports adaptés à la situation • Rédiger analyse et propositions
Type de travail demandé à l'élève	Une analyse rédigée, Des propositions rédigées, Une maquette de document de communication interne
Durée	2 heures

Énoncé

Contexte

La Sarl TID a été créée en 1991 par Thierry LOUBENS, aujourd'hui directeur et associé unique. Après un excellent démarrage, la société connaît quelques difficultés depuis quatre ans, en raison de l'apparition d'une concurrence accrue sur son marché du traitement des déchets.

Annexes fournies

1. Extrait du site Internet de la Société TID
2. Organigramme de la direction de la société TID

Des réunions de travail se tiennent tous les lundis matin avec le directeur. Elles rassemblent, autour de ce dernier, les responsables de secteur (*annexe 2*) et leurs adjoints. Elles ont pour but d'échanger sur les problèmes rencontrés dans l'activité de l'entreprise au cours de la semaine, de prendre les décisions qui s'imposent et de désigner les personnes qui vont suivre la mise en œuvre des décisions.

Les participants ne savent pas à l'avance sur quelle question va porter la réunion. En effet, les réunions sont systématiques mais ne font jamais l'objet d'un écrit, que ce soit avant ou après la réunion. Et pourtant la société dispose d'un Intranet.

Le directeur est directif, stressé, facilement agacé par la moindre contradiction. Les participants s'expriment peu, essentiellement à sa demande. Le climat est parfois pesant : certains affichent leur désaccord ou leur scepticisme en adoptant un comportement distant. D'autres, intimidés, se font les plus discrets possible. Le directeur donne les orientations pour le travail de la semaine. La réunion dure peu, chacun se lève et retourne à son bureau.

TRAVAIL DEMANDÉ :

1° Rédigez en deux pages environ :

- **Une analyse** des phénomènes qui caractérisent les réunions de direction dans la société TID
- Des **propositions** susceptibles d'améliorer le fonctionnement actuel de ces réunions.

2° Concevez **un document type** de format A4, recto seul, permettant de conserver une trace écrite des échanges et des décisions prises lors des réunions de travail.

3° Précisez les **solutions informatiques** permettant d'élaborer le compte rendu en collaboration et de le diffuser tout en veillant à la sécurité des données sur le réseau.

- Sujet exemple n°1 -

Autres pistes de questionnement envisageables, dans ce même contexte d'organisation :

1. *Analyse d'un échange informel à propos du travail, entre deux responsables de secteur, devant la machine à café (illustré d'une photo montrant la chaleur des échanges, en opposition avec les attitudes peu participantes visibles sur la photo de la réunion formelle).*
2. *Analyse et exploitation d'une recherche documentaire en vue de trouver des stages de formation à insérer dans le plan de formation, sur le thème de la conduite de réunions et du leadership :*
 - o *Examen de pages écran obtenues à partir d'une interrogation de moteur de recherche : quels sites consulter en fonction de l'objectif fixé ? Pourquoi ?*
 - o *Examen de pages écran de sites relatifs à des stages de formation : sélection de propositions, en fonction de contraintes (de durée, de budget, de nombre de participants).*
3. *Identification de coûts fixes et de coûts variables pour un séminaire de formation et calculs simples.*
4. *Analyse d'une page d'agenda de l'un des responsables de secteur et propositions d'amélioration de ses principes de gestion du temps*

ANNEXE 1

Extrait du site Internet de la société TID

Société TID

(TRAITEMENT INDUSTRIEL DE DÉCHETS)

LOCATION DE BENNES

(7 collaborateurs à votre service)

Nous proposons un service sous 24 heures pour des bennes

de 6, 8, 10, 15 ou 30 m³.



TRAITEMENT DE DÉCHETS SPÉCIAUX

(23 collaborateurs à votre service)

Nous réalisons :

- prélèvements
- analyses
- collecte
- élimination des déchets



CENTRE DE RECYCLAGE

(20 collaborateurs à votre service)

Nos installations techniques très performantes permettent une valorisation de **67 % des produits traités**.



[\[Accueil\]](#)[\[Location de bennes\]](#)[\[Déchets spéciaux\]](#)[\[Centre de recyclage\]](#)[\[Messagerie\]](#)

TID
126 cours du Médoc
33000 BORDEAUX
Tél 05 56 12 33 33 Fax 05 56 12 33 34
tid@tid.fr

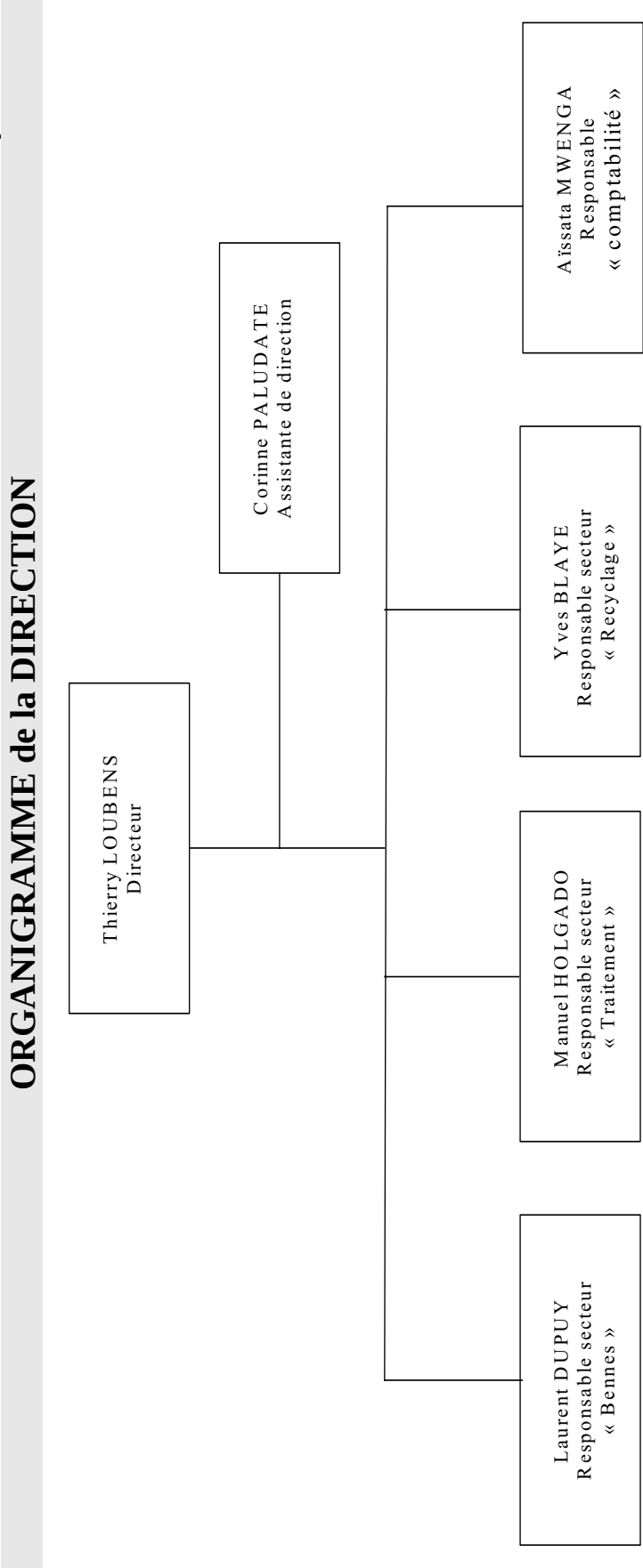
- Sujet exemple n°1 -

ANNEXE 2

Société TID
126 cours du Médoc
33000 BORDEAUX

Organigramme de la direction de la société TID

Version au 04 janvier 2007



- Sujet exemple n°1 -

Éléments de corrigé

TRAVAIL DEMANDÉ :

1° Rédigez en deux pages environ :

- **Une analyse** des phénomènes qui caractérisent les réunions de direction dans la société TID
- Des **propositions** susceptibles d'améliorer le fonctionnement actuel de ses réunions.

Éléments clefs de l'analyse

Le **contexte** est celui de la réunion professionnelle. Le groupe, de 10 personnes au total, est d'une bonne taille pour pouvoir assurer sa tâche de production... si les conditions étaient meilleures.

Les participants n'y occupent pas tous la même **place** et sont dans une **relation patron/collaborateur subalterne**, ici fortement marquée par l'**attitude** du directeur.

Celui-ci fait preuve, compte tenu de sa **personnalité**, d'un **leadership** de droit, autoritaire, qui entraîne des réactions d'**agressivité** (muette en raison du **statut** du directeur), ou de **soumission**.

Ce directeur manque d'**empathie** et n'**interprète** pas, ou n'accorde pas d'importance, aux **signes non-verbaux** émis par les participants. Il ne favorise pas les **interactions** verbales entre participants.

Ses **enjeux** sont, logiquement, le bon fonctionnement de son entreprise mais il pense que celui-ci dépend essentiellement de sa représentation personnelle de l'action, de ses propres directives. Il ne s'interroge pas sur les enjeux de ses salariés en termes de motivation, d'implication et de créativité. Il pense que son **comportement** découle logiquement de son **rôle** de directeur et il l'assume. Mais ce comportement provoque des réactions négatives de la part des collaborateurs qui l'interprètent comme méprisant et autoritaire à leur égard.

Éléments clefs des propositions

1° **Former les participants à la conduite de réunion**, y compris le directeur qui doit, en préalable à toute autre transformation, accepter de réfléchir sur son leadership.

2° **Mettre en œuvre des techniques de conduite de réunions :**

Préparation et lancement de la réunion :

Envoi d'un **ordre du jour** (ou mention de celui-ci sur le compte rendu de la réunion précédente), Préparation matérielle et organisation de l'espace

Désignation d'un animateur (qui peut changer d'une réunion à l'autre et ne sera pas systématiquement le directeur) et d'un rapporteur (qui rédigera un bref compte rendu, dans une trame pré-établie).

Installation d'un climat de travail sérieux et détendu à la fois.

- Sujet exemple n°1 -

Animation (ou conduite) de la réunion :

Rappel des points à traiter (ordre du jour)

Pratique des techniques de **l'écoute active**

Refus, de la part de l'animateur, de mettre sa parole en avant

Sollicitation de la parole de tous, attention portée au non verbal

Reformulation périodique (utilisation du tableau) et synthèse finale

L'adoption de ces principes n'empêche pas l'arbitrage final du directeur, lorsqu'il s'avère absolument nécessaire (absence de consensus ou décisions relevant de son niveau).

Suivi de la réunion :

Diffusion rapide du **compte rendu** (moins de 48 heures), par Intranet, à tous les participants et autres personnes concernées par les décisions.

TRAVAIL DEMANDÉ (suite) :

2° Concevez **un document type** de format A4, recto seul, permettant de conserver une trace écrite des échanges et des décisions prises lors des réunions de travail.

Éléments clefs de la production

Élaboration d'un document type de compte rendu et solutions informatiques :

Trame de compte-rendu type de réunion avec mentions habituelles (à concevoir par le candidat).

Ce document comporte au minimum les mentions suivantes :

Date de la réunion, nom des participants, nom du rédacteur, ordre du jour, intitulé « compte rendu »

On valorisera le fait que le candidat prévoit un relevé de décisions accompagné de la mention des personnes chargées de leur suivi avec des dates butoirs (*QUI fait QUOI pour QUAND ?*) et prévoit un relecteur.

TRAVAIL DEMANDÉ (fin) :

3° Précisez les **solutions informatiques** permettant d'élaborer le compte rendu en collaboration et de le diffuser tout en veillant à la **sécurité** des données sur le réseau.

Éléments clefs des propositions

Élaborer le compte rendu en collaboration :

Notions de première : 3.3.1 Services offerts par les ordinateurs hôtes du réseau.

Notions de terminale : 1.3 Gestion des versions

Un dossier **partagé** sur le serveur doit être mis en place pour que les rédacteurs puissent échanger leurs documents et que le groupe puisse avoir **accès** aux archives.

- Sujet exemple n°1 -

La création d'une **liste de diffusion** permet de collecter et d'échanger les avis et faire circuler l'information. Cette liste de diffusion, rassemblant les **adresses électroniques** des participants, doit être créée. Ces tâches relèvent de la responsabilité de l'administrateur du réseau.

Diffuser sur l'Intranet :

Notions de terminale : 1.3 Portail de l'entreprise, site Web et Intranet – Production et enrichissement des documents.

La publication sur **l'Intranet** de l'entreprise doit respecter les standards de présentation, les normes et la charte graphique. Le **langage XML** permet de séparer le fond de la forme : le compte rendu peut ainsi être publié en **version** papier ou sur l'Intranet sans retraitement des informations.

Sécurité sur le réseau :

Notions de première : 3.3.2 Dispositifs de sécurisation physique – Gestion des groupes utilisateurs – Droits d'accès aux ressources du réseau.

Notions de terminale : 1.4 Protection et sécurité des documents.

Il faut que l'administrateur réseau crée un **groupe d'utilisateurs** et qu'il lui attribue **les droits** d'accès à ce dossier ; création, lecture, modification et non suppression. Son accès ne doit pas être accordé aux autres utilisateurs pour des raisons de sécurité et de confidentialité. Créer un groupe d'utilisateurs facilite le travail de l'administrateur réseau, car il n'a pas besoin de rechercher l'ensemble des noms pour des tâches identiques (**accès à des ressources** ou à des applications).

Proposition de grille d'évaluation

Phases	Critères	Pondération	Totaux
Analyse	Repérage des phénomènes de communication et mise en valeur du sens de la situation.	/10	/20
	Mobilisation correcte et explicitée de 5 notions fondamentales, au minimum (<i>cf. : proposition de corrigé</i>)	/10	
Propositions	Amélioration du fonctionnement des réunions : Mobilisation pertinente, en relation avec la situation et l'analyse, des notions élémentaires suivantes, dans des propositions rédigées : <i>Ordre du jour, animation (ou conduite), écoute active, compte rendu, diffusion.</i>	/10	/20
	Solutions informatiques : Mobilisation correcte et explicitée de 5 notions fondamentales, au minimum (<i>cf. : proposition de corrigé</i>).	/10	
Production	Trame de compte rendu comportant, au minimum : <i>Date de la réunion, nom des participants, nom du rédacteur, ordre du jour, mention « compte rendu »</i>	/10	/20
	Initiatives judicieuses (<i>Ex : Qui fait quoi ? Pour quand ?</i>)	/05	
	Mise en page du support proposé	/05	
Forme	Syntaxe, orthographe, vocabulaire, structuration	/20	/20
TOTAL GÉNÉRAL			/80
TOTAL DU MODULE			/20

- Sujet exemple n°2 -

Société ALDOR**Fiche de présentation**

Intitulé	Société ALDOR
Thèmes du programme concernés	Première : Le système d'information et les bases de données (le modèle relationnel, la base de données) Terminale : • La communication dans les organisations (communication organisée, gestion des documents) • La gestion des ressources humaines (le parcours professionnel, les conditions de travail)
Notions principales	• Les données et les relations • Les contraintes d'intégrité • Le langage de requête SQL • Cadre juridique relatif aux droits de la personne • Qualification, compétences, poste • Recrutement : moyens de recrutement et de sélection, profil • Communication et pratique opérationnelle
Objectifs de l'évaluation	Vérifier la capacité des candidats à : • Analyser une situation d'entreprise et interpréter un ensemble d'informations en mobilisant les notions du programme de 1^{re} et de Terminale et la terminologie associée • Proposer des solutions pertinentes et mettre en œuvre des méthodes fondées sur les connaissances du programme • Produire des supports adaptés à la situation et aux problèmes posés • Mettre en œuvre les outils et les méthodes appropriés pour exploiter une base de données • Rédiger analyse et propositions
Type de travail demandé à l'élève	• Développement structuré • Représentation schématique (table, profil) • Analyse et interrogation d'une base de données • Recherche d'information • Définition de notions • Rédaction et présentation d'un document
Durée	4 heures

Énoncé

La société anonyme ALDOR est un groupe international de conseil en stratégie et management qui dispose de plusieurs dizaines de filiales réparties principalement en Europe, États-unis et Asie (voir sa fiche d'identité en annexe 1). Le siège social est en France et compte 232 collaborateurs.

À Paris, lors d'un comité de direction présidé par le directeur du département « conseil en développement », la décision est prise d'embaucher un ou une assistant(e) de direction bilingue qui sera rattachée à trois directeurs de projet, dont le rôle est d'accompagner les entreprises clientes qui procèdent à des fusions, réorganisations ou externalisations.

Mme Z..., directrice des ressources humaines, est chargée de mettre en œuvre cette décision qui répond à un besoin ressenti, qui ne peut être trop longtemps différé mais ne peut être satisfait dans l'entreprise faute de personnel disposant des qualités requises. Après avoir envisagé d'accomplir elle-même ce recrutement, elle pense faire appel à un cabinet de recrutement.

Vous êtes appelé(e) à rendre compte de vos connaissances, à analyser des situations et des documents et à réaliser certains travaux en vous situant tantôt dans la société Aldor, tantôt dans le cabinet de recrutement Michael Page, dans les domaines de la gestion des ressources humaines et de la gestion des données.

Annexes fournies

1. Présentation de la société de conseil ALDOR
2. Présentation du cabinet de recrutement Michael Page
3. Les différentes « approches » du cabinet de recrutement
4. Formulaire de saisie d'une mission confiée au cabinet par un employeur
5. Formulaire de visualisation des missions prises en charge par un consultant
6. Extraits du schéma relationnel et des tables de la base de données
7. Les engagements du cabinet de recrutement
8. Rémunération et profil des secrétaires et assistant(e)s de direction
9. Entretien avec Mme Z... responsable du recrutement de la société de conseil en stratégie
10. Préparation de l'analyse de poste. Tableau à compléter.

1. Gérer les ressources humaines (organisation concernée Société ALDOR)

Pour satisfaire son besoin de recrutement, Mme Z... envisage de recourir aux services du cabinet de recrutement Michael Page. Sur Internet, vous avez consulté son site Web et obtenu quelques pages significatives de son activité (annexes 2, 3, 4 et 7).

Travail demandé :

Rédigez en une page maximum un texte présentant les principaux moyens de recrutement du personnel auxquels Mme Z... aurait pu avoir recours et expliquant les raisons qui l'ont conduite à préférer les services d'un cabinet de recrutement.

2. Gérer des données (organisation concernée Cabinet MICHAEL PAGE)

Sur le site du cabinet de recrutement, lorsqu'un employeur souhaite solliciter le cabinet de recrutement pour la première fois, il est dirigé vers un formulaire à renseigner (voir *annexe 4*) qui lui permet d'une part de fournir ses coordonnées client, d'autre part de préciser la nature de la mission. Les données ainsi saisies permettront à la secrétaire commerciale de répartir les missions entre les différents consultants en fonction du type de métier concerné, puis d'alimenter une base de données relationnelle. Cette base représente une partie du système d'information du cabinet Michael Page et permet, notamment, le suivi des missions, la gestion des clients et des candidatures, la facturation, ...

Travail demandé

2.1 En étudiant l'*annexe 4* et la partie du schéma de la base de données et les extraits de tables fournis en *annexe 6*, répondre aux questions suivantes :

2.1.1 Quelles sont les informations du formulaire qui vont permettre de contacter les consultants qui pourront suivre la mission du client ? Pour la mission qui est renseignée dans l'*annexe 4*, quels sont les consultants à contacter ?

2.1.2 Quelles sont les opérations de mise à jour à réaliser sur la base de données présentée en *annexe 6* pour enregistrer la mission d'un nouveau client ? Dans quel ordre faut-il les réaliser ? Justifiez votre réponse.

2.1.3 À quel moment va être renseigné le champ *consultant* de la table *Mission* ? Pourquoi ?

2.1.4 Quel est le résultat obtenu par la requête SQL ci-dessous ? À quelle question répond cette requête ?

```
SELECT    Mission.num, date, typeMetier
FROM      Client, Mission
WHERE     Client.num = Mission.client
AND       nomSociete = "CCIR"
AND       typeMetier ="RSCH"
```

Prolongement possible

La secrétaire commerciale souhaite pouvoir visualiser la liste des missions attribuées à chaque consultant. Le responsable informatique a réalisé une maquette de formulaire, disponible en *annexe 5*.

2.1.5 Réaliser la requête SQL qui permettra de renseigner le formulaire proposé en *annexe 5*. Vous prendrez comme exemple la situation de Didier VERGAEGUE.

2.1.6 Quelle modification faut-il apporter à la requête précédente pour visualiser les missions par ordre chronologique ?

- Sujet exemple n°2 -

Par ailleurs, le cabinet de recrutement prend à l'égard de ses clients un certain nombre d'engagements (annexe 7), les uns correspondent à des obligations légales, d'autres à des prestations de qualité de nature à témoigner de la fiabilité et de l'éthique des services offerts.

Travaux demandés :

2.2. Recherchez dans les engagements de l'annexe 7 ceux qui correspondent à des contraintes juridiques.

2.3. À partir de vos connaissances, précisez les formalités que doit accomplir le cabinet de recrutement en raison des données personnelles qu'il détient sur les entreprises et les candidats qui déposent des informations sur le site. Justifiez en quelques lignes la nécessité de ces formalités.

3. Préparer le recrutement (organisation concernée Société ALDOR)

Une réflexion préalable sur le poste à pourvoir est nécessaire avant de confier une mission de recrutement au cabinet. La demande de personnel doit être clairement formulée par l'employeur pour permettre au cabinet de recrutement de proposer des candidatures adaptées. La définition d'un profil de poste est donc utile et sa représentation pourra être communiquée, par courrier, ou en pièce jointe d'un courriel, au consultant du cabinet de recrutement chargé du suivi du dossier.

Avant la saisie du formulaire sur le site WEB du cabinet (annexe 4), Mme Z... vous charge de réaliser quelques travaux et de lui communiquer certaines informations.

Travaux demandés

À partir de vos connaissances et des annexes 8 et 9, réalisez les travaux ci-dessous :

3.1. Complétez le tableau en annexe 10 en définissant chaque terme proposé. Associez à chacun d'eux les éléments caractéristiques extraits de l'entretien (annexe 9) en les énonçant synthétiquement dans chaque colonne.

3.2. Présentez sous forme de tableau le profil du poste de l'assistant(e) de direction à recruter en classant les différentes capacités et le niveau d'aptitude qui leur correspondent.

3.3. Rédigez le « descriptif du poste » qui sera saisi dans le cadre réservé dans le formulaire (annexe 4). Ce descriptif, d'une douzaine de lignes au maximum, identifie l'employeur, le type de contrat et sa rémunération et énumère, en les résumant en quelques mots, les principales responsabilités correspondant au poste de travail.

Prolongement possible

3.4. Rédigez la note destinée à Mme Z... dans laquelle vous présentez le rôle du profil de poste et son utilité pour le cabinet de recrutement, d'une part, et expliquez, d'autre part, les moyens que le cabinet pourra employer pour sélectionner les candidats qui se rapprochent le plus des aptitudes définies dans le profil de poste. Pour rédiger cette note, vous vous identifiez en tant que M. X ou Mlle X.

- Sujet exemple n°2 -

ANNEXE 1. Présentation de la société de conseil ALDOR

Fiche d'identité de la société ALDOR

Forme juridique	Société anonyme
Siège social	Paris
Nombre de filiales internationales	27
Effectif	Groupe 1820 (dont France 232)
CA 20...	750 millions d'euros (dont 65 millions d'euros en France)
Activité	Conseil et assistance aux entreprises et organisations dans les domaines suivants : • Organisation, • Stratégie et développement, • Gestion financière, • Mercatique et vente.
Clientèle	Grandes entreprises et PME-PMI (industrie, commerce, services) Secteur public

ANNEXE 2 Présentation du cabinet de recrutement Michael Page

Qui sommes-nous ?

Un multi spécialiste à l'implantation mondiale

Michael Page International est l'un des leaders mondiaux du conseil en recrutement spécialisé et est présent au Royaume-Uni, en Europe Continentale, en Asie Pacifique et en Amérique du Nord et du Sud. Le groupe offre aux entreprises 3 solutions pour se doter des meilleurs talents et intervient dans le cadre de contrats à durée indéterminée, déterminée et de mission de [conseil opérationnel](#). Il est spécialisé par métier et secteur : [Assurances](#), [Audit, Conseil & Expertise](#), [Banque & City](#), [Commercial](#), [Communication](#), [Distribution & Commerce](#), [Exécutive](#), [Finance & Comptabilité](#), [Immobilier & Construction](#), [Informatique](#), [Ingénieurs & Techniciens](#), [Juridique & Fiscal](#), [Marketing](#), [Public & Parapublic](#), [Ressources Humaines](#), [Santé](#).

Au 30 Juin 2004, le Groupe comptait 109 bureaux dans 16 pays et employait 2 435 personnes dans le monde.

Une marque reconnue

Le Groupe est reconnu comme le leader du recrutement de cadres dans de nombreux pays et s'est positionné sur certains marchés émergents pour assurer sa croissance.

Sur les marchés les plus développés, Michael Page a établi une présence régionale, notamment au Royaume-Uni, en France et en Australie. La marque Michael Page est de ce fait, parmi les plus connues dans le monde du recrutement.

Leader sur son marché

Le rôle d'un cabinet de recrutement est d'identifier et de présenter des candidats qualifiés à ses clients pour des contrats à durée indéterminée ou déterminée. Le marché mondial du recrutement est à l'heure actuelle estimé à plus de 100 milliards de £ par an et a crû en moyenne de plus de 14% annuellement au cours de ces 10 dernières années. Au sein de ce marché, le recrutement spécialisé de cadres n'a connu un réel essor qu'au cours des 20 dernières années. Michael Page est reconnu comme l'un des pionniers du développement de ce marché dans le monde.

En France, le groupe Michael Page propose 3 solutions pour se doter des meilleurs talents au sein des entreprises.

Michael Page International recrute, à travers 16 divisions spécialisées, des collaborateurs en contrats à durée indéterminée ;

Michael page Conseil vous propose ses consultants opérationnels, salariés ou indépendants, pour piloter vos projets ;

- Sujet exemple n°2 -

Page Intérim identifie et sélectionne des collaborateurs intérimaires pour des missions de courte ou de longue durée.

Présent à Paris, Lyon, Lille, Nantes, Strasbourg et Aix-en-Provence, Michael Page accompagne ses clients et candidats partout où ils opèrent en France. Intégrant les spécificités économiques et culturelles locales, cette organisation régionale permet de leur apporter des solutions rapides et adaptées.

Les 150 consultants interviennent au sein de 17 divisions spécialisées :

Achats & Logistique - Assurances - Audit, Conseil & Expertise - Banque & City - Commercial - Communication - Distribution & Commerce - Finance & Comptabilité - Immobilier & Construction - Informatique - Ingénieurs & Techniciens - Juridique & Fiscal - Marketing - Public & parapublic - Ressources Humaines - Santé.

Pour mener à bien les missions de recrutement qui leur sont confiées, les consultants s'appuient sur une approche homogène combinant plusieurs méthodes : base de données, presse, Internet et approche directe. Responsables de l'intégralité de la mission, ils jouent un rôle de conseil à chacune de ses étapes : accompagnement de l'entreprise qui recrute dans l'évaluation de ses besoins, définition du poste et du profil, entretiens et sélection des candidats et suivi de leur intégration.

Issus des métiers pour lesquels ils recrutent, les consultants capitalisent sur une expérience de plusieurs années dans leur secteur, enrichie d'une formation aux méthodes de recrutement de Michael Page. Côté permanent, à titre professionnel ou privé, les acteurs de leur métier d'origine (entreprises et candidats), ils en comprennent d'autant mieux les attentes. Une véritable relation de partenariat s'établit ainsi.

Par ailleurs, Michael Page a créé deux entités transversales :

** Michael Page Exécutive, assure le recrutement pour des postes de Direction dans tous les secteurs ;*

** Michael Page International Service, intervient dans le recrutement de cadres internationaux, qu'ils soient étrangers voués à travailler en France ou Français destinés à rejoindre des entreprises implantées en dehors de l'Hexagone.*

ANNEXE 3. Les différentes « approches » du cabinet de recrutement

Notre approche

Recruter les meilleurs candidats dans les meilleurs délais est la volonté qui motive en permanence l'action de Michael Page. Elle lui permet, grâce à la spécialisation de ses équipes, d'offrir une réelle valeur ajoutée à ses clients et de répondre de façon plus rapide et pertinente à la demande toujours croissante des candidats de se voir présenter rapidement les meilleures opportunités du marché.

Afin de satisfaire cette ambition, nous avons mis au point une approche reposant sur des méthodes adaptées aux besoins spécifiques de chaque recherche.

Recherche par fichier

Un nombre croissant de candidats, désireux d'être conseillés sur la gestion de leur carrière, contactent spontanément Michael Page. Professionnalisme et efficacité fondent en effet sa réputation sur le marché et la confiance qui lui est accordée. Avec l'accord formel des candidats, Michael Page intègre leur dossier dans une base de données, régulièrement mise à jour.

Recherche par annonce presse

Reconnaissables à leur contour bleu, les annonces de Michael Page lui garantissent une très bonne visibilité dans la presse. Elles attirent ainsi des candidats de haut niveau qui considèrent qu'un cabinet spécialisé comme Michael Page saura mieux les conseiller et les aider dans l'évolution de leur carrière

Les annonces sont réalisées par une société du groupe, agence de communication de recrutement : MP Advertising. Son expérience permet de réaliser les annonces dans un délai très bref, et de conseiller les clients sur le choix du support, de la conception graphique ou sur toute autre réflexion en matière de communication de recrutement.

Recherche sur le site Internet

Afin d'optimiser la recherche de candidats, Michael Page propose sur son site trois formes de communication de recrutement : une annonce texte traditionnelle, une page Web et des mini sites entreprise. Les candidats y retrouvent à tout moment des conseils, des études de rémunération et toutes les offres d'emploi. Ils peuvent y déposer en toute confidentialité et en temps réel leur CV par l'intermédiaire d'un formulaire électronique (CV@O) ou par document attaché.

Grâce à la qualité des prestations offertes sur ce site à la fois aux clients et aux candidats, www.michaelpage.fr est visité chaque mois par plus de 600 000 internautes.

Recherche par approche directe

Fondée sur une connaissance approfondie du marché des candidats et des entreprises, cette méthode permet à Michael Page de proposer des opportunités d'évolution à des cadres qui ne sont pas en recherche active mais dont le profil correspond au poste proposé.

Nécessitant une très bonne vision du marché des compétences ainsi qu'une rigoureuse éthique, cette méthode n'est bien sûr employée que si elle ne génère aucun conflit d'intérêts.

En fonction des spécificités de la mission, tout ou partie de ces méthodes peuvent être exploitées.

- Sujet exemple n°2 -

Annexe 4 – Formulaire de saisie d'une mission confiée au cabinet par un employeur

Confiez-nous une mission

Merci de faire confiance à Michael Page pour vos opérations de recrutement. Pour nous confier une mission, complétez le formulaire suivant. Notre équipe Relation clients prendra contact avec vous dans les meilleurs délais.

Vos coordonnées :

Nom : Adresse :

Prénom :

Société :

Fonction : Ville :

code postal :

Téléphone :

Adresse électronique :

Votre opération de recrutement :

Type de métier:

Descriptif du poste

Poste rattaché au Manager Commercial
 - Recrutement et formation des Conseillers Commerciaux
 - Suivi de leur intégration
 - Conseil et assistance à la force de vente
 - Gestion de la mobilité interne
 - Participation à l'amélioration des procédures internes
 Formation supérieure type Ecole de Commerce
 - Première expérience commerciale terrain acquise de préférence au sein d'un réseau de

Je souhaite bénéficier de l'offre premier recrutement ☒

ANNEXE 5 : Formulaire de visualisation des missions prises en charge par un consultant

Affectations

Consultant

code

nom

prenom

Missions prises en charge

num	date	typeMetier	nomSociete
4		INFR	CICECA
5		CMMC	NORDELEC SA

Annexe 6 : Extrait du schéma relationnel et des tables de la base de données

Extrait du schéma relationnel

Division (code, libelle)

code : *clé primaire*

Représente les divisions spécialisées de Michael Page International.

Consultant (code, nom, prenom, division, mel, numeroPoste, numeroPortable)

code : *clé primaire*

division : *clé étrangère en référence* à code de Division

Représente les consultants de Michael Page International. Chaque consultant appartient à une division qui correspond à sa spécialité.

Client (num, nom, prenom, nomSociete, mel, fonction, tel, adresse, ville, codePostal)

num : *clé primaire*

Représente l'ensemble des clients en relation avec Michael Page International.

Mission (num, date, typeMetier, descriptifPoste, offrePremierRecrutement, client, consultant)

num : *clé primaire*

typeMetier : *clé étrangère en référence* à code de Division

consultant : *clé étrangère en référence* à code de Consultant

client : *clé étrangère en référence* à num de Client

Représente toutes les missions proposées à Michael Page International. Chaque mission correspond à un type de métier, c'est-à-dire une des spécialités proposées par le cabinet de recrutement. Elle est proposée par un client et sera suivie par un consultant de la spécialité.

- Sujet exemple n°2 -

Extrait des tables de la base de données**Table Client**

num	nom	prenom	nomSociete	mel	Fonction	tel
59-125	VANSCHOTTE	Jean-Pierre	NORDELEC SA	dirh@nodelec.com	DRH	0278342319
59-127	DUMORTIER	Christelle	SYSNET	dumortier.christelle@sysnet.com	DSI	0245238762
59-128	LEGRAND	Jean-Paul	CICECA	jp.legrand@ciceca.fr	DRH	0251781423
75-234	MANSOUR	Rachid	FORMASUP	dirfor@formasup.com	Directeur Formation	0145128915
75-567	RENARD	Mathilde	CCIR	grh@ccir.com	Directeur commercial	0143271278
75-678	TORMENTO	Marisa	POLYLOG	dsi@polylog.fr	DSI	0113454139

Table Consultant

code	nom	prenom	division	mel	numeroPoste	numeroPortable
44-022	LEFRANC	Pierre	ACLG	pierre.lefranc@aix.mpi.fr	0240745634	0671451278
44-023	DEMEURE	Juliette	ASRC	juliette.demeure@aix.mpi.fr	0240745635	0612547814
44-026	CHAPUIS	Amélie	PUBP	amelie.chapuis@aix.mpi.fr	0240745645	0673562498
59-023	LEFEVRE	Jean	BCCT	Jean.lefevre@aix.mpi.fr	0320912178	0689453222
59-025	VERGAEGUE	Didier	ASRC	Didier.vergaegue@aix.mpi.fr	0320912179	0612563291
59-030	VERMEULEN	Annie	RSCH	Annie.vermeulen@aix.mpi.fr	0320912167	0672453432
67-027	FRANTZEN	Gérard	CMMC	Gerard.frantzen@aix.mpi.fr	0388236547	0678543245
67-028	BOULANGER	Stéphane	CMMC	Stephane.boulanger@aix.mpi.fr	0388236547	0687564329
68-011	SOMBSTHEAD	Armelle	PUBP	Armelle.sombstead@aix.mpi.fr	0389413689	0612675201
68-012	HERBERT	Alexandre	RSCH	Alexandre.herbert@aix.mpi.fr	0389413687	0612876108
75-005	DUPUIS	Sophie	ACXT	Sophie.dupuis@aix.mpi.fr	0143432705	0678652356
75-006	EL ADJOUB	Samira	FCPT	Samira.el-adjoub@aix.mpi.fr	0143432707	0625675420
75-021	HARAB	Hassan	DSTC	Hassan.harab@aix.mpi.fr	0143432714	0682675418
83-024	PANIS	Olivier	CMMC	olivier.panis@aix.mpi.fr	0442278912	0612346723
83-034	GERARD	Patrick	RSCH	patrick.gerard@aix.mpi.fr	0442278913	0634267143

Table Division

code	libelle
ACLG	Achats et logistique
ACXT	Audit, Conseil et expertise
ASRC	Assurances
BCCT	Banque et city
CMMC	Communication
CMRC	Commercial
DSTC	Distribution et commerce
FCPT	Finance et comptabilité
IMBC	Immobilier et construction
INFR	Informatique
INGT	Ingénieurs et techniciens
JRDF	Juridique et fiscal
MRKT	Marketing
PUBP	Public et parapublic
RSCH	Ressources humaines
SNTE	Santé

- Sujet exemple n°2 -

Table Mission

num	date	Type Metier	Descriptif du poste	Offre Premier Recrute- ment	client	Consul- tant
211	12/03/2006	CMRC	Région du poste: France Paris et Région Parisienne Date d'embauche: 01/06/06 Salaire : fixe à négocier plus primes Recherche sur Paris et IDF, 50 commerciaux H/F dans le secteur Média et Vidéosurveillance.Forte rémunération, horaires libres. Les candidat(e)s devront avoir une bonne présentation et le sens du contact. Chargés, en conformité avec notre stratégie, de prospecter et vendre nos produits dans un secteur porteur et en plein développement. Aucune expérience exigée. Formation assurée.	Oui	75-234	75-005
214	20/03/2006	INFR	Région du poste: Région illoise Catégorie de poste: Informatique, Electronique et Télécom Type de poste: Analyste-Programmeur Informatique Industrielle Contrat: CDI Formation: BAC+3 Date d'embauche: Immédiat Salaire: Selon formation et expérience Description de l'offre: Participation aux phases d'analyses de développement, de mise en service et de maintenance des projets d'automatismes et d'informatique industrielle. Profil: Diplômé en Automatique ou en Informatique Industrielle, niveau BTS ou BAC+3)au minimum, avec expérience. Connaissances en bases de données. Des notions de langages de programmation VB, C, C++, en environnement .NET constituent un atout. Fonction riche, variée et motivante dans un environnement professionnel de pointe. Rémunération en lien avec expérience et intéressement aux résultats.	Non	59-128	59-025
216	21/03/2006	INFR	Région du poste: France Paris et Région Parisienne Catégorie de poste: Informatique, Electronique et Télécom Type de poste: Développeur WEB débutant Poste : Encadré par un chef de projet, un assistant chef de projet et les dirigeants de la société au sein d'une équipe jeune et dynamique, développement de pages et d'applications pour les sites déjà exploités par la société en mettant en oeuvre les langages: - ASP - SQL - HTML, Javascript. Très bonne maîtrise de Windows 2000 Server, SQL 2000 Server. Formation prévue pour acquérir ou compléter les connaissances nécessaires au développement d'un premier projet au sein de la société. Profil: De formation supérieure Bac +3 et plus goût pour le jeu en ligne et la promotion efficace, rapide et autonome.	Non	75-234	
217	21/03/2006	MRKT	Région du poste: France Paris et Région Parisienne Catégorie de poste: Autres Catégories Type de poste: Assistant(e) chef de projet marketing relationnel Assistant(e) chef de projet marketing relationnel Au sein du service Marketing Relationnel, sous la responsabilité du Chef de Projet sur les marques Pierre & Vacances et Résidences MGM, et du Responsable Marketing Relationnel, les missions seront : Suivi de conception et de mise en place des opérations de marketing relationnel en collaboration avec les agences de communication, fournisseurs et différents services du groupe : - Participation à la réflexion stratégique de ciblage de clientèle - Rédaction des briefs - Relectures - Suivi de la chaîne marketing direct - Suivi des plannings - Relations fournisseurs, gestion des appels d'offre et suivi budgétaire Missions transversales au service : - Veille concurrentielle on line et off line	Oui	75-567	

- Sujet exemple n°2 -

num	date	Type Metier	Descriptif du poste	Offre Premier Recrute- ment	client	Consul- tant
			- Gestion du contenu Intranet : documents de support aux forces de vente Profil : - Formation supérieure en marketing (école de commerce ou cursus universitaire) et première expérience du marketing relationnel (on et off line). - Dynamisme, rigueur, autonomie, créativité et esprit d'analyse sont des qualités primordiales pour réussir à ce poste. - Connaissance de la chaîne graphique - La maîtrise de l'anglais et d'une deuxième langue européenne (italien / allemand / hollandais) est souhaitée. - Une excellente maîtrise des outils bureautiques et d'Internet est essentielle.			
218	21/03/2006	RSCH	Région du poste: France Paris et Région Parisienne Catégorie de poste: RH/Personnel Type de poste: Assistant de Paie Les tâches à effectuer seront: -dans le domaine de la Paie: consultation du logiciel, gestion des bulletins de salaires, suivi des dossiers, gestion des demandes de régularisations, établissement de documents (ex: assedic), utilisation de la banque de données et communication avec les régions. -dans le domaine administratif: contrôle et traitements des arrêts de travail, des notes de frais. Le profil recherché est celui d'une personne rigoureuse et ayant des connaissances sur la réglementation en matière de paie et de cotisations.	Non	75-567	
219	21/03/2006	RSCH	Région du poste: France Paris et Région Parisienne Catégorie de poste: RH/Personnel Recherches débutant ayant le goût du challenge. Les candidat(e)s devront présenter les caractéristiques suivantes : A partir de Bac + 2 (formation RH, commerciale, communication) Missions principales : Participation aux étapes principales du processus de recrutement : - sourcing des candidats à travers différents supports : sites internet, réseaux, contacts écoles, etc. Vous conduirez vos recherches à partir de critères préalablement définis pour chaque poste. Vous pourrez aussi être amené à la rédaction des descriptifs de poste. Vous vous occuperez également du dépôt des annonces sur les sites. - pré-sélection téléphonique des candidats afin de cerner l'adéquation de leur profil avec le poste. Vous assisterez également aux entretiens de recrutement avec les consultants. - comptes-rendus de candidatures destinés au client et réunissant pour chaque candidat pré-sélectionné les éléments relevés au cours des différentes étapes du processus (formation, parcours, personnalité, compétences techniques, niveau de langue, etc.). Qualités du candidat(e) : - Doté(e) de qualités relationnelles évidentes, à l'écoute, capable d'installer une relation de qualité avec les interlocuteurs. - Dynamique et motivé(e) par le challenge, persévérant(e) dans la réalisation des tâches et capacité à faire des propositions en vue de l'optimisation de l'activité. - Rigoureux(se) et autonome, organisation dans son travail. Anglais courant Maîtrise des outils bureautiques	Non	75-567	

ANNEXE 7. Les engagements du cabinet de recrutement

Nos engagements

Notre position de leader nous rend particulièrement sensibles à l'éthique attachée à notre profession. Nous entendons l'exercer dans le respect le plus strict des droits fondamentaux de la personne humaine et garantir, à nos candidats et à nos clients, un service professionnel et personnalisé au travers des engagements suivants :

Nous n'acceptons les missions que si elles entrent dans le champ de nos compétences et si elles n'entraînent pas notre société dans un conflit d'intérêt.

Chaque mission fait l'objet d'entretiens entre le consultant spécialisé en charge de celle-ci et le client, donnant lieu à la rédaction d'un contrat reprenant le descriptif de la mission, le profil recherché, la ou (les) méthode(s) utilisée(s) ainsi que le planning et les conditions d'intervention.

Nous sommes soumis au secret professionnel : l'identité du client et toutes les informations confidentielles le concernant ne sont divulguées qu'avec son autorisation expresse.

Nous n'adressons aucun dossier de candidature et, de façon plus générale, ne communiquons aucune information confidentielle ou nominative concernant les candidats sans leur accord préalable.

Notre activité est une activité de conseil : nous veillons à accompagner et à tenir informés le client et les candidats à tous les stades de la mission.

En tant qu'employeur et conseil en recrutement, nous veillons au respect des principes d'égalité des chances et de non-discrimination à l'embauche pour chacune des missions qui nous sont confiées.

Nous respectons les dispositions légales et réglementaires liées à notre profession ainsi que les prescriptions de la CNIL en matière de traitement des données personnelles des candidats. L'ensemble de ces obligations figure dans notre Charte Interne remise à tous nos consultants.

Chaque candidature, qu'elle soit spontanée ou en réponse à une annonce, est étudiée par un consultant spécialisé et fait l'objet d'un retour systématique.

Nous ne sollicitons jamais les candidats que nous avons recrutés pour leur proposer de nouvelles opportunités professionnelles.

Nous suivons l'intégration des candidats recrutés par nos clients afin de garantir les conditions de leur réussite.

ANNEXE 8. Rémunération et profil des secrétaires et assistant(e)s de direction

Assistante de direction, Secrétaire de Direction, Secrétaire polyvalente

REGION PARISIENNE

	ASSISTANTE DE DIRECTION				SECRETAIRE DE DIRECTION			
AGE	Min. KF	Min. KE	Max. KF	Max. KE	Min. KF	Min. KE	Max. KF	Max. KE
25-30 ans	150	22.8	200	30.5	140	21.3	180	27.4
30-35 ans	180	27.4	220	33.5	150	22.8	200	30.5
35-45 ans	200	30.5	250	38.1	170	25.9	220	33.5
> 45 ans			270	41.1			220	33.5

REGION PARISIENNE

	SECRETAIRE POLYVALENTE / EQUIPE			
AGE	Min. KF	Min. KE	Max. KF	Max. KE
25-35 ans	140	21.3	160	24.4
35-45 ans	170	25.9	220	33.5
> 45 ans			220	33.5

Les Secrétaires polyvalentes travaillent le plus souvent pour une équipe. Elles ont un rôle très administratif (frappe de documents, prise de messages téléphoniques, suivi administratif des services généraux, etc.) et conviennent parfaitement aux environnements PME. Formation : Bac STG ou BTS. Langues : l'anglais n'est pas toujours obligatoire ou le niveau demandé n'est pas bilingue.

Les Assistantes de direction sont généralement rattachées à une personne, en particulier un Directeur, Associé, Manager, etc. Elles ont toujours une mission de secrétariat classique, mais sont associées à des tâches plus variées selon la taille de l'entreprise : suivi de dossiers spécifiques, suivi du budget, gestion des fournitures, agenda, suivi de dossiers, participation aux réunions, gestion du personnel, communication interne, organisation de déplacements, réunions, séminaires.

Formation : BTS Assistant de direction, Deug, Licence ou Maîtrise LEA, AES. Langues : l'anglais est quasiment obligatoire. Une deuxième langue est souvent demandée. Les Assistantes de direction peuvent jouer un rôle d'encadrement et de formation du personnel administratif.

Perspectives d'évolution : Assistante de direction générale, Attachée de direction, Office Manager, où la part de secrétariat classique diminue mais où les tâches d'organisation et de logistique sont très importantes.

- Sujet exemple n°2 -

ANNEXE 9. Entretien avec Mme Z... responsable du recrutement du cabinet de conseil en stratégie

Interview de la responsable du recrutement

Nous avons besoin d'un ou d'un(e) assistant(e) de direction capable, en anglais comme en français, de communiquer par téléphone en appliquant les consignes de filtrage, de gérer les agendas des trois directeurs de projets, d'organiser les réunions mais aussi les déplacements, y compris la gestion des frais qui s'y rattachent.

Il ou elle disposera d'une pleine autonomie pour la frappe du courrier, la gestion de nos bases de données, le classement et l'archivage de toute notre documentation, la recherche d'informations sur notre réseau intranet mais aussi par Internet, sans compter la préparation de nos supports de conférences, de nos tableaux de bord d'activités. Un micro-ordinateur sera mis à sa disposition exclusive. Les rapports destinés à la clientèle devront être d'une présentation irréprochable qu'il s'agisse des textes, des tableaux ou des graphiques.

Pour ce CDI à 25000 € brut annuel (plus 13^{ème} mois et intéressement), j'attends une personne offrant une bonne présentation, en raison de ses contacts fréquents avec la clientèle qu'elle aura pour charge d'accueillir, et suffisamment autonome pour assurer la continuité de l'activité de notre direction en notre absence. Nous apprécierions qu'elle soit disponible, dynamique et réactive. Une première expérience en tant qu'assistant(e) serait souhaitable (emploi précédent, stage ou alternance).

L'embauche est prévue pour le mois prochain ; elle sera définitive après la période d'essai.

- Sujet exemple n°2 -

ANNEXE 10. Préparation de l'analyse de poste.
Tableau à compléter

	Définitions	Éléments extraits de l'entretien
Cadre juridique	Ensemble des règles juridiques régissant la relation contractuelle (dans le cas présent entre l'employeur et le futur salarié)	CDI Période d'essai
Qualification		
Compétences		
Poste		

Éléments de corrigé

1. Gérer les ressources humaines

Texte à rédiger

Introduction

- Contexte de la prise de décision (rappel de la décision, du niveau de décision, référence au système d'information)
- Type de recrutement envisagé (externe et non interne). Expression du besoin de recrutement. Contraintes diverses (temps, contraintes légales en matière d'embauche).
- Annonce du plan (moyens de recrutement interne, raisons du choix).

Partie 1 : Les différents moyens de recrutement

(se limiter aux moyens de recrutement externe)

- exploitation des candidatures spontanées,
- annonces (réponses ou publications),
- recours à des agences (ANPE, APEC), des cabinets de conseil en recrutement, des associations d'anciens élèves ou des écoles, foires ou forums d'emplois.

Partie 2 : Les raisons du choix du cabinet de recrutement

Le recours à un cabinet de recrutement via Internet est motivé par diverses considérations

- contingence : urgence du recrutement (moyen rapide et sûr),
- niveau de qualification du poste,
- simplification du recrutement : réduction des opérations inhérentes aux autres moyens de recrutement,
- fiabilité des garanties proposées par le cabinet de recrutement et qualité professionnelle du service rendu (accompagnement de l'entreprise qui recrute dans l'évaluation de ses besoins, définition du poste et du profil, entretiens et sélection des candidats et suivi de leur intégration).
- diversité des approches de recrutement par le cabinet (par fichier, par annonces presse, par site Internet, par approche directe),
- notoriété du cabinet et étendue de ses contacts avec les candidats potentiels.

Conclusion

Le recours à un cabinet de recrutement constitue une forme d'externalisation d'une partie de la gestion des ressources humaines mais ce choix représente un coût que l'entreprise devra mettre en rapport avec la qualité du service rendu et, en définitive, avec la pertinence du choix du futur salarié.

2. Gérer des données

2.1.1 Quelles sont les informations du formulaire qui vont permettre de contacter les consultants qui pourront suivre la mission du client ? Pour la mission qui est renseignée dans l'*annexe 4*, quels sont les consultants à contacter ?

L'*annexe 6* dit : « Chaque mission fait l'objet d'entretiens entre *le consultant spécialisé en charge de celle-ci*, ... »

Et la présentation dit : « Les données ainsi saisies permettront à la secrétaire commerciale de *répartir les missions entre les différents consultants en fonction du type de métier concerné*, puis... ».

- Sujet exemple n°2 -

C'est donc le type de métier qui permet de trouver les consultants spécialisés correspondants à contacter. Dans l'*annexe 4*, la mission présentée concerne le type de métier de code « RSCH ». Il y a trois consultants spécialisés en « Ressources humaines » : Annie VERMEULEN (code 59-030), Alexandre HERBERT (code 68-012) et Patrick GERARD (code 83-034).

2.1.2 Quelles sont les opérations de mise à jour à réaliser sur la base de données présentées en *annexe 5* pour enregistrer la mission d'un nouveau client ? Dans quel ordre faut-il les réaliser ?

Il faut d'abord enregistrer le nouveau client dans la table *Client*, puis enregistrer la nouvelle mission dans la table *Mission*. Cet ordre est nécessité par la présence de la clé étrangère *client* dans la table *Mission*, en référence au champ *num* de *Client* : *il faut que le numéro du client préexiste dans la table Client pour respecter la contrainte d'intégrité référentielle*.

2.1.3 À quel moment va être renseigné le champ *consultant* de la table *Mission* ? Pourquoi ?

On pourra renseigner le champ *consultant* de la table *Mission* lorsque la mission aura été affectée à un consultant par la secrétaire commerciale. On exprime ainsi la règle de gestion « une mission est prise en charge par un consultant » grâce à la clé étrangère *consultant* en référence au champ *code* de la table *Consultant*.

2.1.4 Quel est le résultat obtenu par la requête SQL ci-dessous ? À quelle question répond cette requête ?

```
SELECT    Mission.num, date, typeMetier
FROM      Client, Mission
WHERE     Client.num = Mission.client
AND       nomSociete = "CCIR"
AND       typeMetier ="RSCH"
```

num	date	typeMetier
218	21/03/2006	RSCH
219	21/03/2006	RSCH

La question est la suivante : «quelles sont les missions pour la société CCIR concernant des employés en ressources humaines ? ».

Prolongements possibles

2.1.5 Réaliser la requête SQL qui permettra de renseigner le formulaire proposé en *annexe 6B*. Vous prendre comme exemple la situation de Didier VERGAEGUE.

Pour pouvoir afficher les données contenues dans le formulaire, il faut disposer du code, du nom et du prénom du consultant (données issues de la table *Consultant*) et du numéro, de la date de demande, du type de métier et du nom de société de chacune des missions qu'il a en charge (données issues de la table *Mission*).

On souhaite n'afficher que les missions prises en charge par Didier VERGAEGUE : il s'agit d'une restriction (nom='VERGAEGUE' AND prenom='Didier').

Le lien entre les tables *Mission* et *Consultant* s'effectue par jointure : Consultant.code =Mission.consultant.

- Sujet exemple n°2 -

Ce qui donne :

```

SELECT    code, nom, prenom, num, date, typeMetier, nomSociete
FROM      Mission, Consultant
WHERE     nom='VERGAEGUE' AND prenom='Didier'
AND       Consultant.code =Mission.consultant

```

2.1.6 Quelle modification faut-il apporter à la requête précédente pour visualiser les missions par ordre chronologique ?

Pour trier, il faut ajouter la ligne :

```
ORDER BY date
```

2.2. Engagements répondant à une obligation légale

- rédaction d'un contrat de mission entre l'organisation cliente et le cabinet de recrutement
- respect des droits fondamentaux de la personne : secret professionnel, confidentialité sur les informations personnelles détenues par le cabinet sur les candidats et sur les clients,
- respect de la législation du travail (lois et règlements) en matière d'égalité des chances et de non discrimination à l'embauche.
- respect des dispositions de la loi informatique et libertés : prescriptions de la CNIL en matière de traitement des données personnelles des candidats.

Les autres engagements entrent dans le cadre d'une démarche qualité.

2.3. Formalités à accomplir concernant les données personnelles détenues.

Ces formalités trouvent leur source dans la loi n° 78-17 du 6 Janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. La Commission nationale de l'informatique et des libertés CNIL est chargée de veiller à la protection des données personnelles.

Extrait du site de la CNIL (<http://www.cnil.fr>) sur les formalités de déclaration des fichiers :

« Tout traitement automatisé d'informations nominatives doit, avant sa mise en oeuvre, être déclaré ou soumis à l'avis de la CNIL. Il s'agit de responsabiliser les utilisateurs de données nominatives, de permettre à la CNIL de contrôler et d'influencer les choix effectués, d'assurer, grâce à la publicité à laquelle elles donnent lieu, la transparence nécessaire à l'exercice des droits des personnes concernées par les traitements.

Le non accomplissement de ces formalités est sanctionné pénalement »

3. Préparer le recrutement

3.1. Tableau à compléter

	Définitions	Éléments extraits de l'entretien
Cadre juridique	Ensemble des règles juridiques régissant la relation contractuelle (dans le cas présent entre l'employeur et le futur salarié)	CDI Période d'essai
Qualification	Du poste : compétences et aptitudes nécessaires au poste de travail défini Du salarié : niveau de formation et d'expérience acquis	- le diplôme BTS - l'expérience requise
Compétences	Ensemble des aptitudes nécessaires à l'exercice de la fonction	Compétences - linguistiques (anglais) - de communication écrite et orale - de gestion (organisation, gestion de l'information)

- Sujet exemple n°2 -

		- technologiques (traitement des textes et des données, pratique de l'Internet)
Poste	Fonction à remplir caractérisée par un ensemble de tâches, responsabilités, relations et moyens matériels adaptés au travail demandé	Poste d'assistant(e) de direction - tâches d'organisation (réunion, déplacement, agendas...), de gestion des données et des documents (base de données, classement, traitement documentaire), de rédaction, traitement et représentation des textes et des données - relations avec les directeurs de projet, interface avec les autres services de l'entreprise - les moyens : téléphone, micro-ordinateur, connexion réseau intranet et Internet

3.2. Analyse du poste (profil de poste)

Société Direction des projets Poste : assistant(e) de direction				Date : xx/yy/zz	
		Niveau d'aptitudes			
Capacités		1	2	3	4
Formation	Formation générale ¹			*	
	Formation professionnelle ²			*	
Expérience	Expérience professionnelle			*	
Aptitudes et compétences Professionnelles ³	Rédaction			*	*
	Organisation			*	
	Analyse			*	
	Gestion		*		
	Travail en équipe			*	
	Communication			*	
	Gestion documentaire				*
	Technologies d'information et de communication		*		
	Langue anglaise			*	
Qualités ⁴	Rigueur			*	
	Méthode			*	
	Autonomie				*
	Adaptabilité			*	
	Disponibilité			*	
	Présentation				*
	Dynamisme				*
	Réactivité			*	
	Relationnel			*	
	Discrétion			*	

¹ Niveaux 1. Primaire / 2. Secondaire / 3. Supérieur court / 4. Supérieur long.² Diplôme 1. BEP / 2. BAC / 3. BTS, DUT / 4. Grande école, licence et plus³ 1. Faible / 2. Assez bien / 3. Bien / 4. Fort⁴ 1. Faible / 2. Assez bien / 3. Bien / 4. Fort

- Sujet exemple n°2 -

3.3. Descriptif du poste

Cabinet de conseil en stratégie. Paris.

CDI 25000 €

Assistante de direction, rattachée à trois directeurs de projet

Principales responsabilités (liste non limitative) :

- Communication téléphonique en langues française et anglaise
- Accueil clientèle
- Gestion d'agenda
- Organisation de réunions et déplacements
- Rédaction et présentation du courrier
- Gestion des bases de données
- Gestion et présentation des documents
- Classement et archivage

Prolongement possible

3.4. Note à Mme Z...sur l'utilité du profil de poste

Forme

Émetteur (X), destinataire (Mme Z..., DRH, société Aldor), lieu et date, mention « note » (ou note d'information ou note d'étude), objet : profil du poste assistant(e) de direction, signataire (M. X ou Mlle X), PJ le profil de poste.

Fond

Introduction

Rappel de la demande et de la décision de recruter

1. Rôle et utilité du profil de poste

Dans le cadre de l'analyse de poste, le profil sert, en complément de l'étude des tâches, à énoncer les capacités attendues pour occuper ce poste de travail (formation, expérience, aptitudes professionnelles et qualités personnelles). Référence au profil (en pièce jointe). Ces capacités et compétences attendues doivent être connues du cabinet pour proposer des candidatures pertinentes.

2. Moyens de sélection

En possession du profil de poste, puis du descriptif de poste, le cabinet pourra évaluer les capacités des candidats à l'aide des moyens suivants :

- Analyse des CV et lettre de demande d'emploi
- Entretien
- Tests
- Enquête auprès des anciens employeurs

Conclusion : nécessité d'obtenir de la part du cabinet une synthèse sur chacun des candidats proposés avant de les recevoir pour entretiens dans l'entreprise.

- Sujet exemple n°2 -

Proposition de grille d'évaluation

PARTIES	CRITÈRES	PONDÉRATION	TOTAUX
	Sélection des informations pertinentes dans le sujet et les annexes	/ 5	
	Pertinence des arguments développés	/ 5	
	Emploi du vocabulaire et des notions relatifs à la GRH	/ 5	
Texte rédigé	Structuration : introduction, développement conforme aux propositions du sujet (moyens, raisons du choix), conclusion		/ 20
		/ 4	
	Respect du format (pas plus d'une page)	/ 1	
	211 Informations qui permettent de contacter les consultants	/5	
Gestion des données Table	212 Opérations de mise à jour	/3	
	213 Renseignement du champ consultant	/2	
	214 Résultat de la requête	/5	
Engagements	Détermination du caractère juridique des engagements		/ 25
		/ 5	
Formalités	Expression des connaissances relatives à la protection des droits de la personne et au rôle de la CNIL		
		/ 5	
Préparation du recrutement Tableau	Définition des trois notions et sélection d'exemples pertinents		
		/ 10	
	Analyse du poste : vérification de l'adéquation des capacités et aptitudes au poste d'assistant	/ 6	
Profil de poste	Représentation graphique adaptée (notamment échelle d'évaluation)	/ 4	/ 25
Descriptif	Sélection des informations utiles et rédaction synthétique (contrainte de format)	/ 5	
Forme	Ensemble de la copie : syntaxe, orthographe, vocabulaire, structuration	/ 10	/ 10
TOTAL GÉNÉRAL			/ 80
TOTAL			/ 20

Autres pistes de questionnement

En prolongement de la partie 2 « Gérer des données » : structure d'un document

Les missions reçues par internet contiennent souvent des descriptifs incomplets, ce qui oblige la secrétaire commerciale à prendre contact avec la société pour obtenir des informations complémentaires. Pour éviter ce problème, il a été décidé de modifier le formulaire actuel pour que le descriptif puisse être mémorisé sous la forme d'un document au format XML (*eXtensible Markup Language*).

Une première étude a permis de proposer une structure de descriptif contenant le lieu de la mission, une date prévue d'embauche, une fourchette de salaire. Il est aussi prévu de distinguer le descriptif du type de poste du profil souhaité.

Questionnement envisageable :

2.1.7 À partir de vos connaissances et de l'étude des descriptifs de mission fournis en *annexe 5*, proposer une structure d'un descriptif de mission sous la forme de votre choix

2.1.8 Donner la structure correspondante du document XML.

(La structure actuelle est fournie en annexe).

Dans la continuité de la situation : une assistant(e) est embauché(e).

Questionnement envisageable :

- définir la procédure d'accueil et décrire les documents générés par l'embauche
- représenter schématiquement le processus de recrutement jusqu'à l'occupation du poste
- calculer la rémunération brute de l'assistante (extrait de convention collective et grille des salaires).

En communication

- Identifier les objectifs de communication qui ont guidé la rédaction des engagements figurant dans l'*annexe 5*.

- Proposer une photo de l'entretien final d'embauche avec la responsable de recrutement et demander de procéder à une analyse de cette situation (place des interlocuteurs, postures adoptées, matériel utilisé, etc..).

- Sujet exemple n°3 -

LABO SYNTETIC**Fiche de présentation**

I - Étude de la politique de communication interne chez LABO SYNTETIC	
Thèmes du programme	Classe de 1 ^{ère} LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS 3.1 La communication interne Classe de Terminale : C/ La GRH 2. Le parcours professionnel Moyens d'intégration
Objectifs de l'évaluation	Vérifier que le candidat connaît les principes de la communication interne d'une organisation (objectifs, moyens, outils)
Type de travail demandé au candidat	Exploitation des informations d'un document et mobilisation des connaissances en vue de rédiger une analyse guidée par des questions.
II - Étude d'une situation d'intégration d'un nouveau salarié	
Thèmes du programme	Classe de 1 ^{ère} B LA COMMUNICATION Les notions de base
Objectifs de l'évaluation	Vérifier que le candidat sait appliquer des notions du programme de 1 ^{ère} à l'analyse d'une situation de communication interpersonnelle: composantes - contexte - enjeux de la communication
Type de travail demandé au candidat	Analyse d'une situation de communication interpersonnelle au moyen de la mobilisation des connaissances
III - L'écoute active	
Thèmes du programme	Classe de Terminale : B/ La communication 2.2 Techniques de communication de groupe : L'écoute active
Objectifs de l'évaluation	Vérification des connaissances relatives à l'écoute active
Type de travail demandé au candidat	Analyse du contenu verbal d'une situation de communication interpersonnelle et plus particulièrement les interactions verbales Énonciation des règles de base de l'écoute active
Durée : 2h30	

Énoncé

Présentation du contexte

LABO SYNTETIC est une entreprise spécialisée dans les activités de biologie médicale. Implantée en région Parisienne, elle emploie 120 personnes. Son chiffre d'affaires de 110 millions d'euros, la classe au deuxième rang des laboratoires français de biologie médicale. Son activité consiste à exécuter des analyses rares ou nécessitant une haute technicité notamment dans le domaine des maladies infectieuses, pour des laboratoires d'analyses de biologie médicale privés ou hospitaliers.

L'entreprise est structurée en 10 directions placées sous l'autorité d'un **Président Directeur Général** assisté d'un **Directeur Général adjoint** :

Direction financière
Direction département Anatomo-cytopathologie
Direction département Génétique
Directeur département Santé Animale
Direction assurance qualité
Direction service et relations clients
Direction informatique
Direction logistique
Direction ressources humaines
Direction services généraux

I - ÉTUDE DE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE CHEZ LABO SYNTETIC

Le directeur des ressources humaines souhaite faire évoluer la communication interne. D'après lui, celle-ci doit devenir un véritable **levier de motivation** des salariés. Il s'est entouré d'une équipe restreinte pour réaliser une proposition de « charte » qui devra être prochainement soumise à la direction (annexe 1).

Travail à faire

A partir de l'annexe 1 :

1. Quels sont les constituants de la communication interne (objectifs, acteurs concernés, moyens, canaux et supports utilisés) ?
2. Rédigez un paragraphe d'une dizaine de lignes destiné à compléter la partie « accueil des nouveaux salariés », point 6.2 de la charte. Il s'agit de donner des conseils concrets aux différents responsables d'unités pour assurer un accueil conforme à la charte de communication interne.

- Sujet exemple n°3 -

II - ÉTUDE D'UNE SITUATION D'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU SALARIÉ

Depuis une dizaine d'années, Gérard GRANVILLE responsable du service administratif à la DRH assure le suivi des carrières des personnels chercheurs : avancements de carrière, formation, rémunération. Il a deux secrétaires administratives sous ses ordres. Surchargé de travail, il a longtemps réclamé l'affectation d'un assistant dans son service pour le seconder. Un jeune informaticien, Stéphane SIMON, qui s'est fait remarquer pour son efficacité professionnelle lors d'un stage à la direction informatique, vient d'obtenir ce poste d'assistant.

Travail à faire

A partir de l'annexe 2 :

1. Analysez la situation de communication entre le responsable du service administratif et la secrétaire.
2. La charte vous semble-t-elle être respectée ? Justifiez votre réponse.

III – L'ÉCOUTE ACTIVE

Nous sommes à la direction de la logistique dirigée par une directrice. Ce service compte cinq magasiniers placés sous l'autorité d'un chef d'équipe. Le hall de réception est encombré de colis qui s'accumulent du fait de l'absence de deux magasiniers. Le chef d'équipe interpelle la directrice du service logistique qui vient à sa rencontre dans l'entrepôt une télécopie à la main « commande urgente à servir en priorité ».

Travail à faire

Une situation de communication vous est présentée en annexe 3.

- 1 - Caractérisez le contenu verbal des échanges entre la directrice logistique et le chef magasinier.
2. Quelles sont les règles de base de l'écoute active mises en œuvre par la directrice de la logistique ? Quels sont les effets obtenus ?

Annexe 1 - Charte « La Politique de communication interne au sein de LABO SYNTETIC »

1. Objectifs de la communication interne

Contribuer simultanément :

- au bon fonctionnement de l'entreprise
- à la satisfaction des attentes de l'ensemble des personnels.

1.1 - Contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise

Pour accomplir son travail avec efficacité, chacun, quel que soit son métier et son niveau de responsabilité, a besoin de connaître :

- les orientations et les objectifs de LABO SYNTETIC,
- ceux de l'unité et de l'équipe à laquelle il appartient, et les objectifs qui lui sont fixés personnellement,
- les politiques, procédures et règles à respecter,
- les moyens auxquels il peut faire appel pour réaliser son travail,
- les activités des autres unités ou services avec lesquels il, ou elle, peut éventuellement collaborer.

Pour prendre les bonnes décisions et les adapter aux événements, l'encadrement, à tous les niveaux, doit disposer d'une remontée rapide et fiable des informations de ses collaborateurs et de ses collègues, responsables des unités ou services avec lesquels s'articulent ses activités. À son tour, il doit les faire remonter au niveau dont il dépend.

1.2 - Satisfaire les attentes de chacun en matière de communication

Chacun a besoin :

- de situer son rôle et son devenir personnel par rapport à ceux de LABO SYNTETIC,
- d'être régulièrement informé, non seulement de ce qui le concerne directement dans son travail, mais aussi de la vie de l'unité, département ou direction dans lequel il s'insère, et enfin du fonctionnement général de l'entreprise,
- d'être consulté pour ce qui concerne son travail et son évolution personnelle, et d'exprimer son avis sur le fonctionnement de son unité d'appartenance.

2. De l'information à la communication

Communiquer ne se limite pas à émettre des informations. Communiquer c'est, en outre, établir une relation entre des personnes. Pour passer de la simple information à la communication, il faut que l'émetteur de l'information :

- prenne en compte les attentes de ses interlocuteurs, adapte ses messages, son vocabulaire, ses explications,
- s'assure que l'information est bien comprise,
- ouvre un véritable dialogue en demandant à ses interlocuteurs de s'exprimer, de poser des questions, de donner leur avis,
- fasse un réel effort d'écoute, de compréhension, de considération.

L'information met l'individu en relation avec des faits.

La communication met en relation les personnes entre elles.

3. Pluralité des sources

Les sources d'information et de communication internes sont diverses :

- Direction
- Encadrement des différentes structures (départements, unités de recherche, laboratoires, directions, services)

- Sujet exemple n°3 -

- Syndicats et organes de représentation du personnel (Comité d'Entreprise, délégués du personnel)
- Comités, groupes de travail
- Chaque salarié

Chacun est porteur des messages de son domaine. Aucun n'a le monopole de l'information.

... et chacun doit pouvoir s'exprimer librement, dans les seules limites de la mise en cause des personnes ou des intérêts vitaux de LABO SYNTETIC et de ses partenaires (confidentialité de certaines recherches, de certains accords).

L'objectivité absolue n'existe pas. Chacun interpose, volontairement ou inconsciemment, ses propres filtres et convictions lorsqu'il s'exprime.

L'objectivité résulte de la pluralité des sources et de la liberté d'expression.

4. Droits et devoirs

LABO SYNTETIC considère que chaque salarié a le droit de savoir, de comprendre, de s'exprimer.

Réciproquement, il appartient à chacun :

- de faire l'effort de prendre connaissance des informations mises à sa disposition sous différentes formes,
- de faire remonter les informations dont il est détenteur,
- de donner son avis, s'il le souhaite,
- de respecter les autres personnes et les règles de confidentialité lorsque celles-ci s'imposent.

Le pouvoir n'est pas dans la rétention de l'information, mais au contraire dans la capacité à le partager, à l'enrichir, à le faire fructifier.

5. Responsabilités à chaque niveau

* La Direction de LABO SYNTETIC informe sur les orientations générales, l'organisation, les politiques et procédures, la situation financière, les principaux événements de la vie de l'entreprise, etc.

Moyens : réunions, méls, Intranet, journal mensuel, notes de service, affichage ...

* Les correspondants communication des Départements

- assistent le Directeur de Département et les Chefs d'unité pour leurs actions de communication interne,
- contribuent aux échanges entre les Unités du Département et avec les autres Départements,
- font remonter à la Direction de la Communication les informations du Département pouvant donner lieu à une communication générale, ainsi que les attentes du personnel en matière d'information et de communication.

* Chaque responsable d'équipe (département, unité de recherche, laboratoire, direction, service...) :

- assure le relais et l'adaptation des informations de la direction et fait remonter réactions et questions ;
- organise l'information et la communication dans son équipe avec un relais en cascade : l'unité transmet les informations du département, le laboratoire celles du département et de l'unité, etc.

Moyens : entretiens individuels, réunions, affichages, supports écrits ou électroniques éventuels, "Brèves ».

- Sujet exemple n°3 -

Nota : la communication interne ne concerne pas que les salariés. Elle doit aussi prendre en compte toutes les personnes qui vivent sur le campus, ne serait-ce que pour une durée déterminée (CDD, thésards, post-doc, stagiaires, détachés d'organismes de recherche, etc.).

L'essentiel de la communication est au niveau de l'équipe de travail. A taille humaine, en contact direct, l'équipe permet de vrais échanges. Elle est, en outre, le lien où se posent les principales questions de vie quotidienne, mais aussi de perspectives personnelles et professionnelles.

6. Intégration des nouveaux salariés

L'accueil des nouveaux salariés est un moment essentiel de la communication. Le premier contact marque fortement la suite de l'intégration. Des documents peuvent leur être communiqués.

- rapport annuel (1)
- la Lettre de LABO SYNTETIC (1)
- le journal mensuel d'information interne.

Tous les deux mois, une réunion est organisée par la Direction de la Communication et la Direction des Ressources Humaines pour présenter les différentes activités de LABO SYNTETIC aux nouveaux entrants. Une réunion présentant les consignes hygiène-sécurité a également lieu une fois par mois.

.....

(1) Destinés à l'information externe, des exemplaires de ces documents sont mis à disposition dans chaque unité ou service. Il est possible de se les procurer auprès du Service Communication externe et Soutien à la Recherche, au poste 33 33.

6.1. Recrutement

L'accueil commence avec l'entretien de recrutement. Les informations qui sont données sur LABO SYNTETIC doivent être précises et de qualité.

6.2 Accueil (*partie à compléter par le candidat*)

Annexe 2

La secrétaire administrative, Sophie, passe sa tête par la porte entre ouverte du bureau de son chef de service. Celui-ci vient d'arriver, il s'installe juste à son bureau.

« Dites donc, Monsieur GRANVILLE, hier au soir, après votre départ, j'ai essayé de renseigner un chercheur sur les conditions à remplir pour postuler au colloque international de PHILADELPHIE, mais je n'avais pas votre numéro de passe pour entrer sur la base de données. Ce serait bien que nous puissions en disposer ».

- « Pas question ! » répond Gérard GRANVILLE.
- « Mais pourquoi ? quand il s'agit de traiter un problème urgent ... »
- « Parce qu'un nouveau venu va arriver dans notre service, et que je ne tiens pas à ce que le numéro de passe lui soit communiqué ! Il doit être formé avant d'accéder à toutes les infos... »
- « Depuis le temps que nous attendons la création d'un poste d'assistant ! » insiste timidement Sophie.
- « Justement, depuis le temps, on a bien réussi à s'en sortir seuls ! » réplique sèchement Gérard GRANVILLE.

Annexe 3

Le chef d'équipe jette un rapide coup d'oeil sur la télécopie : Encore une commande urgente ? Il est hors de question d'assurer sa préparation tout de suite avec un magasinier malade, un autre magasinier arrêté pour accident de travail et les commandes en retard à faire partir, elles aussi en urgence bien sûr !

La directrice logistique d'un regard circulaire évalue l'encombrement des quais : « Apparemment, tu n'apprécies guère de travailler dans l'urgence, cela semble te stresser ».

Le chef d'équipe pointe un doigt vers le ciel : C'est mon équipe qui commence à faire de la résistance. Là haut, ce n'est pas leur problème.

La directrice logistique : Tu crois que la direction clientèle pense que vous vous reposez ?

Le chef d'équipe baisse le ton et soupire : Tu es souvent dans l'entrepôt, tu sais que les gars se donnent vraiment à fond sans être reconnus.

La directrice logistique : Oui, d'ailleurs ils nous le disent ouvertement.

Le chef d'équipe : Enfin, si on n'a pas le choix je vais me débrouiller pour les convaincre, Paul, notre dernière recrue, sera probablement volontaire : il part généralement plus tard le soir, il n'a pas de charge de famille.

La directrice logistique : J'apprécie beaucoup. Faites votre possible, de mon côté je vais essayer de leur faire comprendre qu'ils doivent négocier des délais avec les clients dans les situations de surcharge sinon tout le monde finira par craquer.

Éléments de corrigé

I : ÉTUDE DES CONSTITUANTS DE LA COMMUNICATION INTERNE

Travail à faire

A partir de l'annexe 1 :

Quels sont les constituants de la communication interne (objectifs, acteurs concernés, moyens, canaux et supports utilisés) évoqués dans la charte ?

Rédiger un paragraphe d'une dizaine de lignes destiné à compléter la partie « accueil des nouveaux salariés », point 6.2 de la charte. Il s'agit de donner des conseils concrets aux différents responsables d'unités pour assurer un accueil conforme à la charte de communication interne.

1 - A quoi sert la communication interne chez LABO SYNTETIC ?

Contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise

Veiller à la satisfaction des attentes (recevables) des salariés

2 - Quels sont ici les objectifs visés ?

Installer la confiance autour d'une identité d'entreprise claire

Promouvoir la connaissance par tous de l'entreprise

Favoriser l'expression du personnel

Faire connaître les initiatives et les succès des équipes au travail

3 - Qui est visé dans cette opération stratégique ?

L'ensemble du personnel

4 - Quels sont les moyens de communications utilisés (canal, support) ?

Classez-les en fonction de leurs finalités concrètes

- favoriser l'information descendante :

Supports écrits : notes de service, circulaires, réunions d'informations

Supports électroniques :

- o Brèves : informations d'actualités diffusées par mél à toutes les personnes disposant d'une adresse électronique. Il est demandé à chaque unité d'afficher ces nouvelles ou de les photocopier pour les personnes ne disposant pas d'une adresse électronique.
- o Listes de diffusion : ensemble d'adresses mél (correspondants communication, Départements de recherche, groupes de travail.)

- favoriser l'information réciproque au sein des différentes unités :

Réunions de travail ou d'échange, entretiens individuels, agendas partagés

- permettre de faire remonter l'information :

Boîtes à idées, enquêtes,

- socialiser :

Livret d'accueil, journal d'entreprise, réunions conviviales,

Rédaction d'un paragraphe d'une dizaine de lignes destiné à compléter la partie « accueil des nouveaux salariés » Il s'agit de donner des conseils concrets aux différents responsables d'unités.

Rien n'est plus gênant, voire vexant, que l'impression de ne pas être attendu(e).

- Sujet exemple n°3 -

* Avant l'arrivée : prévoir l'installation du poste de travail et son équipement complet. Faire attribuer un numéro de téléphone et une adresse individuelle de messagerie électronique.

* Le jour de l'arrivée : le responsable hiérarchique direct doit, à l'heure convenue, accueillir personnellement son nouveau collaborateur (bloquer l'agenda).

Il se présente, explique les missions et l'organisation de son unité, précise le rôle et les objectifs du nouvel entrant, lui fait faire un tour général de l'unité et le présente aux personnes présentes, le conduit à son poste de travail.

Une personne du service, désignée par le responsable hiérarchique, est chargée de l'accompagner à la DRH pour :

- les formalités d'entrée
- la réalisation du badge
- déjeuner avec lui (ou elle) en lui expliquant le système de restauration.

Remise du livret d'accueil

* A la fin de la première semaine, le responsable hiérarchique fait un premier point avec le nouvel arrivé.

II : ÉTUDE D'UNE SITUATION D'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU SALARIÉ

Analysez la situation de communication entre le responsable du service administratif et la secrétaire. La charte vous semble-t-elle être respectée ? Justifiez votre réponse.

Les préconisations de la charte visent entre autre l'objectif suivant : faciliter l'intégration des nouveaux salariés au moyen d'un accueil approprié.

L'attitude personnelle du chef de service au moment d'intégrer un nouveau salarié dans son service est contraire à cette préconisation : le nouvel arrivant est a priori considéré comme un intrus, peut être plus compétent donc menaçant, qui peut remettre en cause des habitudes, des routines etc...

Le chef de service détient une forme de pouvoir qui repose sur la main mise de l'information dont il se considère comme propriétaire. Ce manque d'ouverture conduit à un blocage face à la transparence demandée par la charte.

Ce responsable de service n'adhère pas aux valeurs de l'entreprise et aux objectifs qui se manifestent dans le contexte dans lequel il se trouve sur le plan professionnel.

III L'ÉCOUTE ACTIVE

L'élève doit caractériser quelques éléments du contexte

L'échange se déroule entre deux personnes ne se situant pas au même niveau hiérarchique : le chef d'équipe, est le subordonné de la directrice logistique.

L'échange se déroule dans l'entrepôt (sur le terrain occupé par le chef d'équipe) lui-même responsable d'une équipe restreinte. Il montre comment l'écoute active, « façon d'écouter qui aide l'interlocuteur à exprimer de façon précise ce qu'il veut dire », permet de désamorcer un conflit latent dans une situation de travail.

- Sujet exemple n°3 -

Analyse du contenu verbal

Contenu d'information

- des informations descendantes : les objectifs, les résultats attendus, les consignes sous forme d'ordres
- des informations ascendantes : problèmes, besoins, suggestions

Registre de langue courant

Tutoiement réciproque

Manifestation d'une forme de respect de la part du magasinier à l'égard de son supérieur immédiat qui établit une sorte de connivence (connaissance des problèmes de terrain partagée, ressenti commun des pressions exercées par l'urgence...)

Manifestation d'implication et de compréhension du problème par la directrice logistique En répondant aux doléances, elle facilite la prise de parole de son interlocuteur. Cela lui permet d'en apprendre davantage sur la situation réelle et l'ampleur des problèmes à régler.

Règles de base de l'écoute active mise en œuvre par la directrice logistique :

Elle commence l'entretien par une remarque ouverte : « *Apparemment, tu n'apprécies guère de travailler dans l'urgence, cela semble te stresser* » qui laisse libre champ à l'expression sincère de l'interlocuteur.

Elle est attentive au contenu du message et essaie d'entendre exactement de ce que le chef d'équipe lui dit.

Elle est à l'écoute de l'émotion ressentie par son interlocuteur et essaie de la comprendre

Elle réagit à cette émotion et fait savoir au chef d'équipe qu'elle comprend ses sentiments

Elle prête probablement attention aux signes non verbaux

Elle transmet à l'interlocuteur ce qu'elle a compris en reformulant.

- Sujet exemple n°3 -

Proposition de grilles d'évaluation**I ÉTUDE DES CONSTITUANTS DE LA COMMUNICATION INTERNE**

Phases	Critères	Pondération
Analyse	Sont convenablement repérés objectifs, acteurs concernés, moyens, canaux et supports utilisés	/12
Propositions	Rédaction d'un paragraphe de la charte Style de rédaction en accord avec le style original Pertinence des propositions	/12
Forme	Syntaxe, orthographe, vocabulaire, structuration	/6
TOTAL DU MODULE I /30		

II ÉTUDE D'UNE SITUATION D'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU SALARIÉ

Phases	Critères	Pondération
Analyse	Repérage des mots, tonalité, arguments contraires à la charte. Valorisation des tentatives d'explication (personnalité, stress, contexte professionnel...).	/10
Forme	Syntaxe, orthographe, vocabulaire, structuration	/5
TOTAL DU MODULE II /15		

- Sujet exemple n°3 -

III – L'ÉCOUTE ACTIVE

Phases	Critères	Pondération
Analyse	Il s'agit de repérer : - le contexte brièvement décrit de la situation - les éléments qui caractérisent le contenu verbal - les interactions au fur et à mesure que se développe l'échange. Le candidat doit citer les règles de base de la mise en place d'une écoute active (mobilisation de connaissances appliquées à une situation) et les effets produits.	/15
Forme	Syntaxe, orthographe, vocabulaire, structuration	/5
TOTAL DU MODULE III /15		

- Sujet exemple n°4 -

Hôpital B.

Fiche de présentation

Le cas présenté ci-dessous propose une adaptation du sujet 2004, « Hôpital Broussais », du baccalauréat STT spécialité ACA à la partie écrite de l'épreuve de spécialité du baccalauréat STG spécialité « Communication et gestion des ressources humaines ».

<u>Thèmes du programme concernés :</u>	
<u>Première :</u> Communication	Communication orale : Procédés de l'argumentation orale
Information	Recherche d'information
Gestion	L'information de gestion : coût variable, coût fixe
<u>Terminale :</u> Communication	Communication et pratique opérationnelle Communication organisée et gestion des documents Techniques de communication de groupe
Gestion des Ressources humaines	Indicateurs de la gestion sociale
Organisation	Étude des processus
Travail demandé aux élèves : - Analyse et amélioration de processus – Réalisation d'un schéma – Commentaire rédigé - Calcul de taux d'absentéisme - Analyse d'une argumentation - Présentation des fonctions et intérêts de la GED - Analyse de la structure d'un document - Calcul de coûts	
Durée : 4 heures	

Énoncé

D'après sujet STT- ACA session 2004

Rattaché à l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP), l'hôpital **B.** est un établissement de taille moyenne situé à Paris, dans le 14^e arrondissement. Il emploie 1 448 personnes. Le personnel soignant hors médecins (infirmiers, aides-soignants, agents hospitaliers, masseurs-kinésithérapeutes, manipulateurs en électroradiologie, puéricultrice) représente **environ 70 %** de son effectif. Son budget s'élève à 100 millions d'euros.

Les services médicaux de l'hôpital fonctionnent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, pour l'accueil des patients en urgence, les consultations ou le suivi médical des patients déjà hospitalisés.

Les services médicaux de l'hôpital Broussais

- Urgences (adultes, enfants, spécialisées),
- Médecine interne,
- Recherche (clinique, biomédicale, pharmaceutique),
- Maternité,
- Réanimation,
- Chirurgie (cardiaque, pulmonaire),
- Néphrologie,
- Endocrinologie,
- Gériatrie

Les textes juridiques imposent des quotas d'effectif dans chaque service en fonction du nombre de patients. L'hôpital doit donc souvent faire appel à une entreprise de travail temporaire spécialisée, la **Société Spécialisée dans le Personnel Médical (SSPM)**, pour remplacer le personnel absent ou pour faire face à une augmentation du nombre de patients.

Monsieur Olivier DESPREZ, responsable du personnel et des relations humaines, vous associe à l'analyse et à l'amélioration du processus de l'emploi intérimaire.

Les **quatre dossiers** suivants sont à traiter :

1. Analyse du processus de traitement d'un besoin en personnel intérimaire
2. Gestion des ressources humaines
3. Gestion des documents
4. Calcul d'un coût prévisionnel

DOSSIER 1 - ANALYSE DU PROCESSUS DE TRAITEMENT D'UN BESOIN EN PERSONNEL INTÉRIMAIRE

Depuis une réforme récente, la gestion des plannings est décentralisée et confiée au chef du personnel soignant de chaque service médical, appelé « Cadre Infirmier ». Il relève hiérarchiquement de la Direction des Soins Infirmiers (DSI).

Les plannings sont réalisés deux mois à l'avance et doivent respecter les prescriptions légales et réglementaires : présence dans le service d'au moins un(e) infirmier(e) et un(e) aide soignant(e) pour huit patients hospitalisés.

Si ce **quota obligatoire** n'est pas atteint, le Cadre Infirmier essaie d'abord de modifier le planning de ses agents, avec leur accord (modification des repos ou heures supplémentaires). Sinon, le recours à du personnel intérimaire devient impératif.

En vue d'améliorer le processus, Monsieur DESPREZ souhaite visualiser les étapes de la chaîne de traitement d'une demande de personnel intérimaire émanant d'un service médical de l'hôpital.

Vous vous êtes donc rendu au « Bureau des effectifs » qui gère les demandes de personnel intérimaire au sein de la Direction des Soins Infirmiers. Vous avez interrogé les gestionnaires. À l'issue des entretiens, vous avez élaboré une fiche détaillant le déroulement du processus mis en œuvre (**annexe 1**).

- 1.1. Représentez par un schéma le processus de gestion de l'emploi intérimaire.
- 1.2. Énoncez les objectifs d'amélioration de ce processus
- 1.3 Réalisez une analyse critique de ce processus et proposez des solutions conformes aux objectifs.

DOSSIER 2 – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'hôpital B. consacre un budget annuel important à l'emploi de personnel soignant intérimaire (environ 2 millions d'euros). Dans certains cas, ce recours semble justifié (absence pour maladie ou renfort des équipes en raison d'un surcroît imprévisible de l'activité), toutefois dans le cas d'absences prévisibles, une modification des plannings permettrait d'éviter le recours à l'intérim.

Monsieur DESPREZ vous demande d'étudier l'absentéisme du personnel de l'hôpital.

- 2.1. À l'aide des données sociales de l'hôpital (**annexe 2**), calculez les taux d'absentéisme de l'hôpital B. de 2000 à 2003.
- 2.2. Commentez les résultats obtenus en les comparant à ceux de l'AP-HP.
- 2.3. Repérez les différents arguments évoqués par lors de la réunion des Cadres Infirmiers pour expliquer l'absentéisme (**annexe 3 - à rendre avec la copie**) et précisez, en marge de ce document, à quelle catégorie d'arguments chacun appartient.

DOSSIER 3 – GESTION DES DOCUMENTS

Les documents « demandes de personnel intérimaire » (**annexe 4**) sont classées par service, médical ou administratif, dans des dossiers ouverts au nom de chacun d'eux. Pour l'établissement du bilan social annuel, un employé est chargé par M. Desprez de collecter les données statistiques. Cet employé extrait, décompte, trie et classe l'ensemble des demandes de personnel contenues dans les 35 dossiers afin, notamment, de dénombrer les journées travaillées par les intérimaires selon les différents motifs des missions d'intérim. Ce travail est long et fastidieux et génère parfois des erreurs.

Par ailleurs, en cours d'année, les demandes de personnel intérimaire sont fréquemment extraites de leur dossier d'origine afin de répondre à différentes demandes de recherche d'informations émanant de la DRH ou d'autres services. Ces recherches peuvent porter sur les demandes de l'année en cours comme sur celles des années précédentes, lesquelles sont archivées en fin d'année au service des archives. Ces dernières nécessitent une autorisation d'accès fournie par l'archiviste et des déplacements pour venir consulter les dossiers.

Le projet de M. Desprez est de recourir à une gestion électronique de ces documents (GED).

3.1. Rappelez les principales fonctions de la gestion électronique des documents (GED)

3.2. Présentez les avantages qu'apporterait la mise en place d'une GED.

3.3. L'hôpital envisage de créer des modèles pour l'ensemble de ses formulaires, en mobilisant le langage XML. Afin de préparer le travail de structuration des modèles de formulaires, traduisez le formulaire de demande de personnel intérimaire (**annexe 4**) sous forme d'arborescence.

3.4. Comment le langage XML permet-il de traduire la structure d'un tel document ? Donnez un exemple appliqué au formulaire de demande de personnel intérimaire.

DOSSIER 4 - CALCUL D'UN COÛT PRÉVISIONNEL

Monsieur DESPREZ souhaite connaître le montant prévisionnel de la dernière demande de personnel intérimaire. La SSPM facture à l'hôpital le salaire brut de l'intérimaire, auquel s'ajoutent diverses charges (prime de précarité, ICCP...).

Vous disposez de la dernière demande de personnel intérimaire (**annexe 4**), d'un extrait du calendrier de 2004 (**annexe 5**), d'un tableau récapitulatif des tarifs de la SSPM (**annexe 6**), et des extraits du Code du travail (**annexe 7**).

Évaluez le coût attendu de la dernière demande. Présentez vos calculs dans un tableau récapitulatif.

- Sujet exemple n°4 -

Annexe 1**Fiche de processus**

Hôpital B. Direction des Soins Infirmiers Bureau des effectifs		TRAITEMENT D'UNE DEMANDE DE PERSONNEL INTERIMAIRE
N°	Liste des opérations	
1	Le responsable (Cadre Infirmier) du service demandeur remplit une demande de personnel intérimaire.	
2	La demande est envoyée à la Direction des soins infirmiers (DSI) qui en vérifie le bien fondé.	
3	La DSI contacte par téléphone la SSPM pour lui communiquer son besoin. (On constate des erreurs ou omissions dans les informations transmises, qui se répercutent dans les contrats de mise à disposition et sur les factures).	
4	La DSI rédige ensuite une lettre de confirmation de commande en deux exemplaires et envoie l'original à la société de travail temporaire (Travail répétitif, fastidieux et consommateur de temps).	
5	La DSI classe la demande de personnel intérimaire ainsi que le deuxième exemplaire de la lettre de confirmation dans le dossier "personnel intérimaire".	
6	Un décompte d'heures est rempli en double exemplaire par le Cadre Infirmier du service demandeur. Le salarié intérimaire le signe et remet l'original à la DSI à la fin de sa mission ; il conserve un double qu'il remet à son employeur, la SSPM.	
7	La DSI reçoit deux exemplaires du contrat de mise à disposition rédigé par la société d'intérim.	
8	La DSI vérifie le contrat de mise à disposition à partir du décompte d'heures. Ensuite, elle retourne à la SSPM un exemplaire signé du contrat et archive l'autre exemplaire avec le décompte d'heures. (Il y a de fréquentes erreurs et omissions dans les contrats, ce qui oblige à envoyer des lettres de réclamation et à attendre le nouveau contrat rectifié).	
9	La SSPM envoie alors une facture à la DSI.	
10	La DSI vérifie la facture, la valide (tampon du service et signature du gestionnaire), en fait une photocopie et transmet l'original de la facture à la Direction des Finances de l'hôpital pour paiement. La copie est archivée avec le reste des documents.	

DONNÉES SOCIALES DE L'HÔPITAL B.**Répartition des missions d'intérim selon les motifs des demandes (2003)**

Motifs des missions d'intérim	Nombre de journées travaillées par les intérimaires
<i>Congés maladie</i>	299,00
<i>Congés maternité</i>	28,75
<i>Congés annuels</i>	5,750
<i>Congés pour enfant malade</i>	57,50
<i>Absences pour formation</i>	11,50
<i>Surcroûts temporaires d'activité</i>	149,50
<i>Absences pour activité syndicale</i>	23,00

Données relatives à l'absentéisme

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre de jours non travaillés}}{\text{Nombre théorique de jours travaillés}} \times 100$$

L'hôpital travaille tous les jours. Par simplification, on considère que toutes les années comprennent 365 jours.
Vous avez recueilli les données suivantes pour l'hôpital B. :

	2000	2001	2002	2003
Nombre théorique de personnes présentes en moyenne chaque jour	540	557	570	575
Nombre de jours non travaillés	14 861	16 549	20 202	24 304

Évolution du taux d'absentéisme à l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris

2000	2001	2002	2003
7,36	7,77	8,84	9,42

Annexe 3 (à rendre avec la copie)

Notes prises au cours de la réunion des cadres infirmiers

La Direction des Soins Infirmiers (DSI) organise depuis 6 mois, des réunions ponctuelles avec 9 « cadres infirmiers » afin de faire le point sur le fonctionnement des différents services et connaître les absences prévisibles dans chaque service. Le responsable de cette direction Monsieur VOYANT anime les réunions. Monsieur DESPREZ constate qu'aucune amélioration ne s'est produite et l'hôpital a toujours recours au personnel intérimaire de façon exagérée. Il est urgent de trouver une solution afin de réduire les coûts de remplacement du personnel (absences prévisibles, absences imprévisibles ou surcroît de travail) en respectant les prescriptions légales. Vous avez assisté à la dernière réunion au cours de laquelle vous avez pris quelques notes

11 personnes présentes :

M. DESPREZ : responsable du personnel et des relations humaines
M. VOYANT : responsable de la direction des soins infirmiers
M. SAMSON : Urgences
M. ARNOULT : Médecine interne
M. VICTOR : Recherche
Mme TOURNIER : Réanimation
M. AGAY : Chirurgie cardiaque
M. RIPOTEL : Chirurgie pulmonaire
Mme DEFIL : Néphrologie
Mme NOWAK : Endocrinologie
Mme PEDREAU : Maternité
M. BOURDENNET : Gériatrie

Déroulement :

Mr Voyant rappelle tout de suite les taux d'absentéisme de 2003 et des autres hôpitaux de l'assistance publique. La situation s'aggrave à « B. ». Certains services sont vraiment dans le « rouge », il faut faire quelque chose très vite. Le remplacement coûte trop cher à l'hôpital. De plus les intérimaires ne donnent pas toujours satisfaction. Il faudrait connaître les solutions mises en place dans les autres hôpitaux de même catégorie.

Mr Samson : les urgences manquent d'effectifs, le personnel est trop stressé, tout le monde craque et les absences pour maladie maintenant sont plus nombreuses. Il ne peut rien faire. Il faut du personnel compétent et en plus grand nombre. D'ailleurs son personnel n'a même plus le temps de se former correctement. Il souligne que certains hôpitaux parisiens et provinciaux ont recruté ces derniers mois pour faire face. Il faut faire comme eux.

Même le matériel date et n'est pas remplacé convenablement. Il nuit aussi au personnel qui peine plus pour ses interventions, surtout pour les urgences spécialisées. Certains services d'urgence ont renouvelé le matériel et cela s'en ressent sur l'efficacité et le taux d'absences ; Il faut faire pareil là aussi.

Mr Agay et Mr Ripotel font les mêmes remarques que leurs confrères. Le travail en chirurgie est très stressant. Les conditions de travail sont souvent extrêmes. Attention aux malades, leurs vies peuvent être en danger, le personnel fatigué ne peut pas tout assurer. En revanche ils ont une bonne formation et n'hésitent pas à participer aux formations

- Sujet exemple n°4 -

continues de pointe. C'est un plus. Mais cela désorganise pas mal les services quand plusieurs personnes partent en même temps.

Mr Voyant compare avec les plus grands hôpitaux de Paris et de certaines grandes villes. La formation est proposée mais elle est bien planifiée pour ne pas perturber le service. Il faut s'en inspirer.

En Réa, Mme TOURNIER rappelle qu'elle a déjà tout dit lors de la dernière réunion. Elle vient de faire le point avec son équipe : il n'y a pas assez de personnel, il faut sans cesse informer et former les intérimaires, le nombre de lits ne cesse d'augmenter, les interventions chirurgicales s'intensifient et rien ne se passe au niveau de la direction. Elle fait remarquer que dans son service le taux d'absentéisme est stable depuis deux ans. L'organisation y est pour beaucoup et la bonne volonté de son personnel aussi.

Mr Bourdonnet souligne que les personnes très âgées nécessitent des soins particuliers et de plus en plus d'attention. Son personnel n'est pas assez formé pour certains cas lourds. Pourtant tout le monde est très consciencieux et met beaucoup de bonne volonté à assurer son service et satisfaire les malades. Peut être que dans mon service il faudrait des équipes distinctes entre les personnes très âgées et très dépendantes et une autre équipe pour les autres patients âgés. Cela se passe déjà à la « clinique Maillot » et cela semble apporter de bon résultats.

Mme Pedreau fait remarquer qu'à la maternité, certes il y a une augmentation de l'absentéisme, mais que le travail est toujours fait avec sérieux. Que son personnel est très attentif aux patientes et aux nouveaux nés. Que les soins sont de qualité.

Mr Victor souligne que la recherche nécessite des équipements, du matériel, des instruments de pointe. Ses labos sont exigus, les conditions de travail sont loin d'être idéales, le personnel n'a pas d'espace et semble démotivé. Mais il connaît des chercheurs et du personnel qui travaillent mieux qu'eux avec les mêmes conditions. c'est incompréhensible.

Mme Nowak fait remarquer qu'elle a réussi à bien motiver son équipe. Elle organise des petites réunions d'information, de sensibilisation. Elle essaie d'être à l'écoute de son service. De ce fait, pas d'augmentation concernant les absences voire une baisse pour les absences « maladie et arrêts spontanés ». Son service tourne et elle souhaite encore apporter des améliorations.

Messieurs Samson , Bourdonnet, Arnoult suggèrent que les réunions soient plus régulières, que les informations soient transparentes. Tout le monde est d'accord pour essayer de faire diminuer l'absentéisme mais insiste sur le fait que les restrictions budgétaires sont un frein. Cela n'est peut être pas contradictoire, il faut réagir différemment, d'autres hôpitaux font mieux. Le bien être des malades et du personnel doit être pris sérieusement en compte. Le service hospitalier doit faire face.

Mr Voyant termine la réunion à 10 h , il propose que chacun réfléchisse à certaines propositions faites au cours de la réunion. Il suggère une réunion dans un mois pour faire un nouveau point, en convoquant d'autres cadres infirmiers si cela semble nécessaire.

Annexe 4

Hôpital B.

Service demandeur : *Maternité*

Bâtiment : *Les Mariniers*

DEMANDE DE PERSONNEL INTÉRIMAIRE

À HÔPITAL B.
Direction des Soins Infirmiers
Bureau des effectifs

Bloc opératoire ☐

Réanimation ☐

Anesthésie ☐

Consignes particulières :

Personnel demandé	Motifs de la demande	Dates et heures de remplacement
1 IDE ⁵	Absence de l'agent titulaire (maladie)	le 13/06/04 de 7 h à 21 h
1 puéricultrice	Surcroît de travail	Le 14/06/04 de 9 h à 23 h

Date de la demande : 12/06/2004

Signature du Cadre Infirmier : *J. Marchant*

⁵ Infirmier diplômé d'état

- Sujet exemple n°4 -

Annexe 5

Extrait du calendrier de 2004

MAI			JUIN			JUILLET		
S	1	Fête du travail	M	1	St Justin	J	1	St Thierry
D	2	St Boris	M	2	Ste Blandine	V	2	St Martinien
L	3	Sts Philippe/Jacques	J	3	St Kévin	S	3	St Thomas
M	4	St Sylvain	V	4	Ste Clotilde	D	4	St Florent
M	5	Ste Judith	S	5	St Igor	L	5	St Antoine-Marie
J	6	Ste Prudence	D	6	Fête des Mères	M	6	Ste Marietta Goretti
V	7	Ste Gisèle	L	7	St Gilbert	M	7	St Raoul
S	8	Victoire 1945-Férié	M	8	St Médard	J	8	St Thibaut
D	9	Fête Jeanne d'Arc	M	9	Ste Diane	V	9	Ste Amandine
L	10	Ste Solange	J	10	St Landry	S	10	St Ulrich
M	11	Ste Estelle	V	11	St Barnabé	D	11	St Benoît
M	12	St Achille	S	12	St Guy	L	12	St Olivier
J	13	Ste Rolande	D	13	Fête-Dieu	M	13	Sts Henri/Joël
V	14	St Matthias	L	14	St Elisée	M	14	Fête Nationale-Férié
S	15	Ste Denise	M	15	Ste Germaine	J	15	St Donald
D	16	St Honoré	M	16	St J.-Fr. Régis	V	16	N.-D. Mt Carmel
L	17	St Pascal	J	17	St Hervé	S	17	Ste Charlotte
M	18	St Eric	V	18	Sacré Cœur	D	18	St Frédéric
M	19	St Yves	S	19	St Romuald	L	19	St Arsène
J	20	Ascension-Férié	D	20	Fête des Pères	M	20	Ste Marina
V	21	St Constantin	L	21	St Rodolphe	M	21	St Victor
S	22	St Emile	M	22	St Alban	J	22	Ste Marie-Madeleine
D	23	St Didier	M	23	Ste Audrey	V	23	Ste Brigitte
L	24	St Donatien	J	24	St Jean-Baptiste	S	24	Ste Christine
M	25	Ste Sophie	V	25	St Prosper	D	25	St Jacques le Maj.
M	26	St Béranger	S	26	St Anthelme	L	26	Ste Anne
J	27	St Auguste de C.	D	27	St Fernand	M	27	Ste Nathalie
V	28	St Germain	L	28	St Irénée	M	28	St Samson
S	29	St Aymar	M	29	Sts Pierre/Paul	J	29	Ste Marthe
D	30	Pentecôte	M	30	St Martial	V	30	Ste Juliette
L	31	Visitation-Férié				S	31	St Ignace de L.

- Sujet exemple n°4 -

Annexe 6

SOCIÉTÉ SPÉCIALISÉE EN PERSONNEL MÉDICAL
128, avenue de la Grande Armée
75325 Paris Cedex 8
Tél. : 01 55 32 65 78
Fax : 01 55 32 65 79
Contact: Mme BAITONNE

Tarifs à partir du 1er avril 2004 (en euros)

Catégorie de personnel	Coût horaire jour	Coût horaire nuit à partir de 21h00	Coût horaire 36 ^e à 40 ^e heure	Coût horaire à partir 41 ^e heure	Indemnité forfaitaire (dimanches et jours fériés)
Médecin du travail	48,89	51,75	42,45	50,94	81,72
Infirmier anesthésiste Diplômé d'État	32,89	35,75	28,56	34,27	81,72
Infirmier de bloc opératoire	21,83	23,83	27,00	32,40	81,72
Puéricultrice	21,83	23,83	27,00	32,40	81,72
Infirmier Diplômé d'État	20,75	22,75	25,67	30,80	81,72
Masseur kinésithérapeute	20,13	22,13	24,90	29,88	81,72
Préparateur en pharmacie	17,51	19,51	21,66	25,99	81,72
Conducteur ambulancier	15,74	17,74	19,46	23,36	81,72
Aide-soignant	16,98	18,99	21,01	25,21	81,72
Agent hospitalier	15,81	17,81	18,95	22,75	81,72
Secrétaire médicale	18,96	20,96	23,45	28,14	81,72

Observation : nos tarifs n'incluent ni les charges patronales, égales à 35 % du salaire brut total dû à notre salarié intérimaire, ni nos honoraires, égaux à 40 % du salaire brut total, ni la TVA (au taux normal) applicable à la rémunération de notre prestation.

Annexe 7

Code du travail (extraits)

Article L.124-4-3 (extrait)

Le salarié lié par un contrat de travail temporaire a droit à une indemnité compensatrice de congés payés pour chaque mission, quelle qu'ait été la durée de celle-ci.

Le montant de l'indemnité, calculé en fonction de cette durée, ne peut être inférieur au dixième de la rémunération totale due au salarié. L'indemnité est versée à la fin de la mission.

Article L.124-4-4 (extrait)

Lorsque, à l'issue d'une mission, le salarié sous contrat de travail temporaire ne bénéficie pas immédiatement d'un contrat de travail à durée indéterminée avec l'utilisateur, il a droit, à titre de complément de salaire, à une indemnité destinée à compenser la précarité de sa situation.

Cette indemnité est égale à 10 % de la rémunération totale brute due au salarié. Une convention ou un accord collectif de travail peut déterminer un taux plus élevé.

[...]

Remarques :

- concernant l'indemnité compensatrice de congés payés (ICCP) et l'indemnité de précarité, notre convention collective ne prévoit pas un taux supérieur aux 10 % légaux.
- l'indemnité de précarité se calcule sur la rémunération totale brute y compris l'ICCP.

Olivier Desprez