

« Cas MILEXA »
Éléments de correction
Relevé des compétences évaluées dans le sujet

Première partie

Tâches du référentiel de certification abordées :

3.1.1 Valorisation de la marque-employeur

3.2.1 Participation à l'analyse des conditions de travail et à la prévention des situations à risques.

3.2.1 Contribution à l'aménagement des postes et organisation des espaces de travail physiques ou virtuels

3.2.3 Accompagnement des actions liées au vivre ensemble au travail

3.4.1 Suivi et analyse des indicateurs sociaux.

3.4.3 Préparation à la démarche d'appréciation des compétences

Deuxième partie

Tâches du référentiel de certification abordées :

3.1.1 Valorisation de la marque employeur

3.4.4 Contribution à l'élaboration et au déploiement du plan de formation professionnelle continue

1^{ère} Partie : Diagnostic et proposition de solutions	
1^{ère} partie	40 points
<p>Production d'écrits professionnels adaptés aux destinataires tant par leur contenu que par la présentation</p> <p>Présentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduction (présentation de la situation, de la problématique, annonce du plan). - Rapport structuré et complet, mentions du rapport. - Conclusion (mise en évidence d'un ou deux axes prioritaires et/ou de grandes échéances à respecter). - Respect des règles de la communication écrite et de la langue française. <p>Éléments du contenu :</p> <p>Diagnostic :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportant des éléments de constat, une analyse quantitative et qualitative des causes et des conséquences. <i>Pistes : identification des problèmes (insatisfaction des techniciens du département MAC), identification des causes (baisse des effectifs, surcharge de travail des téléconseillers, manque d'autonomie, manque de formation et documentation, outils inadaptés) et conséquences (turn-over, augmentation des maladies professionnelles et des accidents, manque de motivation et d'efficacité).</i> - Permettant de repérer les enjeux. <i>Pistes (non exhaustives) : coût, et à terme détérioration du relationnel clientèle, de l'image, et de la marque employeur</i> - Adossé à une exploitation pertinente et complète des données du sujet en annexe ou dans le corps du rapport. <i>Pistes (non exhaustives) : taux d'évolution des indicateurs du TBS, taux de rotation.</i> <p>Propositions de solutions justifiées et en relation avec le diagnostic</p> <p><i>Activité 3.1. Accompagnement du parcours professionnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Actions proposées favorisant l'attractivité, l'intégration, l'implication et la coopération avec les parties prenantes. <i>Pistes (non exhaustives) : recrutement de téléconseillers, intégration, évolution de carrière...</i> <p><i>Activité 3.2. Contribution à l'amélioration de la qualité de vie au travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesures de nature ergonomique proposées. - Organisation de l'environnement de travail physique et virtuels optimisée : - <i>Climat de travail amélioré</i> <i>Pistes (non exhaustives) : Evaluation et renouvellement des outils et du matériel, améliorer l'ergonomie et le confort de l'open-space, faire appel à l'ANACT...</i> 	

<p><i>Activité 3.4. Participation à la performance sociale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Outils de gestion et d'organisation du temps du travail conçu, mis en œuvre et exploité <p><i>Pistes (non exhaustives) : réalisation des plannings par les techniciens, enrichissement des tâches commerciales, autonomie sur les déplacements.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Démarche d'appréciation des compétences préparée et suivie à l'aide des outils spécialisés disponibles dans l'entité. <p><i>Pistes (non exhaustives) : analyse des besoins de formations, mise en place de sessions de formation...</i></p>	
2ème Partie : Proposition et mise en œuvre de solutions	
2^{ème} partie	40 Points
Q1 – PROPOSITION D’ACTIONS DE FORMATION	
<ul style="list-style-type: none"> a) Plan de formation formalisé, mis en œuvre et suivi en tenant compte des orientations de l'entité et de la consultation des partenaires sociaux. <ul style="list-style-type: none"> - Présentation structurée (tableau...) - Eléments d'identification des salariés concernés - Programmation des sessions de formation (intitulés) avec prise en considération des contraintes <ul style="list-style-type: none"> b) Communication avec des partenaires internes et externes à l'entité adaptée à la diversité des interlocuteurs dans le respect des règles de droit, de la culture de l'entité et de ses règles de communication. <ul style="list-style-type: none"> - Liste des arguments pour justifier les choix de formation. 	
Q2 – MISE EN PLACE DE SALARIES AMBASSADEURS	
<ul style="list-style-type: none"> a) Actions proposées favorisant l'attractivité, l'intégration, l'implication et la coopération avec les parties prenantes, internes et externes <ul style="list-style-type: none"> - Proposition de contenus pertinents relayés par les salariés ambassadeurs susceptibles de valoriser la marque employeur de MILEXA <ul style="list-style-type: none"> b) Communication multimédia véhiculant une image de l'entité valorisée et conforme à sa culture <ul style="list-style-type: none"> - Pertinence des modes de diffusion retenus et de leur justification 	
TOTAL GENERAL	/80 points

« Cas Milexa » : Eléments de corrigé

1^{ère} partie : DIAGNOSTIC OPERATIONNEL

Entreprise MILEXA

De : Gwen Faladel, office manager

A : Benoit Krop, RRH

Rapport

Objet : analyse de la qualité de vie au travail au sein du département MAC

Introduction :

Rappel de la situation / du contexte (insatisfaction des salariés perçue dans l'extrait du bilan social, le bilan des entretiens annuels d'évaluation et à travers l'enquête interne sur la QVT).

Problématique : dégradation de la QVT dans le département MAC.

Annonce du plan.

I- Diagnostic

Alors que le siège se félicite de l'obtention du label Qualité Relation Sociale, les salariés du service C et T du département MAC sont insatisfaits. Cette insatisfaction s'est exprimée lors des entretiens annuels et lors de l'enquête interne sur la QVT et impacte le bilan social.

En effet, l'effectif a diminué dans le service MAC entre 2017 et 2020 : il passe de 27 à 21 soit -22%) :

- en particulier les téléconseillers (qui passent de 7 à 4, soit -43%) ;
- et les techniciens de terrain (qui passent de 13 à 10, soit -23%) ;
- le nombre de commerciaux (4) est resté relativement stable.

A/ Des dysfonctionnements organisationnels dans le service CT

1- Constats à partir des **entretiens annuels** :

- La plupart des téléconseillers font part de :
 - leur surcharge de travail ;
 - leur souhait de développer leur propre relations commerciales avec les clients (et ne pas faire que du dépannage téléphonique) ;
 - leur souhait de développer leurs connaissances techniques sur les MAC pour pouvoir aider les clients plus efficacement.
- La plupart des techniciens de terrain font part de :
 - leur manque d'autonomie dans leur planning de déplacements ;
 - leur souhait de développer leurs propres relations commerciales avec les clients (et ne pas faire que des installations ou réparations) ;
 - leur souhait de développer leurs connaissances techniques sur les MAC ;
 - leur souhait de renouveler/améliorer leur tenue de travail, outils, PC et téléphone.

Ces constats sont corroborés par les résultats de **l'enquête sur la QVT** : les téléconseillers et techniciens du département MAC sont globalement insatisfaits : ils attribuent des notes inférieures à leurs collègues du département PEC dans leurs réponses aux questions sur :

- Le management : ils considèrent leur relation de travail avec la hiérarchie peu satisfaisante (1,8/5), les relations entre les services sont également peu fluides (2,3/5)

- Le travail : les salariés considèrent qu'ils ne travaillent pas de manière efficace (2,2), que leurs responsabilités ne sont pas claires (2,4), et que l'ambiance de travail est mauvaise (1,5).
 - L'environnement de travail : ils reprochent une charge de travail trop lourde (1,4), un confort insuffisant (2,1), une écoute et communication insuffisante de la part des managers (1,8).
- 2- Causes, conséquences et enjeux :
- **GRH** : en effet, l'effectif a diminué dans le service MAC entre 2017 et 2020. Ces indicateurs expliquent en partie le sentiment d'épuisement professionnel de certains salariés qui se plaignent d'une charge de travail trop importante. Alors que dans le même temps, l'effectif du service PEC a augmenté. Le turn-over est également un signe d'insatisfaction des salariés. Il est passé de 1,85 % en 2017 à 23,81 % en 2020.
 - **Managériales** : la communication sur la stratégie et les objectifs du groupe semble insuffisante, et les managers ne semblent pas être formés pour manager leurs équipes.
 - **Organisationnelles** : les tâches de chaque poste sont mal définies ou mal équilibrées, ce sont les téléconseillers qui réalisent les plannings de déplacement des techniciens de terrain, or les téléconseillers sont en surcharge d'activité, et de leur côté les techniciens de terrain considèrent que leur planning leur impose trop de déplacements et sont mécontents de leur manque d'autonomie.
 - **Informationnelles et techniques** : le manque de connaissances techniques des salariés leur fait perdre en efficacité et donc provoque une perte de temps passé avec chaque client et une surcharge de travail.
 - **Matérielles** : certains outils de travail semblent peu performants ou inadaptés.
 - **Image** : la dégradation du climat social risque de détériorer, à terme, l'image de l'entreprise.

B/ Une formation insuffisante

1- Constats

Le nombre d'heures de formation a diminué, il est passé de 60h en 2017 à 28h en 2020 (-53%). Ce constat est corroboré par le bilan des entretiens annuels d'évaluation :

- 6 techniciens et téléconseillers (sur un effectif de 14) souhaitent des formations techniques aux machines à café ;
- 10 techniciens et téléconseillers (sur un effectif de 14) souhaitent des formations commerciales aux machines à café.

2- Conséquences et enjeux

- Le mal-être se développe chez les salariés ;
- Les maladies professionnelles et les accidents augmentent : les accidents du travail ont augmenté de 50 %, les accidents de trajet ont été multipliés par 2 et les maladies professionnelles par 3 ;
- Les départs ont un coût économique et social important pour l'entreprise, et risque de détériorer l'image et la marque employeur.

II- Propositions de solutions

1. Déployer le **plan de développement des compétences** et son suivi :

Mettre en place des formations techniques et commerciales régulières pour que les salariés se tiennent à jour sur les évolutions du métier et des produits.

Une formation de tous les téléconseillers à la gestion de plannings pourrait être envisagée afin d'améliorer leur organisation, leur performance, et afin de répondre à l'insatisfaction des techniciens de terrain.

Il apparaît également indispensable d'accompagner les deux chefs de service en leur proposant des formations spécifiques destinées à renforcer leur capacité à mobiliser les équipes et à remédier à la dégradation du climat social.

⇒ Intérêt : gain de temps pour dépanner les clients.

⇒ Enrichir les compétences et les postes.

2. **Réorganiser le service technique** :

- Augmenter l'autonomie des techniciens de terrain : leur permettre de réaliser leur planning de déplacements eux-mêmes : les téléconseillers peuvent transmettre les besoins des clients aux techniciens de terrain et les techniciens organisent leurs déplacements en fonction des contraintes géographiques de leur secteur.

⇒ Cette solution permettrait de soulager la charge de travail des téléconseillers et de répondre à la demande d'autonomie des techniciens de terrain.

3. **Recruter** des téléconseillers

A partir de la fiche de poste, réaliser une offre d'emploi attractive sur les réseaux sociaux et le site internet de l'entreprise.

⇒ Cette solution permettrait de réduire la charge de travail de l'équipe de téléconseillers.

4. Enrichir les postes de travail et proposer un parcours de **mobilité** :

- les téléconseillers et techniciens pourraient développer leurs compétences commerciales, gagner en autonomie et être chargés du suivi des relations commerciales d'un portefeuille de clients.

- proposer un parcours d'évolution de carrière (passerelle entre les métiers de techniciens et commerciaux, et entre les techniciens téléconseillers et de terrain).

5. **Solutions ergonomiques et matérielles** :

- renouveler la tenue de travail des techniciens (sentiment d'appartenance et image) ;

- évaluer et renouveler leur boîte à outils et les outils ;

- évaluer et renouveler les PC et téléphones des techniciens en déplacement ;

- améliorer l'ergonomie et le confort de l'open-space des téléconseillers.

⇒ faire appel à un ergonomiste et organiser une évaluation et un suivi des mesures prises

6. Développer des **actions de QVT**:

- organiser des visites (des managers, dans un premier temps et des équipes dans un second temps) au siège en Allemagne pour analyser leurs pratiques et s'inspirer de leur modèle (car ils ont obtenu le label QRS) ;

- obtenir le label QRS pour le site de Créteil.

7. **Faire appel à l'ANACT** pour améliorer la qualité et l'efficacité des relations sociales afin de :

- créer des conditions favorisant l'écoute et l'expression des points de vue dans un climat de confiance et de reconnaissance mutuelle ;

- retrouver la capacité à débattre, faciliter la concertation, se donner de nouvelles règles de fonctionnement et d'échange.

Conclusion : Résumer et justifier le choix d'une solution prioritaire

Analyses quantitatives utiles à l'élaboration du diagnostic :

Services/Postes	Effectifs Créteil au 1 ^{er} janvier				Taux d'évolution entre 2017 et 2020
	2017	2018	2019	2020	
Direction et administration	8	8	7	8	0%
PEC (Total)	26	27	27	28	8%
MAC (Total)	27	28	25	21	- 22%
dont : commerciaux	4	5	5	4	0%
Techniciens	13	13	12	10	- 23%
Téléconseillers	7	7	5	4	- 43%
dont départs salariés MAC	0	2	4	7	
dont nouveaux recrutements MAC	1	3	1	3	

Taux de rotation du personnel

$$\frac{[(\text{nombre de départs} + \text{nombre d'arrivées}) / \text{nombre de salariés au 1^{er} janvier}] \times 100}{2}$$

On considère que le taux est faible, s'il est inférieur à 5 %.

Un taux supérieur à 15 % est révélateur de dysfonctionnements significatifs.

Taux de rotation du personnel en 2017 pour le service MAC : 1,85 %

Taux de rotation du personnel en 2018 pour le service MAC : 8,93%

Taux de rotation du personnel en 2019 pour le service MAC : 10 %

Taux de rotation du personnel en 2020 pour le service MAC : 23,81 %

En nombre	2017	2018	2019	2020	Taux d'évolution entre 2017 et 2020
Accidents du travail	4	5	5	6	50%
Accident de trajet	1	2	1	2	100%
Maladies professionnelles	1	2	2	3	200%

En nombre d'heures	2017	2018	2019	2020	Taux d'évolution entre 2017 et 2020
Formations	60	45	35	28	-53%

2^{ème} partie : PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS

1) Préparation du plan de développement des compétences

- a. Élaborez un plan de développement des compétences du service MAC pour les techniciens et les téléconseillers en listant les actions de formations proposées ainsi que leurs modalités.

PROPOSITION PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES SERVICE TECHNIQUE MAC				
INTITULE DE FORMATION	NOM COLLABORATEUR	FONCTION	DATE FORMATION	FORMATEUR / FORMATRICE
FORMATION COMMERCIALE SESSION 1	FROT	TECHN.	A FIXER	LUCIE N'GUYEN
	MANICOURT	TECHN.		LUCIE N'GUYEN
	KOC	TELECONS.		LUCIE N'GUYEN
	LEDUC	TELECONS.		LUCIE N'GUYEN
GESTION PLANNING SESSION 1	ABEL	TELECONS.	A FIXER date différente session 2	ANDRE PETIT
	BENHIA	TELECONS.		ANDRE PETIT
GESTION PLANNING SESSION 2	KOC	TELECONS.	A FIXER date différente session 1	ANDRE PETIT
	LEDUC	TELECONS.		ANDRE PETIT
FORMATION TECHNIQUE SESSION 1	AVRIL	TECHN.	A FIXER date différente session 2	ANDRE PETIT
	CHOIT	TECHN.		ANDRE PETIT
	GUER	TECHN.		ANDRE PETIT
	ABEL	TELECONS.		ANDRE PETIT
FORMATION TECHNIQUE SESSION 2	SOUCI	TECHN.	A FIXER date différente session 1	ANDRE PETIT
	WAND	TECHN.		ANDRE PETIT
	BENHIA	TELECONS.		ANDRE PETIT
ANGLAIS	BON	TECHN.	A FIXER	EXT. INTER ENT
COMMUNICATION	DORIS	TECHN.	A FIXER	EXT. INTER ENT
	MENARD	TECHN.		EXT. INTER ENT
FORMATION SECURITE SESSION 1	50 % de l'effectif	2 Téléconseillers et 5 techniciens	A FIXER date différente session 2	ANDRE PETIT
FORMATION SECURITE SESSION 2	50 % de l'effectif	2 Téléconseillers et 5 techniciens	A FIXER date différente session 1	ANDRE PETIT

b. Présentez les arguments permettant de communiquer auprès des salariés sur la justification des choix opérés.

- La formation sécurité est une formation obligatoire.
- Pour les autres formations dans le plan de développement des compétences, le choix de la formation relève du pouvoir de direction de l'employeur et elle devient donc obligatoire sous peine de sanction disciplinaire.
- Les vœux de formation qui n'ont pas été satisfaits peuvent faire l'objet par le salarié d'une formation de sa propre initiative dans le cadre de son CPF.
- Les formations ont été attribuées en fonction des besoins de l'entreprise en matière de compétences (techniques et commerciales) insuffisantes.
- 2 sessions sont prévues à des dates différentes afin de ne pas désorganiser les services (50 % des effectifs doivent être présents sur leur poste de travail).

(Travail intermédiaire)

PROPOSITIONS PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES 2020				
	FORMATION PLANNING	FORMATION TECHNIQUE	FORMATION COMMERCIALE	FORMATION AUTRE
AVRIL		X		
BON				X (anglais)
CHOIT		X		
DORIS				X (com)
FROT			X	
GUER		X		
MANICOURT			X	
MENARD				X (com)
SOUCI		X		
WAND		X		
ABEL	X	X		
BENHIA	X	X		
KOC	X		X	
LEDUC	X		X	

2) La mise en place de salariés ambassadeurs

a. Proposez des exemples de contenus valorisants qui seront susceptibles d'être relayés par les salariés ambassadeurs de Milexa.

- Témoignages de salariés présentant leur métier avec passion (par exemple présentation des trois métiers du service MAC : commercial, téléconseiller et technicien de terrain) sous forme de texte, photos, vidéos...
 - Articles illustrés de photos sur des événements internes : organisation d'un petit déjeuner professionnel mettant en avant les produits de la marque (machine à café...), séminaires de team-building, participation à un forum de l'emploi, sponsoring/parrainage d'un événement...
 - Des contenus sur l'histoire du groupe, sur ses valeurs (élégance, exigence...)
 - Des contenus à valeur ajoutée pour les futurs candidats (des conseils pour concevoir son CV vidéo, pour passer un entretien d'embauche...)
 - Des jeux/quizz interactifs pour faire connaître les produits... (« gamification »)
- ⇒ *Tout autre proposition pertinente au regard du contexte*

b. Indiquez et justifiez, au regard du contexte, les modes de diffusion à privilégier par les salariés ambassadeurs pour relayer ces contenus.

Les salariés ambassadeurs utiliseront leur profil personnel sur divers médias sociaux pour valoriser l'image de l'entreprise dans laquelle ils travaillent :

- Les réseaux sociaux « grand public » ou généralistes : Twitter, Facebook, Instagram ou Youtube... pour toucher une cible plus large (faire connaître l'entreprise Milexa à un large public)
- Les réseaux sociaux professionnels : LinkedIn, Viadeo... pour attirer des futurs talents (dans l'optique de recruter prochainement des téléconseillers par exemple, pour faire face à la surcharge de travail)
- Des blogs personnels
- Les médias collaboratifs : amélioration de la page Wikipedia de Milexa, forum...
- Les jobboards (Monster...) pour attirer les candidats potentiels
- Les sites professionnels spécialisés car la clientèle est constituée de professionnels (hôtellerie, restauration...) pour promouvoir la marque de l'entreprise auprès des clients

Certains contenus seront diffusés (en collaboration avec le RRH, Benoît KROP), sur :

- L'intranet afin de valoriser les salariés eux-mêmes et de les motiver (sentiment d'appartenance, engagement)
- Le site institutionnel de Milexa France dans les rubriques « Carrières » et « Actualités » pour notamment attirer des candidats potentiels
- Le site institutionnel du groupe => traduction en allemand et en anglais des contenus sur le site du groupe pour renforcer le sentiment d'appartenance, accroître la visibilité de la filiale et de ses salariés, favoriser la mobilité interne...

Les salariés ambassadeurs pourront ainsi partager sur les réseaux sociaux cités plus haut les liens renvoyant vers les sites institutionnels de l'entreprise.