

# **Baccalauréat Technologique**

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

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

**SESSION 2011**

## **Épreuve de Spécialité Partie écrite**

**Durée : 4 heures      Coefficient : 7**

**L'usage de la calculatrice est autorisé**

*L'usage d'une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire, est autorisé conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42.*

**Ce dossier comporte 14 pages annexes comprises**

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

## GROUPE XIA

Xia est un groupe international belge spécialisé dans la construction de matériels informatiques et les services informatiques aux entreprises.

La société Xia est présente dans 70 pays et comptabilise un effectif de 122 000 collaborateurs. Son siège social est situé à Bruxelles.

Elle dispose de plusieurs sites en France : Paris (site de la Défense), Antony (92) et Lyon (69).

Dans des secteurs comme la santé et l'énergie, Xia conçoit et met en œuvre des solutions innovantes pour aider ses clients à devenir des entreprises écoresponsables, grâce aux technologies de l'information et de la communication.

En interne, Xia s'appuie sur la technologie pour répondre aux nouvelles exigences socio-environnementales en utilisant efficacement ses ressources et en innovant régulièrement.

Dans ce cadre, Xia prévoit une réduction de 40 % de sa consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2012.

Cela s'est traduit en juillet 2010, par un accord de groupe relatif à la mise en place du télétravail à domicile, conclu entre la direction et les organisations syndicales représentatives. Cette nouvelle forme d'organisation du travail, basée uniquement sur le volontariat, est la première étape dans une gestion des ressources humaines en cohérence avec les valeurs du groupe.

Les **dossiers** suivants sont à traiter :

1. Télétravail à domicile
2. Performance et coût du télétravail
3. Travail collaboratif assisté par ordinateur
4. Amélioration du télétravail

### **Annexes**

- Annexe 1 Plaquette d'information sur le télétravail
- Annexe 2 Témoignages de salariés du site de Bruxelles (site intranet de Xia)
- Annexe 3 Estimation du nombre potentiel de télétravailleurs
- Annexe 4 Éléments de calcul du coût du télétravail
- Annexe 5 Annonce parue sur Internet seloger.com
- Annexe 6 Intégration du contrat de travail dans le système de la gestion électronique des documents
- Annexe 7 Extrait du schéma relationnel de la base de données du personnel
- Annexe 8 Mémento du langage SQL baccalauréat STG CGRH

## DOSSIER 1 – TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE (20 points)

L'accord sur le télétravail à domicile a d'abord été mis en place au siège social à Bruxelles. Au vu de son succès, il a été décidé de l'élargir à l'ensemble des filiales du groupe.

Ainsi, Xia France a signé le 7 janvier 2011 l'accord relatif au télétravail à domicile avec l'ensemble des organisations syndicales. Cet accord fixe le cadre dans lequel cette nouvelle forme d'organisation du travail devra s'exercer.

Les salariés de Xia France ont été informés des modalités de cette nouvelle forme d'organisation du travail par l'intermédiaire d'une plaquette (**annexe 1**) distribuée dans chaque service de la société et consultable sur le réseau Intranet.

Cependant, la direction s'interroge sur les conséquences de cette nouvelle forme d'organisation. En effet, le travail à distance semble affecter la cohésion de groupe et le management. Des témoignages de salariés et managers belges mettent en évidence certains inconvénients inhérents au télétravail à domicile (**annexe 2**).

### Travail à faire :

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

- 1.1 Analyser la plaquette d'information : type de la communication et constituants (objectif, cible, canal, support).
- 1.2 Rappeler et définir les catégories d'arguments.
- 1.3 Repérer et classer les différents types d'arguments utilisés dans la plaquette.
- 1.4 Identifier l'impact du télétravail sur les relations entre les télétravailleurs. Justifier la réponse.
- 1.5 Rappeler les styles de leadership et apprécier les avantages et inconvénients de chacun dans le cadre du télétravail. Préciser en quoi le télétravail nécessite de dépasser les styles habituels de leadership.

## DOSSIER 2 – PERFORMANCE ET COÛT DU TÉLÉTRAVAIL (20 points)

Le site d'Antony n'étant plus conforme aux nouvelles normes de sécurité, la direction de Xia a été contrainte de déménager et souhaite se rapprocher du site de la Défense à Paris.

Mohamed BACHIR, responsable des ressources humaines du site d'Antony, est associé à ce projet. La direction lui a demandé de trouver des solutions pour rapprocher les 823 salariés du site d'Antony des locaux actuels du site de Paris. Il se trouve confronté à un double problème : le coût de l'immobilier et l'allongement du temps de transport (en moyenne 2 heures de trajet supplémentaires par jour). Il envisage plusieurs hypothèses : soit la location de nouveaux locaux proches de Paris, soit le recours au télétravail qui permettrait de libérer des bureaux sur le site de La Défense. Il considère que le télétravail à domicile est une opportunité pour répondre aux problèmes posés.

Une première estimation des personnes intéressées par le télétravail avait été faite lors de la signature de l'accord au niveau du groupe en juillet 2010 (**annexe 3**).

Pour compléter son étude, Mohamed BACHIR a réuni tous les éléments nécessaires pour calculer le coût que représenterait ce télétravail pour l'organisation (**annexe 4**) et a sélectionné une annonce de location de bureaux (**annexe 5**).

D'autre part, il aimerait connaître les effets du télétravail sur la performance des télétravailleurs. Des éléments de réponse lui ont été fournis par les témoignages de salariés belges (**annexe 2**).

### Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 2 à 5**,

- 2.1 Évaluer le nombre de télétravailleurs potentiels sur les sites d'Antony et de Paris. En déduire le nombre de télétravailleurs en fonction de la formule choisie (une, deux ou trois journées par semaine).
- 2.2 Calculer le coût total que représenterait le télétravail pour la société XIA. Les calculs seront présentés sous la forme d'un tableau faisant apparaître, par formule choisie, les coûts unitaires par télétravailleur.
- 2.3 Déterminer le coût de la location des nouveaux locaux.
- 2.4 Proposer des critères qui permettraient d'évaluer la performance des télétravailleurs chez XIA.
- 2.5 Dans un paragraphe argumenté d'une dizaine de lignes, comparer les deux hypothèses (télétravail ou location). Justifier le choix le plus adapté.

## DOSSIER 3 – TRAVAIL COLLABORATIF ASSISTÉ PAR ORDINATEUR (14 points)

L'introduction du télétravail à domicile nécessite la mise en place d'outils de communication et de travail collaboratif. Il est prévu de doter chaque télétravailleur d'un ordinateur portable avec caméra intégrée, d'une connexion haut-débit à l'Internet avec téléphonie illimitée et d'un accès à distance à la plateforme collaborative. Le télétravailleur pourra ainsi accéder, de chez lui, à la messagerie, aux agendas partagés, à tous les documents en ligne et partager ses fichiers avec ses collègues dans un environnement ergonomique et sécurisé (**annexe 2**).

Dans le cadre de la mise en place de la plateforme collaborative, le service des ressources humaines du site de Paris, dirigé par Nadine VALNA, doit numériser tous les dossiers du personnel grâce à un logiciel de gestion électronique des documents afin de constituer une base de données collaborative dédiée au personnel. Cette base de données a préalablement été déclarée auprès de la CNIL (Commission nationale informatique et libertés). Elle prévoit de mettre prochainement en ligne la photographie de chacun des salariés.

Tous les documents papier, reçus ou créés par le service des ressources humaines, concernant les salariés, doivent suivre une procédure pour être intégrés dans le système de gestion électronique des documents (**annexe 6**). Une équipe est dédiée à la numérisation et une autre à l'indexation des documents. Une vérification est effectuée par le service qualité avant d'envoyer les documents numérisés vers le dossier du salarié.

Un nouveau salarié vient d'être embauché. Nadine VALNA a établi son contrat de travail. Elle transmet celui-ci à son assistant, Luc MARTIN, afin qu'il procède à sa numérisation.

### Travail à faire

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 2 et 6**,

- 3.1 Mettre en évidence les fonctions auxquelles répondent les outils du travail collaboratif assisté par ordinateur utilisés par les télétravailleurs. Illustrer par des exemples.
- 3.2 Indiquer les avantages de la gestion électronique des documents dans le cadre du télétravail.
- 3.3 Retrouver les étapes de la démarche de la gestion électronique d'un document. Illustrer en utilisant l'exemple du contrat de travail numérisé par Luc MARTIN.
- 3.4 Préciser la contrainte légale à respecter par le service des ressources humaines pour la mise en ligne de la photographie de chacun des salariés.
- 3.5 Citer et justifier les moyens de sécurisation du réseau et des informations.

## DOSSIER 4 – AMÉLIORATION DU TÉLÉTRAVAIL (16 points)

Quelques mois après la mise en place effective du télétravail, une enquête de satisfaction a été soumise aux salariés en juin 2011. Celle-ci révèle que les conditions de travail se sont améliorées. En revanche, il est constaté que les télétravailleurs souffrent d'isolement et se sentent moins impliqués. D'ailleurs, certains d'entre eux ont déjà arrêté le télétravail pour réintégrer leur ancien poste. Des entretiens individuels seront menés pour connaître les raisons de l'abandon.

La direction des ressources humaines a décidé de réunir sur le site de Paris les télétravailleurs les plus concernés pour réfléchir ensemble à des solutions possibles d'amélioration de leur situation. D'après l'enquête de satisfaction de juin 2011, il s'agit essentiellement des télétravailleurs qui travaillent trois jours par semaine à leur domicile. L'interrogation de la base de données du personnel va permettre de les identifier afin de les convoquer (*annexe 7*).

### Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des *annexes 7 et 8*,

- 4.1 Rappeler les objectifs de cette réunion.
- 4.2 Proposer le type de réunion adapté à cette situation. Justifier la réponse.
- 4.3 Écrire la requête qui permet d'obtenir la liste, par ordre alphabétique, des salariés qui sont actuellement en télétravail trois jours par semaine.
- 4.4 Indiquer le besoin d'information satisfait par la requête suivante et préciser son intérêt.  
  

```
SELECT nom, prenom  
FROM SALARIE, TELETRAVAILLER, TELETRAVAIL  
WHERE SALARIE.matricule = TELETRAVAILLER.salarieTeletravailleur  
AND TELETRAVAILLER.typeTeletravail = TELETRAVAIL.code  
AND dateFin IS NOT NULL
```
- 4.5 Présenter les conditions matérielles nécessaires à l'organisation de cette réunion.
- 4.6 Décrire les rôles de l'animateur en précisant les techniques d'animation à adopter pour garantir l'efficacité de cette réunion.

**Plaquette d'information sur le télétravail****Première page de couverture****Page intérieure gauche****Le télétravail à domicile****Préambule**

Plus de la moitié d'entre vous s'est prononcée en faveur du télétravail à domicile.

Le 7 janvier 2011 dernier, un accord sur le télétravail à domicile a été signé entre la direction et les organisations syndicales représentatives.

Le télétravail à domicile consiste pour un collaborateur à effectuer à son domicile de façon régulière un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Le télétravail à domicile n'a pas pour but d'augmenter ou de diminuer le nombre d'heures de travail, ni la charge de travail. Il a pour objectif de donner à chacun plus de contrôle et de flexibilité sur ses conditions de travail.

Cette nouvelle forme d'organisation du travail pratique et innovante permet de concilier les nécessités de l'entreprise et les rythmes personnels de chaque salarié.

Il s'inscrit dans le prolongement des différentes actions menées par Xia en matière de développement durable en participant à la limitation des risques environnementaux.

**Le télétravail à domicile****Mode d'emploi****Qui est concerné ?**

Tous les collaborateurs de la société dont la nature du travail n'exige pas une présence physique dans les locaux de l'entreprise.

Pour tous et en cas de circonstances exceptionnelles (grèves de transport par exemple) avec l'accord du manager.

**Quelles sont ses modalités pratiques ?**

Le télétravail à domicile est basé uniquement sur le volontariat.

Une demande écrite doit être adressée au responsable hiérarchique avec copie à votre délégation ressources humaines. Tout refus fera l'objet d'une réponse écrite et motivée.

En cas d'accord, un avenant au contrat de travail est rédigé.

Une période d'adaptation de 2 mois est prévue pendant laquelle l'employeur ou le collaborateur peut mettre fin au télétravail moyennant un délai de prévenance de 4 semaines pour l'employeur et de 2 semaines pour le collaborateur.

**Page intérieure droite**

**Dernière page de couverture**

- La durée hebdomadaire du télétravail à domicile est d'un jour minimum et de trois jours maximum. Ces jours sont choisis d'un commun accord entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique.
- Xia ou le télétravailleur peut décider de mettre fin au télétravail de façon unilatérale et à tout moment par écrit, sous réserve d'un délai de prévenance de 2 mois.
- Le télétravailleur à domicile bénéficie des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que ceux applicables aux autres collaborateurs travaillant dans les locaux de Xia.
- L'entreprise fournit à chaque collaborateur un ordinateur portable, un accès à distance à ses applications de travail et à une solution de téléphonie.
- Les frais d'abonnement Internet et d'électricité sont remboursés dans la limite de 30 € par mois et selon le nombre de jours de télétravail.
- Une prise en charge des frais d'installation de 250 € maximum est prévue pour les télétravailleurs de plus de deux jours.
- Une « prime repas » de 4 € est versée par jour de télétravail quel que soit le nombre de jours de télétravail à domicile.

Pour plus de renseignements, vous pouvez consulter :

- l'accord du 7 janvier 2011 en ligne sur notre site Internet [www.xia.com](http://www.xia.com)
- Notre foire aux questions sur Intranet
- Votre délégation ressources humaines.



## **Témoignages de salariés du site de Bruxelles (site intranet de Xia)**

### **1- Commentaire de Lila – 12 novembre 2010 à 8h59**

À l'heure des nouvelles technologies (où chacun a son « Blackberry » ou « Iphone » greffé à l'oreille), mais aussi des problématiques environnementales, il me semble que la grande barrière au développement du télétravail reste essentiellement la culture et le besoin de « voir » les salariés pour vérifier qu'on ne les paie pas « à ne rien faire ». Cependant, le télétravail apparaît quand même dans bien des cas comme une stratégie « gagnant/gagnant » :

- pour l'entreprise, il se traduit par des économies non négligeables (même si une prise en charge matérielle du télétravailleur est obligatoire, celle-ci coûte moins que la location de locaux, l'entretien de ces derniers, la mise en place d'une cantine collective...).

- pour le salarié, cela permet une meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle, un stress moindre et un gain de temps (pas de trajet pour aller au travail).

Cependant, pour l'avoir pratiqué moi-même ces derniers mois, il y a un bémol au télétravail : l'isolement que cela peut créer. En effet, il est important de maintenir le lien avec ses collègues de manière régulière, en présentiel, afin d'éviter une totale déconnexion. Il est vrai que le travail chez soi, au calme, peut paraître comme la solution idéale dans un premier temps. Mais on se rend vite compte que l'on a besoin des autres membres de son équipe. La pause café n'a plus la même saveur si elle n'est pas un moment de partage d'informations entre collègues. Et puis, avec qui va-t-on encore parler de ce que font nos enfants ? De même, on ne peut plus se permettre de demander à un collègue lorsqu'on le croise dans un couloir ce qu'il pense de tel ou tel dossier.

À l'inverse, certains croient que, parce que l'on est chez soi, on passe sa vie derrière l'écran et nous harcèlent de messages instantanés. Or, travailler chez soi peut aussi se faire sans pour autant être attaché à son écran. Je me souviens d'une collègue qui, après m'avoir envoyé 4 messages en moins de 20 minutes, avait fini par m'appeler pour savoir ce que je faisais. Elle souhaitait simplement avoir la confirmation d'un numéro de client pour fixer un rendez vous. Cela n'avait pas de caractère d'urgence mais cela la rassurait que je réponde systématiquement à ces messages (elle avait l'impression que l'on était toujours dans le même bureau, l'une en face de l'autre).

**2- Commentaire d'Olivier V. – 24 novembre 2010 à 11h45**

Je suis manager chez XIA depuis 12 ans maintenant. J'ai toujours apprécié les bonnes conditions de travail offertes par la mise à disposition de locaux modernes et de matériels toujours plus performants. Ainsi, quand on m'a demandé en août dernier si je souhaitais être pionnier dans le domaine du management d'une équipe de télétravailleurs : j'ai accepté tout de suite !

Cela n'a pas été aussi facile que ce que je croyais en fait. Tout d'abord, le fait de ne pas avoir un œil sur ce que font les salariés télétravailleurs est un peu perturbant. On a tous tendance à accepter l'idée que la présence au travail est synonyme de performance du salarié. Or, on néglige de fait la qualité du travail fourni.

De plus, l'isolement physique m'a appris à aller à l'essentiel avec mes collaborateurs : le travail à distance oblige à formaliser et structurer les choses. Les demandes doivent être précises. J'ai dû apprendre à déléguer des tâches qui faisaient pour moi partie intégrante de ma mission de manager. En fait, cela m'a conduit à radicalement modifier ma perception du management d'équipe.

Malgré les nombreux outils mis à disposition de mon équipe et moi-même, comme l'agenda et le planning partagés, la visioconférence, les blogs, la messagerie instantanée... il a fallu que j'apprenne à leur faire confiance et à les laisser totalement libres dans leur façon d'organiser leur travail. Il s'agit de coopérer et pas seulement de surveiller et contrôler.

Néanmoins, au moins deux jours de présence dans les locaux de l'entreprise sont nécessaires pour maintenir un « lien social » entre les membres de l'équipe. Le fait de se rencontrer en face à face direct est rassurant pour eux comme pour moi. Sinon, à force de travailler à distance, on finit par ne plus savoir à qui on s'adresse réellement.

De toute façon, ceux qui se sentiraient perdus peuvent toujours demander leur réintégration au sein de l'équipe des travailleurs sur site<sup>1</sup>. Pour cette raison, il est important que les télétravailleurs aient gardé un lien avec ces derniers.

Je constate également des gains de productivité car les salariés sont moins stressés, perdent moins de temps dans les transports d'où une baisse du taux d'absentéisme et une stabilisation des équipes.

À ce jour, le résultat est donc plutôt positif : des économies pour XIA, du confort pour les salariés et une amélioration des performances d'équipe pour les managers !

---

<sup>1</sup> Personnes travaillant dans les locaux de l'entreprise

### **Estimation du nombre potentiel de télétravailleurs**

Nombre de salariés sur le site d'Antony : 673

Nombre de salariés sur le site de Paris : 3 200

Pour les deux sites, 70 % des salariés se disent prêts à adopter le télétravail.

Parmi ces salariés, 40 % opteraient pour un jour de télétravail par semaine, 35 % pour deux jours et 25 % pour trois jours.

Les jours de télétravail ont été fixés comme suit :

- 1 jour par semaine, le vendredi ;
- 2 jours par semaine, le jeudi et le vendredi ;
- 3 jours par semaine, le lundi, mardi et mercredi.

Les locaux sont ouverts du lundi au vendredi. On considère qu'un mois comprend 4 semaines.

### **Éléments de calcul du coût du télétravail**

#### **Charges directes**

Pour les télétravailleurs d'une journée par semaine, les frais d'abonnement Internet et d'électricité sont pris en charge à hauteur de 15 € par mois et par télétravailleur.

Pour les télétravailleurs de deux journées et plus par semaine, les frais d'abonnement Internet et d'électricité sont pris en charge dans la limite de 30 € par mois et par télétravailleur.

Une prime de 4 € est versée, pour le repas, par jour de télétravail quel que soit le nombre de jours de télétravail à domicile.

Remarque : ce calcul ne prend pas en compte la prise en charge des frais d'installation car celle-ci n'est assurée qu'une seule fois.

#### **Charges indirectes**

Les charges administratives représentent 10% du total des charges directes.

**Annonce parue sur internet seloger.com**

**Paris 15<sup>ème</sup> arrondissement** – Dans un immeuble moderne de bon standing sur quatre étages avec ascenseur.

Location de 5 000 m<sup>2</sup> de bureaux équipés. Locaux climatisés avec cloisonnement amovible et faux plafond. Salle informatique. Hôtesse d'accueil. 80 emplacements de parking en sous-sol. Loyer : 54 euros du m<sup>2</sup> charges comprises. - Nos prix comprennent toutes les charges locatives, EDF, chauffage, climatisation, gardien, ménage, abonnements divers, leasing de matériel, assurances des bureaux, taxe foncière. Tous nos bureaux sont équipés de mobilier et accessoires récents ou neufs.

**Intégration du contrat de travail dans le système  
de la gestion électronique des documents**

Nadine VALNA du service des ressources humaines établit le contrat de travail du salarié en double exemplaire, dont un exemplaire est remis au salarié.

Luc MARTIN, assistant RH, numérise ce contrat de travail puis l'envoie au service qualité qui contrôle que le document a été correctement numérisé, à partir de l'original.

Si le service qualité approuve la numérisation, il transmet le document au service chargé de l'indexation, sinon il retourne le document pour une nouvelle numérisation.

Le document correctement numérisé puis indexé est envoyé vers le dossier du salarié.

**Extrait du schéma relationnel de la base de données du personnel**

SALARIE(matricule, nom, prenom, numeroINSEE, adresseRue, codePostal, ville, telephone, adrElectronique, posteOccupe)

Clé primaire : matricule

Clé étrangère : posteOccupe en référence à code de POSTE

POSTE(code, libelle)

Clé primaire : code

TELETRAVAILLER(salarieTeletravailleur, typeTeletravail, dateDebut, dateFin)

Clé primaire : salarieTeletravailleur, typeTeletravail

Clé étrangère : salarieTeletravailleur en référence à matricule de SALARIE

Clé étrangère : typeTeletravail en référence à code de TELETRAVAIL

TELETRAVAIL(code, nbJoursSemaine)

Clé primaire : code

**Mémento du langage SQL  
Baccalauréat STG CGRH**

*Notation utilisée*

- Les éléments entre crochets [ ] sont facultatifs.
- "colonne" désigne le nom d'une colonne éventuellement préfixé par le nom de la table à laquelle elle appartient : "nomTable.nomColonne".
- "élément1 [, élément2 ...]" signifie une liste d'éléments (noms de colonne par exemple) séparés par une virgule. Cette liste comporte au minimum un élément.

**INTERROGATION DES DONNÉES**

**Ordre SELECT**

- **SELECT** [DISTINCT] colonne1 [AS nomAlias1] [, colonne2 [AS nomAlias2] ...]  
FROM nomTable1 [nomAlias1] [, nomTable2 [nomAlias2] ... ]  
[WHERE conditionDeRestriction]  
[ORDER BY colonne1 [DESC] [, colonne2 [DESC] ... ]  
- La liste de colonnes située après le mot **SELECT** peut être remplacée par le symbole "\*\*\*".

**Condition de restriction (ou de sélection)**

Une condition de restriction (désignée dans ce mémento par "conditionDeRestriction") peut être composée d'une ou de plusieurs conditions élémentaires combinées à l'aide des opérateurs logiques NOT, AND et OR, en utilisant éventuellement des parenthèses.

| <b>Conditions élémentaires</b>      |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| colonne = valeurOuColonne           | colonne <> valeurOuColonne         |
| colonne < valeurOuColonne           | colonne > valeurOuColonne          |
| colonne <= valeurOuColonne          | colonne >= valeurOuColonne         |
| colonne IS [NOT] NULL               | colonne LIKE filtre                |
| colonne BETWEEN valeur1 AND valeur2 | colonne IN (valeur1, valeur2, ...) |

- "filtre" désigne une chaîne de caractères comportant les symboles "%"et/ou "\_".
- Les filtres peuvent être utilisés avec une colonne de type chaîne ou date.
- Certains SGBDR utilisent "\*" et "?" au lieu de "%" et "\_" pour l'écriture des filtres.