

1.1 Analyser la plaquette d'information : type de la communication et constituants. (6 points)

On attend la connaissance précise des quatre constituants (objectif, cible, canal et support) et une analyse de chacun des éléments donnés ou attendus en fonction du contexte.

Éléments d'analyse	Analyse
Type de la communication (2 points)	C'est une communication : <ul style="list-style-type: none"> • interne : la communication s'effectue entre les membres de l'entreprise, • de groupe : l'organisation représente un groupe.
Cible (1 point)	Les salariés de l'entreprise Xia France
Objectifs (1 point)	Informers les salariés sur les objectifs et les modalités du télétravail.
Canal et support (2 points)	<ul style="list-style-type: none"> • Canal : hors média sur Intranet et déposé dans chaque service, • Support : plaquette d'information.

1.2 Rappeler et définir les catégories d'arguments. (2 points)

On attend la définition des 4 types d'arguments et leur définition (toute définition cohérente doit être acceptée) : 0,5 point par type d'argument avec la définition correcte. On accepte également les catégories suivantes : argument logique, argument affectif, sentiment d'appartenance.

Argument d'autorité : prend une forme qui est acceptée comme référence par l'auditoire (scientifique, expérience...).

Argument de communauté : fait appel à des opinions communément admises, à des vérités incontestables, à des valeurs partagées par tous.

Argument de cadrage : met l'accent sur un aspect précis.

Argument d'analogie : compare deux situations.

1.3 Repérer et classer les différents types d'arguments utilisés dans la plaquette. (4 points)

On attend au moins 4 arguments classés avec une terminologie adaptée (1 point par argument). On accepte également un repérage et classement en cohérence avec les types d'arguments définis dans la question précédente.

Arguments d'autorité

- accord plébiscité par les représentants du personnel.

Arguments de communauté

- plus de la moitié du personnel s'est prononcée en faveur du télétravail lors de l'enquête de satisfaction de juin 2009.
- limitation des risques environnementaux.
- alternative aux problèmes de transport.

Arguments de cadrage

- forme d'organisation du travail qui permet aux salariés plus de contrôle et de flexibilité sur leurs conditions de travail.
- conciliation entre les nécessités de l'entreprise et les rythmes personnels.
- matériel fourni par l'organisation.
- souplesse dans la mise en œuvre (sur la base du volontariat, période d'adaptation...).
- frais remboursés (connexion Internet et ligne téléphonique) ou « prime repas » attractive.

1.4 Identifier l'impact du télétravail sur les relations entre les groupes des télétravailleurs. Justifier votre réponse.

On attend que le candidat identifie l'impact négatif du télétravail sur la cohésion de groupe et relève des exemples tirés de l'annexe 2 (1 point par conséquence dans la limite de 4).

Le télétravail a les conséquences négatives suivantes :

- isolement
- déconnexion de la vie de l'entreprise
- perte de la communication informelle (« la pause café n'a plus la même saveur »)
- perte de la relation directe et des échanges d'informations en face à face (« on ne peut plus se permettre de demander à un collègue, lorsqu'on le croise, ce qu'il pense de tel ou tel dossier »)
- dépersonnalisation du travail (« on finit par ne plus savoir à qui on s'adresse »)

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 (4 points).

On attend une réponse structurée mais le tableau n'est pas exigé : au moins un avantage et un inconvénient pour chaque style de leadership (1 point par style de leadership).

Le candidat doit se rendre compte de la nécessité de faire évoluer les styles de leadership. 1 point pour le constat.

Style de leadership	Avantages	Inconvénients
Autoritaire	<ul style="list-style-type: none">- fixe des objectifs et des méthodes de travail précis- crée une omniprésence malgré la distance (surveillance à distance => les télétravailleurs ne sont pas « abandonnés »)	<ul style="list-style-type: none">- n'est pas adapté à cette forme de travail autonome- amène un risque de harcèlement du salarié en cas d'excès de contrôle
Laisser faire	<ul style="list-style-type: none">- favorise l'autonomie du salarié- est basé sur une relation de confiance donc valorisant pour le salarié	<ul style="list-style-type: none">- accentue la perte de cohésion du groupe- fait perdre les repères par rapport au travail à réaliser
Participatif ou démocratique	<ul style="list-style-type: none">- est propice à la délégation et donc à la responsabilisation du salarié- maintient la cohésion du groupe par la mise en commun régulière des informations et des prises de décision	<ul style="list-style-type: none">- nécessite une coordination rigoureuse de la part du manager- nécessite une volonté de participer de la part des télétravailleurs

Le télétravail nécessite la mise en place d'un nouveau style de management (par objectifs) qui regroupe les avantages de ces trois styles.

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

2.1 Évaluer le nombre de télétravailleurs potentiels sur les sites d'Antony et de Paris et en déduire le nombre de télétravailleurs en fonction de la formule de télétravail choisie (une, deux ou trois journées par semaine). (2 points).

On attend l'application d'un pourcentage au nombre total de salariés concernés (0,5 point) puis le calcul du nombre de télétravailleurs par formule choisie (0,5 point par formule).

Nombre de salariés concernés : $3\,200 + 673 = 3\,873$ salariés

Nombre de télétravailleurs : $3\,873 * 70\% = 2\,712$ télétravailleurs

Nombre de télétravailleurs 1 jour par semaine : $2\,712 * 40\% = 1\,085$ télétravailleurs

Nombre de télétravailleurs 2 jours par semaine : $2\,712 * 35\% = 950$ télétravailleurs

Nombre de télétravailleurs 3 jours par semaine : $2\,712 * 25\% = 678$ télétravailleurs

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. (8 points)

On attend une présentation des calculs sous la forme d'un tableau (1 point) + 2 points par colonne des formules de télétravail et 1 point si le résultat final est exact.

Éléments du coût	Calculs	Télétravail 1 j/sem	Télétravail 2 j/sem	Télétravail 3 j/sem	Coût total
Charges directes					
Internet		15	30	30	
Repas	4 euros x nombre de jours par semaine x 4 semaines par mois	16	32	48	
Total charges directes par télétravailleur		31	62	78	
Charges indirectes 10 %	total charges directes*0,1	3,1	6,2	7,8	
Coût unitaire par télétravailleur		34,1	68,2	85,8	
Nombre de télétravailleurs		1 085,0	950,0	678,0	
Coût mensuel total		36 998,5	64 790,0	58 172,4	159 960,9

2.3 Déterminer le coût de la location des nouveaux locaux. (1 point)

On attend le calcul du coût de cette location.

Coût mensuel de la location charges comprises HT = $5\,000 * 54 = 270\,000$ €

2.4 Proposer des critères qui permettraient d'évaluer la performance des télétravailleurs chez XIA. (3 points)

On attend au moins trois critères (et non pas des indicateurs) répartis dans les deux catégories : quantitatifs/qualitatifs. (1 point par critère)

- ❖ critères quantitatifs : absentéisme, réactivité (ex. indicateurs correspondant = délai de traitement d'une tâche), rapidité (indicateurs = délai moyen de réponse à un message reçu)...
- ❖ critères qualitatifs : qualité du travail fourni (l'annexe 2 mentionne notamment que les managers doivent repenser leur rapport à la performance en tenant compte de la qualité et non plus du temps de présence du salarié devant son poste), fidélisation (l'indicateur serait l'ancienneté moyenne d'un salarié télétravailleur par rapport aux autres salariés), diminution du stress...

Toute réponse cohérente doit être acceptée.

2.5 Dans un paragraphe argumenté, d'une dizaine de lignes, comparer les deux hypothèses (télétravail ou location). Justifier le choix le plus adapté. (6 points)

La réponse doit mettre en évidence les arguments pour l'une ou l'autre des hypothèses (2 points).

La réponse doit mentionner des éléments relatifs au coût financier de chaque opération mais aussi des éléments relatifs à l'amélioration de la performance. (4 points)

L'argumentation doit traiter des deux solutions présentées :

- La mise en place de nouveaux locaux permettrait de rapprocher les salariés du site d'Antony de l'établissement situé à La Défense. Cela reste une solution onéreuse. En effet, on peut constater que la solution du télétravail coûte 110 000 € de moins que la location de nouveaux locaux.
- De plus, la solution du télétravail permettrait a priori une amélioration de la performance des salariés grâce à de meilleures conditions de travail.
- Le télétravail permet donc de concilier motivation et performance des salariés et réduction de coût.

Le choix proposé doit être justifié de manière cohérente (grâce aux éléments déduits des questions précédentes).

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 points)

On attend l'identification des trois finalités des outils de travail collaboratif et leur illustration par au moins un exemple par fonction : 0,5 point par fonction (1,5) + 0,5 par exemple (1,5).

Les trois finalités (ou fonctions) des outils de TCAO utilisés par les télétravailleurs sont :

- communication : messagerie instantanée, courriels, intranet...
- coopération : plateforme de travail collaborative, visio-conférence, ...
- coordination : agenda partagé, planning en ligne...

Un même outil peut avoir plusieurs fonctions.

3.2 Indiquer les avantages de la gestion électronique des documents dans le cadre du télétravail. (3 points)

On attend 3 éléments (1 point par élément).

- Organisation rationnelle des nombreux documents du personnel
- Rapidité d'accès et de consultation des documents
- Sécurisation grâce aux droits d'accès à l'information
- Gain de temps dans la recherche, le traitement et la consultation
- Gain de place par diminution de la production de documents papier
- Réduction des coûts (impression et transmission des documents)
- Amélioration des possibilités de recherche grâce à l'indexation des documents

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 points)

On attend le rappel d'au moins 3 étapes de la démarche GED et l'utilisation de l'exemple afin de vérifier que l'élève a compris cette démarche (0,5 point par étape et 0,5 point par illustration).

- acquisition : numérisation du contrat de travail par Luc MARTIN
- classement (pour recherche) : indexation du contrat par le service approprié avec définition de mots clef
- stockage : le document est inséré dans le dossier du salarié
- diffusion : *pas réellement mentionné ici, on peut accepter l'envoi du dossier vers le service qualité*

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. (2 points)

On attend la mention du droit à l'image.

La mise en ligne des photographies des salariés nécessite une autorisation écrite de leur part pour respecter le droit à l'image.

3.5 Citer et justifier les moyens de sécurisation du réseau et des informations. (3 points)

On attend l'énoncé de trois propositions concernant la sécurisation du réseau et l'accès à l'information.

L'administrateur du réseau peut restreindre l'accès au réseau en mettant en place des procédures d'attribution de droits aux utilisateurs avec identifiant et mot de passe. Chaque utilisateur se verra attribuer par l'administrateur des droits d'accès spécifiques en fonction de ses besoins (consulter, modifier, ajouter des documents). L'administrateur doit également mettre en place des protections contre les intrusions sur le réseau avec des solutions logicielles (antivirus, anti-espions, pare-feu). Il y a également la possibilité de crypter les données.

DOSSIER 4 – AMÉLIORATION DU TÉLÉTRAVAIL (16 points)

4.1 Rappeler les objectifs de cette réunion. (1 point)

On attend au moins deux objectifs justifiés (0,5 point par objectif).

Cette réunion a pour but :

- de renforcer la cohésion du groupe des télétravailleurs,
- de trouver des solutions afin de les remotiver.

4.2 Proposer le type de réunion adapté à cette situation. Justifier la réponse. (2 points)

On attend une réponse cohérente avec le contexte.

Le type de réunion adapté est la réunion de créativité (brainstorming) car le groupe doit avoir une réflexion collective et faire des échanges d'idées. De plus, cela doit permettre de renforcer la cohésion du groupe des télétravailleurs.

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. (3 points)

On attend une projection avec mention des trois tables (1 point), les deux jointures (1 point), la restriction sur le nombre de jours télétravaillés (0,5 point) et le tri (0,5 point).

La restriction « DateFin IS NULL » permet de sélectionner les télétravailleurs actuellement en télétravail (sinon le champ DateFin comporte une date de sortie du télétravail).

Valoriser les candidats qui proposent cette restriction.

```
SELECT nom, prenom
FROM SALARIE, TELETRAVAILLER, TELETRAVAIL
WHERE SALARIE.matricule = TELETRAVAILLER.salarieTeletravailleur
AND TELETRAVAILLER.typeTeletravail = TELETRAVAIL.code
AND nbJoursSemaine = 3
AND dateFin IS NULL
ORDER BY nom, prenom
```

4.4 Indiquer le besoin d'information satisfait par la requête suivante et préciser son intérêt. (3 points)

Interprétation : liste des salariés, avec leur nom et prénom, qui ont abandonné le télétravail (si le champ dateFin est renseigné, c'est-à-dire n'est pas égal à NULL, cela indique que le télétravailleur a quitté le dispositif du télétravail). (1 point)

Intérêt : pouvoir convoquer ces salariés à des entretiens individuels pour connaître les raisons de l'abandon afin d'alimenter la réflexion lors de la réunion. 2 points

4.5 Présenter les conditions matérielles nécessaires à l'organisation de cette réunion. (3 points)

On attend la présentation de plusieurs moyens (au moins 6 avec 0,5 point par moyen cité).

- convocation avec ordre du jour (pour préparer la réflexion)
- salle adaptée au nombre de participants
- table ronde (favorisant les échanges) avec un nombre suffisant de chaises
- tableau blanc (ou Tableau Blanc Interactif)
- vidéoprojecteur, ordinateur portable
- support papier pour la prise de notes
- eau, collation pour une pause conviviale

Éventuellement, prévoir un dispositif d'enregistrement pour une mise en ligne à l'attention de tous les travailleurs.

4.6 Décrire les rôles de l'animateur en précisant les techniques d'animation à adopter pour garantir l'efficacité de cette réunion. (4 points)

On attend une présentation des différents rôles tenus par l'animateur sans forcément exiger les noms des trois catégories (production – facilitation – régulation). (1 point par catégorie dans la limite de 2 et 0,5 point par technique dans la limite de 4).

Les trois rôles sont :

- production : il doit amorcer le travail en proposant au groupe des pistes de réflexion et synthétise les échanges
- facilitation : il doit mettre en place les conditions d'efficacité de la réunion (prépare le matériel, organise la salle, prévoit les collations et rafraîchissements...)
- régulation : il énonce et fait respecter les règles (prise de parole, temps de parole, respect des délais...)

Les techniques d'animation à mettre en œuvre sont celles qui vont faciliter les échanges entre les participants :

- écoute active
- empathie
- tour de table
- reformulation
- questionnement
- synthèse