

Baccalauréat Technologique

Sciences et Technologies du Management et de la Gestion

Ressources Humaines et Communication

SESSION 2015

Épreuve de Spécialité Partie écrite

Durée : 4 heures Coefficient : 6

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

PARTIE 1 - 90 points

LA MAISON MÉLODIE

La MAISON MÉLODIE est un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) appartenant à un groupe privé composé de quatre établissements. Cette organisation prend en charge des résidents âgés pour lesquels le maintien à domicile est difficile. Sa capacité d'accueil est de soixante résidents.

Face à l'augmentation des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer¹, une restructuration de la MAISON MÉLODIE en 2014 a permis la création d'une unité spécialisée Alzheimer pouvant accueillir vingt résidents. Sur ces vingt patients, douze sont diagnostiqués aux stades 1 et 2 de la maladie et huit au dernier stade (3) de la maladie. Pour les premiers, il s'agit de maintenir leur autonomie le plus longtemps possible et de retarder l'échéance de la dépendance totale. Pour les seconds, totalement dépendants, il s'agit de les assister au quotidien.

Cette structure est dirigée par Patrick DUBOIS. L'effectif est de 50 salariés (personnel administratif, aides-soignantes, infirmières, médecins et animateurs).

Le climat social, déjà tendu au sein de la MAISON MÉLODIE, s'est encore dégradé depuis la restructuration. De nombreuses absences et des départs prématurés de salariés ont été constatés. Ceux-ci ont fait part de leur souffrance au travail. Il ressort des témoignages des salariés des difficultés au niveau de l'organisation de leur travail et une absence de cohésion. Cela est renforcé par le fait qu'un nombre important de nouveaux salariés quittent l'établissement durant leur période d'essai.

Le directeur souhaite pallier ces difficultés par des mesures permettant d'améliorer l'organisation du travail ainsi que l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.

Les **dossiers** suivants sont à traiter :

1. Le climat relationnel et les conditions de travail
2. Le partage de l'information
3. L'accueil et l'intégration des nouveaux salariés

Annexes

- Annexe 1 Entretien entre Patrick DUBOIS et les délégués du personnel
- Annexe 2 Extrait du tableau de bord 2014 de la MAISON MÉLODIE
- Annexe 3 Extrait du bilan social 2014 des autres EHPAD du groupe
- Annexe 4 Fiche de suivi hebdomadaire
- Annexe 5 Témoignages de salariés sur la fiche de suivi hebdomadaire
- Annexe 6 Recueil de témoignages auprès de trois salariés récemment recrutés
- Annexe 7 Courriel du directeur de la MAISON MÉLODIE

¹ Alzheimer : maladie qui entraîne la perte progressive et irréversible des fonctions mentales et notamment de la mémoire.

DOSSIER 1 – LE CLIMAT RELATIONNEL ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La situation de la MAISON MÉLODIE est devenue préoccupante. Depuis quelques mois, les salariés se plaignent auprès des délégués du personnel de leurs mauvaises conditions de travail. Les délégués du personnel obtiennent une brève entrevue avec le directeur de l'établissement, Patrick DUBOIS, (**annexe 1**). Ils espèrent, compte tenu de la situation (**annexes 2 et 3**), que le directeur écoutera avec attention leurs réclamations.

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 1 à 3**,

- 1.1** Analyser les composantes et les interactions de la situation de communication.
- 1.2** Caractériser le style de leadership du directeur. Justifier la réponse.
- 1.3** Repérer et caractériser les principales difficultés que les salariés rencontrent dans leur travail quotidien.
- 1.4** Identifier les raisons de ces difficultés.
- 1.5** Apprécier, à travers l'entrevue, le niveau de cohésion du groupe formé par l'ensemble des salariés de la MAISON MÉLODIE et son directeur.
- 1.6** Commenter les taux d'absentéisme et les taux de rotation du personnel de l'établissement MAISON MÉLODIE.

DOSSIER 2 – LE PARTAGE DE L'INFORMATION

La prise en charge de patients atteints de la maladie d'Alzheimer nécessite de bonnes relations et une bonne communication entre les membres de l'équipe médicale et soignante. Malgré la fréquence des réunions, le climat relationnel n'est pas satisfaisant. Patrick DUBOIS souhaite améliorer l'organisation du travail d'équipe au sein de l'unité spécialisée Alzheimer.

Actuellement, pour assurer le suivi des patients, chaque intervenant de la MAISON MÉLODIE renseigne une fiche de suivi hebdomadaire, commune à tous, sur un support papier (**annexe 4**).

Les salariés jugent cette procédure très lourde et peu efficace (**annexe 5**). Afin de remédier à ce problème, Patrick DUBOIS décide de mettre en place un espace numérique de travail. Chaque étage dispose d'un chariot médical qui est équipé d'instruments de soins au quotidien (prise de température, prise de tension du patient...). Le projet est donc d'y ajouter un ordinateur permettant au personnel soignant d'accéder aux données numériques du patient et de les compléter en ligne.

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 4 et 5**,

- 2.1** Schématiser le processus actuel d'utilisation de la fiche de suivi hebdomadaire d'un patient.
- 2.2** Evaluer ce processus.
- 2.3** Justifier l'importance de la fiche de suivi hebdomadaire en tant qu'outil de communication, de coordination et de coopération.
- 2.4** Présenter les avantages de l'automatisation de la gestion du dossier du patient pour les salariés et pour la MAISON MÉLODIE.
- 2.5** Préciser par quels moyens la fiche de suivi hebdomadaire numérique d'un patient pourra être sécurisée.

DOSSIER 3 – L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX SALARIÉS

La rotation du personnel en charge des malades est très déstabilisante pour les résidents et leur famille qui ont besoin d'entretenir des relations fiables et durables avec le personnel soignant.

Après avoir recueilli des témoignages (**annexe 6**), le directeur Patrick DUBOIS a constitué un groupe de travail pour mener une réflexion sur les conditions d'accueil et d'intégration des nouveaux personnels (**annexe 7**). Il espère ainsi créer un environnement stable pour les résidents.

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 6 et 7**,

- 3.1** Apprécier les modalités d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs recrutés au sein de la MAISON MÉLODIE.
- 3.2** Déterminer la nature du groupe que Patrick DUBOIS a constitué. Justifier la réponse.
- 3.3** Présenter et justifier deux techniques de créativité qui favoriseraient les réflexions du groupe sur l'accueil et l'intégration des nouveaux salariés.
- 3.4** Proposer les indicateurs qui permettront d'évaluer les actions mises en œuvre après les propositions du groupe de travail. Justifier la réponse.

PARTIE 2 - 30 points

Le travail en équipe est un mode de fonctionnement qui participe fortement à la qualité des soins à la personne. Mais il existe une différence entre un groupe de personnes travaillant ensemble et un groupe de personnes travaillant efficacement en équipe.

Le développement des technologies de l'information et de la communication a offert des opportunités nouvelles aux organisations en matière de partage de l'information et de gestion des connaissances.

En une ou deux pages maximum, à partir de vos connaissances et en vous inspirant du cas de l'établissement la MAISON MÉLODIE, répondre à la question suivante :

Le partage de l'information au sein d'une organisation favorise-t-il systématiquement la coopération ?

Entretien entre Patrick DUBOIS et les délégués du personnel

Les délégués du personnel, Anatole LENOIR et Louis GARIN, entrent dans le bureau du directeur et lui serrent la main.

Anatole LENOIR: Bonjour Monsieur. Nous vous remercions de nous recevoir.

Patrick DUBOIS : Bonjour. Je n'ai que quelques minutes à vous consacrer. Quelle est la raison précise de cette entrevue ?

Anatole LENOIR: Le climat social s'est fortement dégradé ces derniers mois au sein de notre équipe. Les salariés sont de plus en plus mécontents. La plupart évoquent des problèmes de troubles du sommeil, des crises de larmes, de l'anxiété et de l'angoisse. Certains sont fatigués en permanence...

Patrick DUBOIS (coupant la parole) : Nous sommes confrontés à un public difficile. *(Hausse le ton)* Enfin ! Ce n'est pas nouveau !

Louis GARIN : Si, c'est nouveau depuis l'ouverture de l'unité Alzheimer. Aujourd'hui, nous sommes fortement exposés aux comportements agressifs et violents de certains de nos patients.

Anatole LENOIR : Oui et des tensions de plus en plus vives apparaissent aussi entre les salariés. Ils se plaignent de ne pas avoir les informations nécessaires pour réaliser correctement leur travail.

Patrick DUBOIS : Quelle organisation n'est pas confrontée à des problèmes de cohésion ? À partir du moment où des personnalités différentes se rencontrent, il n'est pas anormal que des tensions se produisent.

Louis GARIN (élevant la voix) : Nous sommes en train de vous alerter sur un climat social dégradé et vous semblez minimiser systématiquement la situation.

Patrick DUBOIS : Je ne minimise rien du tout et je n'ai pas de conseil à recevoir de votre part. Estimez-vous heureux que je prenne la peine de vous recevoir. J'ai par ailleurs réfléchi à la mise en place de solutions pour améliorer l'organisation du travail et renforcer la cohésion. Mais je déciderai comme bon me semble. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Anatole LENOIR : C'est quand même incroyable de laisser croire que tout fonctionne à merveille dans votre établissement. Beaucoup de salariés se plaignent du manque d'écoute de votre part lorsqu'ils sont confrontés à des difficultés ou lorsqu'ils proposent d'améliorer leurs conditions de travail.

Patrick DUBOIS : Je vous rappelle que nous organisons régulièrement des réunions.

Anatole LENOIR: Justement, ces réunions ne débouchent sur rien de concret et n'apportent aucune solution aux difficultés rencontrées.

Patrick DUBOIS : Je vous répète que j'ai l'intention d'apporter des réponses concrètes aux problématiques que nous venons d'évoquer. Nous reprendrons cette discussion plus tard.

Le directeur se lève pour signifier que l'entretien est terminé.

Annexe 2

Extrait du tableau de bord 2014 de la MAISON MÉLODIE

Arrêts pour cause de maladie

Années	Nombre de jours d'arrêts maladie	Nombre de personnes concernées	Nombre d'arrêts maladie	Nombre total de jours travaillés	Taux d'absentéisme pour maladie
2012	390	14	26	10 624	3,67 %
2013	434	16	31	10 449	4,15 %
2014	780	24	39	10 402	7,49 %

Source : données internes

Taux de rotation

Années	Nombre de départs	Nombre de recrutements	Effectif total au 31/12	Taux de rotation
2012	3	3	50	6 %
2013	5	5	50	10 %
2014	8	8	50	16 %

Source : données internes

Annexe 3

Extrait du bilan social 2014 des autres EHPAD du groupe

Structures	Taux d'absentéisme pour maladie	Taux de rotation
EHPAD Étoile du Sud	5,51 %	3,14 %
EHPAD L'âge d'or	3,92 %	4,20 %
EHPAD Horizon	4,10 %	4,76 %

Source : données internes

Fiche de suivi hebdomadaire (recto)

FICHE DE SUIVI HEBDOMADAIRE

LA MAISON MÉLODIE
Unité spécialisée Alzheimer

FICHE DE SUIVI DU.....AU.....

(À compléter par le secrétariat)

IDENTITÉ

NOM :	Chambre :
Prénom :	Médecin référent :
Date de naissance :	
Stade de dépendance : 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	

(À compléter par le médecin)

SUIVI MÉDICAL

Dates de visite et prescriptions :

(À compléter par le psychologue)

SUIVI PSYCHOLOGIQUE

Dates de visite et remarques :

(À compléter par le psychomotricien)

SUIVI PSYCHOMOTRICITÉ

Dates de visite et remarques :

.../...

.../...

Fiche de suivi hebdomadaire (verso)

À remplir par les animateurs et aides-soignants	FICHE DE SUIVI HEBDOMADAIRE						
	DE M. (chambre n°) Semaine du au						
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Heure Lever							
Petit-déjeuner							
Toilette							
Animation 1							
Déjeuner							
Animation 2							
Goûter							
Animation 3							
Animation 4							
Dîner							
Veillée et coucher							
Nuit							
Légende	A = participation active – en progrès B = participation active – comme d'habitude C = agitation pendant animation ou repas D = ne VEUT pas faire – refuse – s'oppose E = ne PEUT pas faire						

Témoignages de salariés sur la fiche de suivi hebdomadaire

« C'est Marc, au secrétariat, qui imprime au début de chaque semaine la fiche vierge de suivi hebdomadaire. Il l'insère dans le dossier Patients. Lorsqu'il est en congé, c'est l'enfer ! »

« Ce qui choque, c'est qu'au cours de la semaine, on est trop nombreux à devoir la compléter, la reclasser en permanence dans le dossier. Certains oublient de le faire. Quelle perte de temps ! Et pour les infirmiers, c'est dramatique, puisqu'ils la consultent afin de préparer et donner les médicaments aux patients, selon la prescription du médecin. »

« De toute façon cette fiche ne sert à rien ! Elle est tellement raturée qu'elle devient illisible, et le jour des réunions, au moment de faire la synthèse sur chacun des patients, soit nous ne la possédons pas, soit elle est incomplète... »

Recueil de témoignages auprès de trois salariés récemment recrutés

« Comment avez-vous vécu votre arrivée dans l'établissement ? »

Valérie : « Ce fut très difficile et déstabilisant. J'ai tout de suite été confrontée aux patients sans avoir pu au préalable découvrir la structure, son fonctionnement, les locaux. J'ai découvert mes collègues de travail et leur fonction au fur et à mesure, à l'occasion de réunions ou autres situations de travail... »

Laurent : « J'ai failli partir au bout de deux jours ! J'avais l'impression d'être un intrus ! Mon contrat de travail n'avait pas été rédigé, je l'ai signé 15 jours après mon arrivée. J'ai appris l'existence du règlement intérieur au bout d'un mois de travail, au détour d'une conversation... J'ai été dès le départ livré à moi-même. Le directeur est venu me saluer seulement une semaine après ma prise de fonctions. J'ai mis très longtemps à être vraiment opérationnel, à comprendre ma mission... Je ne vous dis pas l'impression que m'a donnée cette structure dès mon arrivée... »

Karim : « Je ne me suis pas senti très attendu. Au début quand je croisais des collègues dans le couloir, personne ne me saluait. J'ai pu obtenir les clés de l'armoire de mon bureau seulement 15 jours après mon arrivée, donc impossible de m'installer ! Quel stress ! Et pour recevoir mon badge d'accès... Un vrai parcours du combattant. »

Courriel du directeur de la MAISON MÉLODIE

De	Patrick Dubois
À	ensemble-salariés
Objet	Constitution d'un groupe de travail
Date	15 mai 2015

Bonjour,

Le nombre de départs, pendant la période d'essai, du personnel récemment recruté ne cesse d'augmenter. Ce constat pose un réel problème en termes d'organisation et d'efficacité au sein de notre structure.

J'ai donc décidé de constituer un groupe de salariés provenant de divers services, afin de mener une réflexion et proposer des moyens pour mieux accueillir et intégrer nos nouvelles recrues.

Le groupe est composé des six personnes suivantes :

Marie-Pierre GUILLES, médecin coordonnateur
Paul DESTIN, aide-soignant
Émile RISTAUD, animateur
Béatrice LEPARTI, infirmière
Jean HERNANDEZ, psychologue
Jules SIMON, psychomotricien

Il dispose d'une période de 3 semaines (délai impératif) pour arriver au bout de ce projet et me remettre un rapport.

Je charge Marie-Pierre GUILLES de les réunir le 17 juin à 14 h 30 pour mener à bien cette mission.

Cordialement

Patrick DUBOIS
Directeur