

Baccalauréat Technologique

Sciences et Technologies du Management et de la Gestion

Ressources Humaines et Communication

SESSION 2017

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

PARTIE 1 - 90 points

JARDIN DE MADELINE

JARDIN DE MADELINE est une maison de retraite médicalisée privée dont l'activité consiste à accueillir des personnes âgées en perte d'autonomie. Elle est située dans le département de la Loire. JARDIN DE MADELINE est un établissement moderne ouvert en 2011 et dirigé par Nathalie MAGNIN. L'effectif est actuellement de 70 personnes dont 55 personnels soignants et 15 personnels administratifs, d'entretien, de cuisine et d'animation. L'établissement bénéficie des dernières technologies pour la gestion du suivi des patients. Un réseau intranet accessible par « wifi » permet à tout le personnel de consulter et compléter les dossiers informatisés des patients. Pour cela, l'établissement est doté d'ordinateurs fixes, notamment au service administratif, et de tablettes tactiles pour le personnel soignant. Ces équipements permettent de partager les informations en temps réel afin d'assurer le suivi de chaque patient.

L'établissement a une capacité d'accueil de 92 résidents à ce jour. Il est régulièrement sollicité pour accueillir de nouveaux résidents. En effet, la population française vieillit et l'espérance de vie augmente, ce qui entraîne une hausse des besoins d'accueil des personnes âgées dépendantes. C'est pourquoi Nathalie MAGNIN a concrétisé un projet d'agrandissement de la structure pour accueillir 20 nouveaux résidents. Elle vient de recruter 15 salariés supplémentaires dont 10 personnels soignants.

Dans un secteur d'activité marqué par la pénibilité du travail, Nathalie MAGNIN a été interpellée en 2016 par une augmentation sensible des arrêts de travail. Elle pense que l'arrivée d'un nombre important de nouveaux salariés risque d'entraîner davantage de difficultés. Nathalie MAGNIN engage donc une réflexion sur les conditions de travail et prévoit de mettre l'accent sur l'intégration et la formation des nouveaux personnels. Elle sait qu'elle devra porter une attention particulière à l'aménagement du temps de travail, source fréquente de conflit.

Les **dossiers** suivants sont à traiter :

1. Conditions de travail et risques professionnels
2. Intégration et formation
3. Aménagement du temps de travail et conflits

Annexes

Annexe 1 Extrait du tableau de bord social de JARDIN DE MADELINE

Annexe 2 Synthèse sur les conditions d'exercice des personnels soignants en maison de retraite rédigée par le CHSCT

Annexe 3 Témoignages recueillis lors de l'enquête 2016 du CHSCT

Annexe 4 Déroulement de la journée d'intégration

Annexe 5 Projet de module de formation en ligne

Annexe 6 Extrait du projet de plan de formation 2017 de JARDIN DE MADELINE

Annexe 7 Dialogue entre Fiona DIALLO et David YANG

Annexe 8 Compte-rendu de réunion entre la direction et la délégation unique du personnel du 10 avril 2017

**DOSSIER 1 – CONDITIONS DE TRAVAIL ET RISQUES PROFESSIONNELS
(35 points)**

De nombreuses études montrent que le secteur d'activité des maisons de retraite est particulièrement exposé aux risques professionnels. Nathalie MAGNIN souhaite analyser plus en détails ces risques, notamment à l'aide du tableau de bord social dont elle dispose pour l'année 2016 (**annexe 1**).

Par ailleurs, elle prend connaissance de l'enquête réalisée par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) auprès du personnel sur les conditions de travail et les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés de l'établissement (**annexes 2 et 3**).

Travail à faire :

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

- 1.1** Analyser les indicateurs sociaux et leur évolution entre 2015 et 2016.
- 1.2** Identifier et classer les causes de ces évolutions.
- 1.3** Proposer des mesures concrètes de prévention des risques professionnels qui pourraient être mises en place dans JARDIN DE MADELINE.
- 1.4** Montrer les effets de ces mesures pour les salariés et pour JARDIN DE MADELINE.

DOSSIER 2 – INTÉGRATION ET FORMATION (30 points)

En raison de l'agrandissement de l'établissement, l'effectif est passé de 55 à 70 salariés. Nathalie MAGNIN souhaite intégrer ces nouveaux personnels dans les meilleures conditions. Pour cela, elle a prévu une journée d'intégration (**annexe 4**) qui comprendra, entre autres, une formation à l'utilisation de la tablette tactile destinée au suivi des résidents.

Dans ce contexte de développement de l'établissement et compte tenu des informations recueillies sur les conditions de travail, Nathalie MAGNIN décide de mieux accompagner les salariés en matière de formation professionnelle.

Ainsi, une formation « gestes et postures » est envisagée dans le plan de formation. Elle serait proposée à tous les salariés et se déroulerait selon deux modalités : une formation en ligne (**annexe 5**) et un module en présentiel (**annexe 6**).

Nathalie MAGNIN est d'autant plus sensible à cette problématique qu'un aide-soignant, Bruno WEISS, vient d'être déclaré inapte à son poste par la médecine du travail. Nathalie MAGNIN est dans l'obligation d'envisager son reclassement et s'interroge sur le dispositif d'accompagnement à mettre en place.

Travail à faire :

À l'aide de vos connaissances et des **annexes 2 et 4 à 6**,

- 2.1** Apprécier la pertinence de cette journée d'intégration et du déroulement envisagé pour les nouveaux salariés d'une part, et pour JARDIN DE MADELINE d'autre part.
- 2.2** Présenter les intérêts et les limites des différentes modalités de la formation « gestes et postures » envisagée.
- 2.3** Vérifier la pertinence du projet de plan de formation en fonction des besoins de JARDIN DE MADELINE.
- 2.4** Expliquer pourquoi un bilan de compétences est adapté à la situation de Bruno WEISS.
- 2.5** Montrer les effets de ces différentes mesures d'accompagnement sur la performance sociale de l'établissement.

DOSSIER 3 – AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL ET CONFLITS
(25 points)

L'aménagement du temps de travail au sein de JARDIN DE MADELINE est une préoccupation récurrente de Nathalie MAGNIN et de Fiona DIALLO, infirmière coordonnatrice. Cette dernière a pour rôle d'établir le calendrier des jours et heures de travail et d'apporter des solutions liées aux absences éventuelles du personnel soignant.

Sauf modifications dues à des imprévus, cette planification est établie mensuellement, consultable sur l'intranet et remise en main propre à chaque salarié. Le travail est organisé en 3 équipes qui se relaient toutes les huit heures. Les salariés n'ont jusqu'alors pas la possibilité d'émettre des vœux d'emploi du temps.

Avant de prendre son service, David YANG, infirmier, se rend au bureau de Fiona DIALLO afin d'obtenir son emploi du temps du mois prochain. Il n'est pas satisfait et l'exprime lors de la discussion avec Fiona DIALLO (**annexe 7**).

Le 10 avril 2017, Nathalie MAGNIN a réuni la délégation unique du personnel pour proposer de réfléchir à l'aménagement du temps de travail et notamment à l'élaboration des plannings qui tiendraient compte des impératifs de service et des souhaits des salariés (**annexe 8**).

Travail à faire :

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

- 3.1** Caractériser la situation de communication entre Fiona DIALLO et David YANG.
- 3.2** Qualifier la forme et le type de conflit qui les oppose. Justifier la réponse.
- 3.3** Proposer la modalité de dépassement du conflit pour résoudre cette situation.
- 3.4** Montrer en quoi le travail avec la délégation unique du personnel peut participer à la diminution des tensions.

PARTIE 2 - 30 points

La recherche de la croissance par l'organisation entraîne des décisions pouvant être porteuses de risques pour les acteurs internes et externes.

En une ou deux pages maximum, à partir de vos connaissances et en vous inspirant d'exemples d'organisations, parmi lesquels JARDIN DE MADELINE, répondez à la question suivante :

Les décisions prises par les organisations pour profiter d'opportunités sont-elles toujours porteuses d'évolutions en matière de gestion des ressources humaines ?

Extrait du tableau de bord social de JARDIN DE MADELINE

Indicateurs	2015	2016
Taux d'absentéisme (en pourcentage)	7,01	7,49
Taux de rotation (en pourcentage)	5,70	6,20
Taux de fréquence des accidents du travail (en nombre, par million d'heures travaillées)	57,20	59,50
Taux de gravité des accidents du travail (en nombre de journées d'incapacité, par millier d'heures travaillées)	3,90	4,10

Indicateurs nationaux dans les maisons de retraite en 2016 :

- Taux d'absentéisme : 6,60 %.
- Taux de rotation : 9,80 %.
- Taux de fréquence des accidents du travail : 59,20.
- Taux de gravité : 2,70.

**Synthèse sur les conditions d'exercice des personnels soignants
en maison de retraite rédigée par le CHSCT**

DES STATISTIQUES QUI INQUIÈTENT

Dans le secteur de la santé, 39 % des soignants estiment que leur travail affecte leur santé. La fréquence des accidents du travail dans les maisons de retraite est deux fois supérieure à la moyenne nationale. 80 % des accidents du travail et maladies professionnelles sont liés à l'aide et au soutien physique des résidents, aux chutes et aux glissades.

Les conditions d'exercice des salariés en maison de retraite sont difficiles.

En cause : la pénibilité physique du travail due à la manipulation des personnes âgées pour leur hygiène et leur confort et des gestes répétitifs engendrent des troubles musculo-squelettiques (TMS). Ces pathologies sont à l'origine de nombreuses inaptitudes au travail qui compliquent la gestion des personnels et des plannings. Pour des raisons médicales, certains salariés ne peuvent plus effectuer les tâches physiques.

À cela, s'ajoutent des risques psychosociaux causés notamment par la possible agressivité de certains résidents en détresse ou de leur famille. Le personnel, très exposé au stress, peut exprimer un certain mal-être. Il est confronté au quotidien à des situations de fin de vie et de deuil. Par ailleurs, les soignants se plaignent particulièrement du rôle peu enrichissant de leur métier et du manque de temps nécessaire à des relations humaines de qualité et à une bonne prise en charge des patients.

Témoignages recueillis lors de l'enquête 2016 du CHSCT

David YANG, infirmier : « Depuis un an, j'ai de plus en plus de travail administratif et l'impression d'avoir de moins en moins de temps à passer avec les résidents. Du coup, il me semble que je néglige mon travail. Face à quelqu'un qui ne va pas bien, ce n'est pas facile de prendre du recul par rapport à la souffrance des résidents et nous n'avons pas forcément de soutien ni de reconnaissance de la part de nos collègues ou de la hiérarchie. Et puis, je m'interroge sur cette nouvelle organisation qui va être mise en place. »

Diwan ERBACH, infirmier : « J'ai parfois un sentiment de fatigue, j'ai peur de commettre des erreurs. Il faut être respectueux vis-à-vis des résidents, mais les familles sont de plus en plus exigeantes et ne se rendent pas compte de notre travail. Dans la structure où je travaillais avant, il y avait des espaces de parole pour que les soignants puissent s'exprimer et une permanence téléphonique avec un psychologue. Il faudrait les mettre en place ici. »

Delphine RIBOT, commis de cuisine : « Le sol était glissant après son nettoyage et la chute inévitable. Je me suis retrouvée avec un bras cassé et un arrêt de quelques semaines. Il ne faudrait pas grand-chose pour éviter cela. Si seulement nous étions plus écoutés. Je sais qu'il existe des sols antidérapants. »

Selma DELWI, aide-soignante : « En début d'année, j'ai eu régulièrement des maux de tête, des maux de ventre, des insomnies. Je venais au travail avec une appréhension qui ne me quittait pas. Un jour, je me suis effondrée en salle de pause. Le médecin a diagnostiqué un syndrome d'épuisement professionnel. J'aurais mieux fait de prendre rendez-vous avec le médecin du travail dès mes premiers soucis de santé. »

Bruno WEISS, aide-soignant : « Pour lever certains résidents, il faut être au moins deux. Parfois, nous ne sommes pas assez nombreux et pour aller plus vite, nous n'utilisons pas toujours le lève-personne à notre disposition. Finalement, j'ai régulièrement mal au dos et des problèmes aux épaules à cause des mauvaises postures. Si nous étions plus nombreux et mieux formés, nous aurions moins de difficultés. Il y aurait moins de problèmes ! »

Léa GUERNEVET, aide-soignante : « J'adore mon travail mais je suis souvent au contact de la douleur, de la mort, de la tristesse... Personne n'est préparé à cela. Parfois je me sens impuissante, voire coupable de n'avoir pas bien fait mon travail. Je ne peux pas m'empêcher de m'attacher à nos résidents. »

Déroulement de la journée d'intégration

8 h / 9 h :

Rendez-vous autour d'un petit déjeuner

Présentation des personnels d'encadrement et administratifs

9 h / 10 h :

Visite des locaux

10 h / 12 h :

Formation à l'utilisation de la tablette tactile :

- présentation et principes généraux ;
- prise en main de l'outil par groupe de 3 personnes accompagné par un salarié de l'établissement.

12 h / 13 h :

Buffet campagnard

13 h 30 / 16 h :

Présentation des risques professionnels liés au métier.

Présentation de la formation « gestes et postures ».

Intervention du médecin du travail et du psychologue.

Témoignages de salariés.

Projet de module de formation en ligne

**GESTES ET POSTURES – SECTEUR DE LA SANTÉ
SAUVEZ VOTRE DOS**

MODE DE FORMATION

Accessible depuis un ordinateur
Durée : 2 heures

Mode d'évaluation

Quizz

PRIX

140 €/ inscrit(e)

MOYENS PEDAGOGIQUES ET SUIVI

Une démarche par étapes
Des exemples pratiques
Des témoignages vidéo
Des documents annexes à télécharger
Des exercices d'autoévaluation

PUBLIC

Personnel soignant

OBJECTIFS

Identifier des situations à risques
Modifier des comportements
Adopter des gestes préventifs

AVEC LA FORMATION EN LIGNE C3S :



Formez-vous directement
depuis votre poste informatique



Formez-vous sur les dates
et créneaux horaires de votre choix



Pas de déplacement ni de contraintes
géographiques

Contact : <http://www.c3s.fr/>

C3S

38 rue Arnold Dolmetsch
72018 Le Mans cedex 2

Tél : 02 43 23 09 23

Nous pouvons aussi
développer des modules de
formation en ligne sur mesure.

Annexe 6

Extrait du projet de plan de formation 2017 de JARDIN DE MADELINE

INTITULÉ	CONTENU	ORGANISME DURÉE	PRIX PAR PERSONNE
Bilan de compétences	Analyser les compétences, aptitudes et motivations Définir un projet professionnel et de formation	IREPS Pôle Vendée 2 jours	1 360 € Forfait transport pris en charge par le FONGECIF ¹
Préparation au concours des soins infirmiers	Module 1 : préparation aux épreuves écrites Module 2 : préparation aux épreuves orales	FORMA PLUS Action régionale 15 jours + 15 jours	3 000 € Frais de déplacement
Formation gestes et postures Module de formation en ligne	Identifier les situations à risque Modifier les comportements Adopter des gestes préventifs	C3S Sur poste informatique professionnel 2 heures	140 €
Formation gestes et postures Module en présentiel	Prendre conscience de la réglementation Identifier les risques professionnels Mettre en œuvre des solutions pratiques	Centre de formation et de prévention des risques professionnels sur place 2 jours	570 €
Prévention et gestion de l'agressivité et de la violence	Identifier les causes et les facteurs déclenchants Expérimenter des techniques de prévention et de gestion des situations à risque Développer l'écoute et la communication	IFSO Santé ouest Sur place 2 jours + 2 jours	2 500 €

¹ FONGECIF : Organisme régional de gestion des congés individuels de formation et de financement de la formation professionnelle continue.

Dialogue entre Fiona DIALLO et David YANG

David YANG, infirmier, passe chercher son planning au bureau de Fiona DIALLO, infirmière coordonnatrice, avant sa prise de service.

David YANG : Bonjour Fiona ! Puis-je avoir mon planning du mois prochain, s'il te plaît ?

Fiona DIALLO : Bonjour David ! Comment vas-tu ? Tiens, le voici.

David YANG *prend connaissance du document et soupire* : Oh ! Non ! Je travaille tous les après-midi de la première semaine et j'ai pris un rendez-vous chez un spécialiste. Avec ces plannings qui changent tout le temps, je ne peux rien prévoir ! Même les simples rendez-vous médicaux deviennent une galère ! De toute façon, je serai absent cet après-midi-là !

Fiona DIALLO : C'est pour tout le monde pareil. Chacun doit s'organiser ! C'est comme ça. Il faudra que tu sois là !

David YANG *(continue de se plaindre)* : Quant à la vie de famille, autant vous dire que ce n'est pas facile tous les jours, avec le travail de nuit et les week-ends. De toute façon, je ne décalerai pas.

J'ai une amie qui travaille dans une maison de retraite et à qui sa responsable demande toujours quels sont ses souhaits d'organisation ! Et en plus, si c'est comme le mois dernier, je sais bien que cela va encore changer.

Fiona DIALLO *(agacée)* : Il y aura obligatoirement des changements : il faut bien gérer les absences. Et quand je pense qu'il me faut établir le planning de 10 personnes supplémentaires, tu ne te rends pas compte de la charge de travail !

David YANG *(très énervé)* : Peut-être. Certains d'entre nous ont des idées mais nous sommes rarement écoutés. D'ailleurs, j'ai fait part de ces problèmes aux délégués du personnel qui participent au groupe de projet sur l'aménagement du temps de travail.

David YANG se détourne et quitte le bureau de Fiona DIALLO.

**Compte-rendu de réunion entre la direction et la délégation unique
du personnel du 10 avril 2017**

Sont présents :

Nathalie MAGNIN, directrice

Fiona DIALLO, infirmière coordonnatrice

5 représentants du personnel

Sont absents : /

Sont excusés : /

Ordre du jour : aménagement du temps de travail et élaboration des plannings

1^{er} point : rappel du rôle de la délégation unique du personnel.

- Participer à la gestion et à l'analyse du fonctionnement de l'entreprise et notamment à la gestion des effectifs, à la durée du travail, aux conditions d'emploi et de formation.
- Être consultée régulièrement, notamment lors de la conduite de changements économiques ou juridiques ayant des incidences sur l'évolution de l'entreprise et de l'emploi.
- Émettre des propositions et des vœux auxquels l'employeur doit apporter des réponses motivées.
- Présenter à l'employeur les réclamations individuelles et collectives des salariés.

2^{ème} point : aménagement du temps de travail.

- Faire remonter les demandes des salariés concernant l'aménagement du temps de travail. [...]
- Établir une synthèse des demandes. [...]

3^{ème} point : élaboration des plannings.

- Trouver une méthode de gestion des plannings satisfaisante pour les salariés qui demande à mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. [...]