

### Scénario intégrant les TICE dans le programme RH&CO : Maison Caron

#### Dossier Professeur : ancrage du scénario dans les programmes de SDG et de spécialité RH&Communication

| Niveau et Thème   | Question de gestion  | Notions  | Finalités  |
|---|--|--|--|
| <b>Épisode 1 : Le plan de formation : négociation difficile pour Madame D.!</b>           |  |  |  |
| SDG<br>De l'individu à l'acteur   | L'activité humaine constitue-t-elle une charge ou une ressource ?                  | Les conditions de travail  | - établir un lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l'organisation   |
| RH&Communication<br>Compétences / potentiel   | La gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ? | La gestion des compétences et l'employabilité :<br>- Formation professionnelle continue          | - identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences<br>- identifier les résistances aux changements professionnels et les alternatives pour les surmonter |
| <b>Épisode 2 : Madame D. ne peut accepter autant d'absents aux stages de formation...</b> |  |  |  |
| SDG<br>Évaluation et performance  | Qu'est-ce qu'une organisation performante ?  | Performance sociale : bilan social   | - identifier les principaux indicateurs pertinents pour apprécier la performance d'une organisation  |
| RH&Communication<br>Compétences / Potentiel   | La gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ? | La gestion des compétences et l'employabilité :<br>gestion de carrière, mobilité professionnelle | - identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences<br>- identifier les résistances aux changements professionnels et les alternatives pour les surmonter |

| <b>Épisode 3 : Madame D. souhaite rendre lisibles les dispositifs de formation.</b> |  |  |   |
|---|--|--|---|
| SDG<br>Évaluation et performance  | Qu'est-ce qu'une organisation performante ?  | Performance sociale : le bilan social  | - repérer en quoi, dans une organisation, les aspirations des différents acteurs peuvent représenter une contrainte ou une opportunité dans la recherche de performance                             |
| RH&Communication<br>Compétences / Potentiel   | La gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ? | La gestion des compétences et l'employabilité : gestion de carrière, mobilité professionnelle<br>L'évaluation des compétences et du potentiel :<br>- le bilan de compétences | - identifier les moyens permettant à l'organisation de faire évoluer les compétences ;<br>- repérer les enjeux, pour l'individu, d'une démarche volontaire à faire valoir ses droits à la formation |
| <b>Épisode 4 : Madame D. souhaite impliquer les managers...</b>                     |  |  |   |
| RH&Communication<br>Compétences / Potentiel   | Peut-on évaluer les compétences mais aussi le potentiel d'un individu ?            | L'évaluation des compétences et du potentiel :<br>- Modes d'évaluation   | - identifier les objectifs des dispositifs d'évaluation et leurs intérêts.  |
| Épilogue : Question de gestion ...  |  |  |   |

### Suggestion pour l'animation du scénario

Ce scénario évoque une histoire organisationnelle inspirée de la réalité. Elle doit être racontée aux élèves progressivement, au fil des épisodes. Le questionnement et les documents doivent leur être livrés par le professeur au fur et à mesure qu'il présente les différents moments de ce récit.

Chaque épisode conduit les élèves à analyser une situation et à élucider un problème, en prenant appui sur les documents.

Ce scénario, qui peut être conduit sur 4 heures, questionne l'impact de la formation professionnelle continue sur l'organisation et sur le comportement des salariés dans leur activité de travail. Les élèves pourraient penser que cet impact est forcément positif. La situation présentée montre que plusieurs conditions doivent être réunies pour que la formation professionnelle soit pleinement efficace. Certains salariés, en effet, ne se sentent pas concernés par les actions de formation qui leur sont imposées ou ont des besoins en formation bien spécifiques. L'implication des managers dans ce processus semble également nécessaire.

| Épisodes              | Séquences                                    | Temps indicatifs | Modalités d'organisation de la classe  |
|-----------------------|--|------------------|--|
| 1                     | Le plan de formation                         | 1 heure          | En classe entière ou à effectif réduit, avec accès à Internet. Travail individuel.   |
| 2                     | Les indicateurs de la formation              | 1 heure          | En classe entière ou à effectif réduit. Travail individuel.  |
| 3                     | Les dispositifs de formation professionnelle | 2 heures         | En groupe à effectif réduit, avec accès à Internet et à un logiciel de carte heuristique. Travail individuel ou en binôme. |
| Évaluation des acquis | Épilogue                                     | 1 heure          | En classe entière de manière individuelle par écrit.   |

#### Contexte :

Qui ne connaît pas la Maison Caron ? Au centre des gares, au cœur des rues commerçantes, tout près de chez vous, la Maison Caron diffuse ses bonnes odeurs de pain frais et de viennoiseries ! C'est en 1905 qu'Émile Caron a ouvert sa première boulangerie à Arras dans le Pas de Calais. Fort d'un savoir-faire et d'une qualité sans égal, Émile Caron, secondé par son fils Jean, a su développer son affaire et ouvrir la deuxième boutique dans le Centre de Lille. Depuis, les générations se sont succédées et n'ont cessé de perpétuer l'aventure autour de la passion du pain.

Aujourd'hui, la Maison Caron, dirigée par Alexandre Caron, est présente sur le territoire français à travers 126 points de vente.

La Maison Caron offre un choix de pains de tradition française, de pâtisseries, de plats traiteurs pour la restauration rapide. Elle se distingue par la qualité des produits traditionnels qu'elle élabore et par la qualité de son service.

Pour cela, la maison Caron accorde une haute importance à ses ressources humaines : recrutement, formation professionnelle continue, évolution de carrières... Madame D. vient d'intégrer le groupe en tant que responsable des ressources humaines. Forte d'une expérience de plus de 15 ans au sein du groupe Castorama, entre autres, Madame D. ouvre de nombreux chantiers, parmi lesquels figure la gestion des compétences ...

#### **Épisode 1 : Le plan de formation, première négociation difficile pour Madame D. !**

Madame D., en tant que représentante de la direction, soumet le plan de formation professionnelle continue au vote du Comité central d'entreprise : les représentants du personnel expriment leurs points de vue.

Après avoir rappelé les objectifs du plan de formation professionnelle continue (pour l'organisation et pour les collaborateurs), vous analyserez la situation à l'aide et à l'aide des annexes 1 à 3 en vous posant les questions suivantes : (1 heure)

1. Quel(s) objectif(s) la maison Caron cherche-t-elle précisément à atteindre à travers le plan de formation ? De quoi ce plan découle-t-il ?
2. Que dénoncent les représentants du personnel ?
3. Quelles alternatives la Direction et la DRH pourraient-elles identifier pour surmonter ces résistances ?

Éléments de réponse - Réponses possibles des élèves :

1. *Le plan de formation découle de la stratégie de l'entreprise (développer de nouveaux produits et améliorer sa qualité de service), les objectifs du plan de formation sont d'accompagner la mise en œuvre de cette stratégie.*
2. *Les représentants du personnel dénoncent le fait que les formations ne tiennent pas compte des besoins et encore moins des souhaits des salariés. Le plan ne sert que les intérêts de l'entreprise.*
3. *La direction doit prendre en compte les besoins des salariés (identifiés par exemple et notamment lors de l'entretien annuel d'évaluation) et des souhaits des collaborateurs : la Drh doit les informer sur des dispositifs de formation leur permettant de développer leur employabilité (les élèves pourront, à l'appui de leur arguments donner des exemples tirés des séquences vidéo proposées).*

### **Épisode 2 : Madame D. ne peut accepter autant d'absents aux stages de formation...**

Décidemment, Madame D. a fort à faire avec la formation dans cette entreprise...De sources variées, la Drh constate, en effet, que le taux d'absentéisme aux stages de formation est très élevé et vraiment inacceptable.

1. A l'aide des annexes 4 à 6, dites à quels problèmes doit faire face Madame D sur la formation continue et quelles en sont les causes.
2. En quoi son expérience précédente au sein du groupe Castorama peut lui est utile ? (annexe 7)

Éléments de réponse - Réponses possibles des élèves :

*Les problèmes identifiés par Mme D. sont liés :*

- *A la définition des besoins en formation et des attentes qui ne semble pas adaptée à la réalité : les stagiaires ne sont pas motivés à suivre ces stages,*
- *A la gestion des absences pendant les stages : les convocations doivent être anticipées afin que les points de vente organisent le remplacement du (des) stagiaires en formation.*

*Après avoir observé le site internet montrant la politique de formation chez Castorama, les élèves pourront décrire le concept de form'acteur...très éloigné des modalités et conceptions au sein de la maison Caron. Les élèves proposeront des idées que Madame D. pourraient transposer.*

### **Épisode 3 : Madame D. souhaite rendre lisibles les dispositifs de formation**

Madame D. réalise qu'aucune communication sur les dispositifs de formation n'existe dans l'entreprise. Les échanges sur le forum interne montrent que les managers des points de vente s'interrogent sur les possibilités qui s'offrent à leurs collaborateurs de suivre des formations et sur les dispositifs existants.

1. Après avoir consulté les annexes 8 à 10 et avoir recherché des informations complémentaires dont vous validerez les sources, vous réaliserez pour Madame D. une carte heuristique présentant les caractéristiques et l'intérêt de chacun des dispositifs suivants : le DIF, le CIF et le bilan de compétences.
2. Quelles réponses peuvent être apportées aux questions posées dans le blog ?

Éléments de réponse - Réponses possibles des élèves

*Le professeur évaluera la carte heuristique en fonction de la pertinence des caractéristiques évoquées et de la rigueur et de la logique de la présentation. Sur le Forum, la préparation d'un*

*baccalauréat professionnel peut être préparé dans le cadre d'un CIF alors que l'apprentissage de l'anglais peut entrer dans le champ du DIF. Les élèves apporteront des arguments à l'appui de leur réponse.*

Complément pour le professeur :

La carte heuristique peut se faire individuellement à l'aide d'applications gratuites téléchargeables ou en groupe en mode collaboratif à l'aide d'outils en ligne comme Mindomo (consulter le tutoriel sur le CRCOM dans l'espace corrigé du scénario Le Vol d'Hanuman).

#### **Épisode 4 : Madame D. souhaite impliquer les managers ...**

Madame D. souhaite impliquer les managers dans la définition des besoins en formation, notamment au moment de l'entretien d'évaluation. Elle organise une réunion avec les délégués Rh et quelques responsables de points de vente pour adapter le dispositif d'évaluation du personnel. (1 heure).

A partir des annexes 11, 12 et 13 et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Comment la démarche actuelle d'évaluation peut-elle évoluer au sein de la maison Caron ?
2. Quelles mesures d'accompagnement la DRH doit-elle mettre en place ?
3. Quels liens existent entre démarche d'évaluation et formation professionnelle continue ?

Éléments de réponse - Réponses possibles des élèves :

*L'objectif de cette question est de mettre en évidence le rôle des managers dans la démarche d'évaluation afin de définir les besoins en formation des collaborateurs et de recueillir leurs souhaits. Ainsi, la démarche d'évaluation doit évoluer. Par ailleurs, les managers doivent être accompagnés dans la mise en œuvre de ce processus, notamment par la formation. Les liens étroits entre évaluation et formation apparaissent : l'évaluation permet de faire le bilan de l'activité de travail et offre un temps d'échanges entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Elle contribue à l'élaboration du plan de formation.*

#### **Épilogue**

La Maison Caron a su faire évoluer sa démarche de formation professionnelle continue et les derniers indicateurs montrent que la réflexion a porté ses fruits.

Avant de clore ce dossier, Madame D. vous demande de répondre à la question suivante : « Repérer les enjeux, pour l'individu, d'une démarche volontaire à faire valoir ses droits à la formation. »

Éléments de réponse : toute réponse argumentée est acceptable.

## Dossier Elèves

### Contexte et questionnement

#### Contexte :

Qui ne connaît pas la Maison Caron ? Au centre des gares, au cœur des rues commerçantes, tout près de chez vous, la Maison Caron diffuse ses bonnes odeurs de pain frais et de viennoiseries ! C'est en 1905 qu'Émile Caron a ouvert sa première boulangerie à Arras dans le Pas de Calais. Fort d'un savoir-faire et d'une qualité sans égal, Émile Caron, secondé par son fils Jean, a su développer son affaire et ouvrir la deuxième boutique dans le Centre de Lille. Depuis, les générations se sont succédées et n'ont cessé de perpétuer l'aventure autour de la passion du pain.

Aujourd'hui, la Maison Caron, dirigée par Alexandre Caron, est présente sur le territoire français à travers 126 points de vente.

La Maison Caron offre un choix de pains de tradition française, de pâtisseries, de plats traiteurs pour la restauration rapide. Elle se distingue par la qualité des produits traditionnels qu'elle élabore et par la qualité de son service.

Pour cela, la maison Caron accorde une haute importance à ses ressources humaines : recrutement, formation professionnelle continue, évolution de carrières... Madame D. vient d'intégrer le groupe en tant que responsable des ressources humaines. Forte d'une expérience de plus de 15 ans au sein du groupe Castorama, entre autres, Madame D. ouvre de nombreux chantiers, parmi lesquels figure la gestion des compétences ...

#### **Épisode 1 : Le plan de formation, première négociation difficile pour Madame D. !**

Madame D., en tant que représentante de la direction, soumet le plan de formation professionnelle continue au vote du Comité central d'entreprise : les représentants du personnel expriment leurs points de vue.

Après avoir rappelé les objectifs du plan de formation professionnelle continue (pour l'organisation et pour les collaborateurs), vous analyserez la situation à l'aide et à l'aide des annexes 1 à 3 en vous posant les questions suivantes : (1 heure)

1. Quel(s) objectif(s) la maison Caron cherche-t-elle précisément à atteindre à travers le plan de formation ? De quoi ce plan découle-t-il ?
2. Que dénoncent les représentants du personnel ?
3. Quelles alternatives la Direction et la DRH pourraient-elles identifier pour surmonter ces résistances ?

#### **Épisode 2 : Madame D. ne peut accepter autant d'absents aux stages de formation...**

Décidemment, Madame D. a fort à faire avec la formation dans cette entreprise...De sources variées, la Drh constate, en effet, que le taux d'absentéisme aux stages de formation est très élevé et vraiment inacceptable.

1. A l'aide des annexes 4 à 6, dites à quels problèmes doit faire face Madame D sur la formation continue et quelles en sont les causes.
2. En quoi son expérience précédente au sein du groupe Castorama peut lui est utile ? (annexe 7)

### **Épisode 3 : Madame D. souhaite rendre lisibles les dispositifs de formation**

Madame D. réalise qu'aucune communication sur les dispositifs de formation n'existe dans l'entreprise. Les échanges sur le forum interne montrent que les managers des points de vente s'interrogent sur les possibilités qui s'offrent à leurs collaborateurs de suivre des formations et sur les dispositifs existants.

1. Après avoir consulté les annexes 8 à 10 et avoir recherché des informations complémentaires dont vous validerez les sources, vous réaliserez pour Madame D. une carte heuristique présentant les caractéristiques et l'intérêt de chacun des dispositifs suivants : le DIF, le CIF et le bilan de compétences.
2. Quelles réponses peuvent être apportées aux questions posées dans le blog ?

### **Épisode 4 : Madame D. souhaite impliquer les managers ...**

Madame D. souhaite impliquer les managers dans la définition des besoins en formation, notamment au moment de l'entretien d'évaluation. Elle organise une réunion avec les délégués Rh et quelques responsables de points de vente pour adapter le dispositif d'évaluation du personnel. (1 heure).

A partir des annexes 11, 12 et 13 et de vos connaissances, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Comment la démarche actuelle d'évaluation peut-elle évoluer au sein de la maison Caron ?
2. Quelles mesures d'accompagnement la DRH doit-elle mettre en place ?
3. Quels liens existent entre démarche d'évaluation et formation professionnelle continue ?

### **Annexes**

Annexe 1 : extrait du plan de formation : Plan de formation 201N-201N+1

| <b>Emploi concerné</b>                | <b>Nombre de bénéficiaires</b> | <b>Stage de formation</b>  | <b>Durée</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------|--|--------------|
| <b>Développement de compétences</b>   |                                |  |              |
| Vendeur                               | 120                            | « La relation clientèle, étape 1 »<br>Formateur : AtoutCom'<br>Modalités et lieu : intragroupe, délégations régionales   | 2j           |
| Vendeur                               | 110                            | « La relation clientèle, étape 2 »<br>Formateur : AtoutCom'<br>Modalités et lieu : intragroupe, délégations régionales   | 1j           |
| Boulangier                            | 45                             | « Nouveaux procédés de fabrication »<br>Formateur : responsable boulanger groupe<br>Lieu : délégations régionales  | 1j           |
| <b>Adaptation au poste de travail</b> |                                |  |              |
| Vendeur                               | 20                             | « Prise en main du logiciel d'encaissements et de gestion des stocks »<br>Formateur : Responsable de magasin<br>Modalités et lieu : intra entreprise, délégations régionales | 1/2j         |

Annexe 2 : extrait de la réunion du CCE

*Mme D., Drh Groupe* : le plan de formation professionnelle continue découle de la stratégie de notre entreprise, définie par la direction. La Maison Caron, pour tenir sa place sur un marché très concurrentiel, doit innover sans cesse en termes de produits, de services, de concepts ...

*M. David, représentant du personnel* : les actions de formation proposées ne tiennent pas compte des besoins de salariés et encore moins de leurs souhaits. Ces stages permettent à la direction de se donner bonne conscience alors que c'est la recherche de productivité qui compte... Les nouveaux produits et concepts, comme vous dites, tombent comme des avalanches sur les points de vente avec des délais d'adaptation trop courts...

*Mme D.* : nous essayons de décliner ces formations produits dans les points de vente afin de tenir compte de l'environnement des collaborateurs...

*Mme Calais, représentante du personnel* : les actions de formation ne servent que les objectifs de l'entreprise. Comment les salariés peuvent-ils développer leur employabilité ? Aucun bilan n'est effectué au préalable, tous doivent rentrer dans le même moule... Comment voulez-vous motiver les gens ? En plus, les convocations arrivent trop tard et les salariés ne peuvent se libérer car leur absence n'a pas été anticipée...

*Mme D.* : des dispositifs de formation spécifiques existent afin de répondre aux besoins particuliers des salariés, nous allons renouveler l'information des managers et de tous les collaborateurs ...

Annexe 3 : « la formation dans l'entreprise Asco » [www.youtube.com/watch?v=S2jYQQ3MBIU](http://www.youtube.com/watch?v=S2jYQQ3MBIU)

**Episode 2**

Annexe 4 : Extrait du tableau de bord sur la formation professionnelle continue

|                                 | N-2  | N-1  | N    | N+1<br>(prévisions) |
|---------------------------------|------|------|------|---------------------|
| Nombre de salariés formés       | 256  | 287  | 356  | 420                 |
| Nombre d'heures, dont (%) :     | 2587 | 2598 | 3204 | 3800                |
| - Adaptation à l'emploi         | 33 % | 39 % | 38 % | 30 %                |
| - Anticipation des évolutions   | 45 % | 46 % | 48 % | 45 %                |
| - Développement des compétences | 22 % | 18 % | 14 % | 25 %                |
| Taux d'absentéisme aux stages   | 11 % | 19 % | 25 % |                     |



Annexe 5 : bilans de stage d'un collaborateur ayant suivi une formation

Votre avis sur la formation !

Ce questionnaire est anonyme et ne vous prendra que quelques minutes. Il nous permettra d'améliorer nos stages de formation. Merci !

Intitulé du stage : La relation clientèle, étape 1

Date(s) : 21 septembre, 20 octobre

**1. Etes-vous satisfait de cette formation ?** Oui  Non

Pourquoi ? Je n'ai pas demandé ce stage et je ne sais pas pourquoi j'ai été inscrit. Je n'ai pas de problème avec les clients

**2. Le contenu du stage a-t-il répondu à vos attentes ?** Oui  Non

Pourquoi ?

**3. Les conditions matérielles du stage étaient-elles adaptées (lieu, horaires, moment dans la semaine...)?**

Oui  Non

Pourquoi ? C'était loin de chez moi et je n'ai pas pu rester le deuxième jour car un de mes collègues est tombé malade...

Annexe 6 : les préoccupations des managers de point de vente

«Le plan de formation en entreprise » [www.youtube.com/watch?v=GwS1E7\\_vl28](http://www.youtube.com/watch?v=GwS1E7_vl28)

Annexe 7 : la formation professionnelle continue chez Castorama

Site internet : [www.emploi.castorama.fr/se-former-en-travaillant](http://www.emploi.castorama.fr/se-former-en-travaillant)

**Episode 3**

Annexe 8 : Forum des managers de la maison Caron (extrait)



Bonjour à tous ! Un de mes boulangers, titulaire d'un CAP, souhaite renforcer sa qualification et préparer un bac Pro. Comment cela est-il possible ? Xavier



Idem en ce qui me concerne. Un vendeur me demande une formation à la langue anglaise. Rien en vue de ce genre dans le plan de formation... ☹. Que faire ?



J'ai entendu parler du bilan de compétences, vous l'avez déjà utilisé ? Merci de vos témoignages. Ludo (Lyon).

Annexe 9 : le DIF et le CIF

Le DIF : vidéo de présentation : [www.dailymotion.com/video/xqqcrp\\_le-dif-  
agefos2009\\_webcam#.UemQjuB89Ow](http://www.dailymotion.com/video/xqqcrp_le-dif-agefos2009_webcam#.UemQjuB89Ow) )

Le CIF : vidéo de présentation et témoignage : [www.fongecif-bourgogne.fr/temoignages/conge-  
individuel-de-formation-cif-cdi\\_10\\_04.html](http://www.fongecif-bourgogne.fr/temoignages/conge-individuel-de-formation-cif-cdi_10_04.html))

Annexe 10 : le bilan de compétences

vidéo démarche et témoignages : [www.fongecif-bourgogne.fr/bilan-de-competence-  
bc\\_int\\_000098.html](http://www.fongecif-bourgogne.fr/bilan-de-competence-bc_int_000098.html) :)

#### **Episode 4**

Annexe 11 : la démarche actuelle d'évaluation actuelle au sein de la maison Caron (extrait du livret d'accueil).

L'accompagnement de la carrière des collaborateurs de la Maison Caron.

Les salariés ont un entretien individuel tous les deux ans avec leur manager, entre le 15 janvier et le 15 février. Suite à cet entretien, différentes actions peuvent être mises en œuvre : évolution professionnelle, actions de formation, tutorat...

Annexe 12 : extrait de la réunion organisée par Mme Delattre

Mme Delattre, DRH Groupe : Je vous remercie de vous impliquer dans cette réflexion sur l'évaluation des compétences et du potentiel de nos collaborateurs. L'objectif de notre groupe de travail est de faire évoluer notre démarche d'évaluation actuelle, qui n'est pas adaptée, j'en suis bien consciente...

M. Clounet, manager : C'est vrai qu'actuellement les entretiens ne servent pas à grand chose, autant le dire tout de suite. Les managers ne sont pas formés à la démarche, le formulaire qui sert de support à l'entretien est totalement dépassé...

Mme Laurence, manager : Oui, et la fréquence des rencontres, tous les deux ans, c'est insuffisant, notamment pour identifier les actions de formation dont chaque membre de nos équipes a besoin...

M. Coupeur, manager : Le bilan sur le travail doit être plus régulier. Il faudrait fixer des objectifs à tout le monde... Et puis, c'est une forme de reconnaissance indispensable.

Annexe 13 : le système d'appréciation des salariés ou comment évaluer ses salariés  
[http://drh.magazine.enligne-fr.com/index.php/fr/ressourceshumainesgestiondescompetences/580-  
le-systeme-dappreciation-de-lentreprise-ou-comment-evaluer-ses-salaries](http://drh.magazine.enligne-fr.com/index.php/fr/ressourceshumainesgestiondescompetences/580-le-systeme-dappreciation-de-lentreprise-ou-comment-evaluer-ses-salaries)