

2^{ème} partie : Mise en œuvre des solutions	
1^{er} support : schéma de procédure pour permettre aux salariés du CE de répondre, efficacement, aux demandes qui leur sont adressées	Sous total /20 points
Fond : respect de toutes les étapes de la procédure décrite en annexe 8. Toute forme de schéma peut être acceptée. Questions : type de voyage, rang de la demande, plafond, barème 1, 2, 3	/15 points
Forme : document structuré et clair + titre	/5 points
2^{ème} support : Outil d'analyse de la rentabilité de la sortie	
Fond : calcul de la rentabilité et du seuil de rentabilité en valeur et en volume + phrase de conclusion ou de synthèse	/12 points
Forme : pertinence de l'outil, efficacité de l'outil, respect des règles de présentation (tableau)	/3 points
TOTAL 2^{ème} partie	/35 pts
TOTAL GÉNÉRAL	/80 pts

PREMIÈRE PARTIE : LE DIAGNOSTIC ET RECHERCHE DE SOLUTIONS

CE OPEN MEDIA

Émetteur : Camille Dacosta Assistant(e)	Destinataire : Monsieur Cirelli Secrétaire
--	---

Rapport

Évry, le

Objet : Analyse de la gestion de l'activité « voyages et sorties »

PJ : Données chiffrées, arbre des causes.

Introduction

Rappel du contexte et de la demande, enjeux :

- Nouvelle équipe dirigeante élue au CE : remise en cause de l'action du CE et donc volonté forte, chez les salariés d'OPEN MEDIA, de modifier le fonctionnement du CE ;
- Maintien de l'attractivité de l'entreprise à l'interne et à l'externe pour les salariés.

Annnonce du plan

1. DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL

1.1. Situation actuelle (ou constat, ou présentation du problème)

- Évolution des caractéristiques des salariés :

Rajeunissement important du personnel d'OPEN MEDIA suite aux nombreuses embauches qui ont accompagné la croissance de l'entreprise ces cinq dernières années. (Les étudiants doivent citer quelques chiffres cf annexe 1).

Le nombre moyen d'enfants à charge par salarié a fortement augmenté, évolution logique au regard de l'abaissement significatif de la moyenne d'âge des salariés. (Les étudiants doivent citer quelques chiffres cf annexe 1).

- **Constat : problèmes**

Insatisfaction des salariés par rapport à l'organisation et aux prestations des voyages/sorties du CE.

Dégradation de certains indicateurs : taux de remplissage des voyages en baisse, apparition d'un déficit de l'activité voyages/sorties (-4250 €), baisse du nombre de participants aux voyages (-32 %).

1.2. Les causes du problème

- **Organisation et communication à revoir :**

Manque de transparence sur les règles d'attribution des prestations et sur l'action du CE. D'ailleurs, certains salariés se sont plaints, estimant que c'est toujours les mêmes (les initiés, les privilégiés...) qui profitent du CE.

Lorsque les salariés veulent s'adresser au CE pour obtenir des informations, ils sont régulièrement confrontés à des difficultés pour les joindre. De plus, lorsqu'ils parviennent à avoir un interlocuteur, le temps de réponse est la plupart du temps très long, souvent les informations données sont partielles, imprécises voire fausses du fait d'absence de procédure.

L'accueil téléphonique et physique est souvent débordé du fait d'horaires de réception du public peu adaptés à ceux des salariés d'OPEN MEDIA. De plus, dans la plupart des cas, c'est toujours les mêmes questions qui sont posées.

L'organisation manque de rigueur : il y a souvent des changements ou des annulations de dernière minutes sur les prestations voyages et sorties organisées par le CE sans que les salariés en soient informés. Aucun outil collaboratif de gestion des inscriptions n'est mis en œuvre.

Le site internet est, quasiment, le seul moyen utilisé par le CE pour communiquer avec les salariés, les mises à jour ne sont pas systématiques.

Peu ou pas d'échange avec les salariés, ces derniers ne sont jamais consultés (enquêtes de satisfaction, demande d'avis, sondage...) lors de la réflexion sur les prestations mises en place par le CE.

Offre plutôt orientée vers classe d'âge 45/55 ans qui ne tient pas compte du rajeunissement important du personnel (âge moyen en baisse de 6 ans), et de l'augmentation du nombre d'enfants/salarié de un enfant à deux en moyenne.

- **Absence d'outils et de procédure permettant une gestion financière rigoureuse :**

Gestion approximative des dépenses, alors que les sommes engagées et les budgets gérés par le CE sont assez conséquents. Aucun logiciel de gestion, aucune procédure rendant systématique le calcul d'un budget prévisionnel ou d'un seuil de rentabilité avant de proposer une prestation aux salariés (ex : Certains voyages sont réalisés alors que le nombre de participants ne permet pas au CE de couvrir les dépenses engagées).

1.3. Les enjeux (conséquences)

Il est important d'agir pour revaloriser l'image du CE auprès des salariés et endiguer leur mécontentement.

Le rôle du CE est important dans la politique sociale de l'entreprise (lien social, culture d'entreprise / sentiment d'appartenance...).

Compte tenu de la désaffection des salariés pour les prestations voyages/sorties du CE et de sa gestion financière hasardeuse, l'employeur peut être tenté de réduire le niveau de sa participation, pour s'en tenir à sa stricte obligation légale.

Les salariés du CE sont pointés du doigt et jugés incompetents par les salariés de l'entreprise. Cette situation de confiance dégradée impacte négativement le climat social. Certains salariés du CE vivent assez mal cette situation et la démotivation s'installe au sein de l'équipe.

2. PROPOSITION DE SOLUTIONS

2.1. Repenser la communication, les outils et le circuit de diffusion des informations

- Tenir compte du rajeunissement important des effectifs pour réorienter l'offre et les prestations du CE à destination des familles et des enfants, par exemple : proposer des colonies de vacances...
- Redynamiser le site internet.
- Créer de nouveaux outils en complément du site internet : Newsletter, Magazine ou E-Magazine...
- Création d'alerte SMS ou mail pour prévenir de changements de dernières minutes.
- Création d'un compte Facebook (Outil moderne de communication adapté aux nouveaux salariés).
- Dans cet ordre d'idée, il faudrait négocier avec le service informatique de l'entreprise, la possibilité d'avoir une rubrique dédiée au CE sur l'intranet de l'entreprise. Tout ceci permettrait aux salariés d'accéder plus facilement aux informations du CE.
- Établir un lien plus étroit avec les salariés : mettre en place des enquêtes régulières (2 par an) pour recueillir les avis, les critiques et les attentes des salariés et en tenir compte pour renouveler l'offre de prestations.

2.2. Réorganiser le travail et les procédures au sein du CE

- Réorganisation de l'accueil téléphonique : changement des horaires d'accueil pour les adaptées aux disponibilités des salariés, créer un planning permettant d'assurer une permanence de qualité en tenant compte des plages horaires critiques.
- Formation tableur Excel afin d'optimiser l'utilisation de cet outil.
- À terme se doter d'un outil de suivi des réservations (tableau de bord, base de données...). Cet outil leur permettra de répondre efficacement à toutes les demandes concernant les propositions de sorties ou voyages. (tarifs, destinations, places disponibles ...).
- Pour répondre correctement aux demandes d'aides (leur montant), il faudrait créer un outil d'aide à la décision de type « logigramme » permettant de gagner en efficacité dans les réponses apportées aux salariés (rapidité, justesse...).
- Définir des règles claires et transparentes (ordre de priorité, liste d'attente, roulement...) en particulier, pour l'attribution des prestations voyages et sorties afin d'éviter que les salariés aient le sentiment que certains sont privilégiés au détriment d'autres.
- Mettre en place une procédure pour la diffusion des propositions de voyages et sorties à l'ensemble des salariés (programme, date limite d'inscription...).
- Insérer sur le site internet du CE ou (avec l'accord du service informatique d'OPEN MEDIA) sur l'intranet dédié au CE, un formulaire d'inscription en ligne pour faciliter le traitement des demandes adressées au CE concernant les voyages et sorties.

2.3. Mettre en place des outils de gestion.

- Mettre en place une gestion financière plus rigoureuse permettant un suivi des budgets et des dépenses engagées plus précis (tableaux de bord comprenant des données comme le taux de remplissage, le nombre d'adultes, d'enfants ...). Ce tableau permettrait d'affiner les prestations hôtelières et de restauration pour les voyages proposés et pour concevoir les futures propositions.
- Établir un budget prévisionnel systématique avant de valider tout projet de voyages ou sorties. Si le seuil de rentabilité n'est pas atteint, ne pas hésiter à annuler ou reporter une manifestation.
- Achat d'un logiciel d'aide à la gestion dédié au CE leur permettant entre autre une meilleure gestion de l'activité voyages.

Possibilité de conclusion si c'est un rapport : réflexion sur le choix des activités du CE en lien avec une implication/consultation des salariés...

**Annexe 1 : Données chiffrées concernant les caractéristiques des salariés et l'activité
« Voyages et Sorties »**

Effectif par tranches d'âge

Tranche	2009	2013	Taux d'évolution 2009 - 2013
Moins de 25 ans	125	312	149,6%
De 25 à 34 ans	275	657	138,9%
De 35 à 44 ans	479	615	28,4%
De 45 à 54 ans	663	507	-23,5%
De 55 à 64 ans	670	415	-38,1%
65 ans et plus	12	4	-66,7%
TOTAL	2 224	2 510	12,9%

Âge moyen	46,1	39,8	moins 6 ans
------------------	-------------	-------------	--------------------

Remarque il est possible de proposer également une comparaison de la répartition par tranche d'âge de 2009 avec 2013.

Tranche	2009		2013	
Moins de 25 ans	125	5,6%	312	12,4%
De 25 à 34 ans	275	12,4%	657	26,2%
De 35 à 44 ans	479	21,5%	615	24,5%
De 45 à 54 ans	663	29,8%	507	20,2%
De 55 à 64 ans	670	30,1%	415	16,5%
65 ans et plus	12	0,5%	4	0,2%
TOTAL	2 224	100%	2 510	100%

Nombre d'enfants à charge par salarié

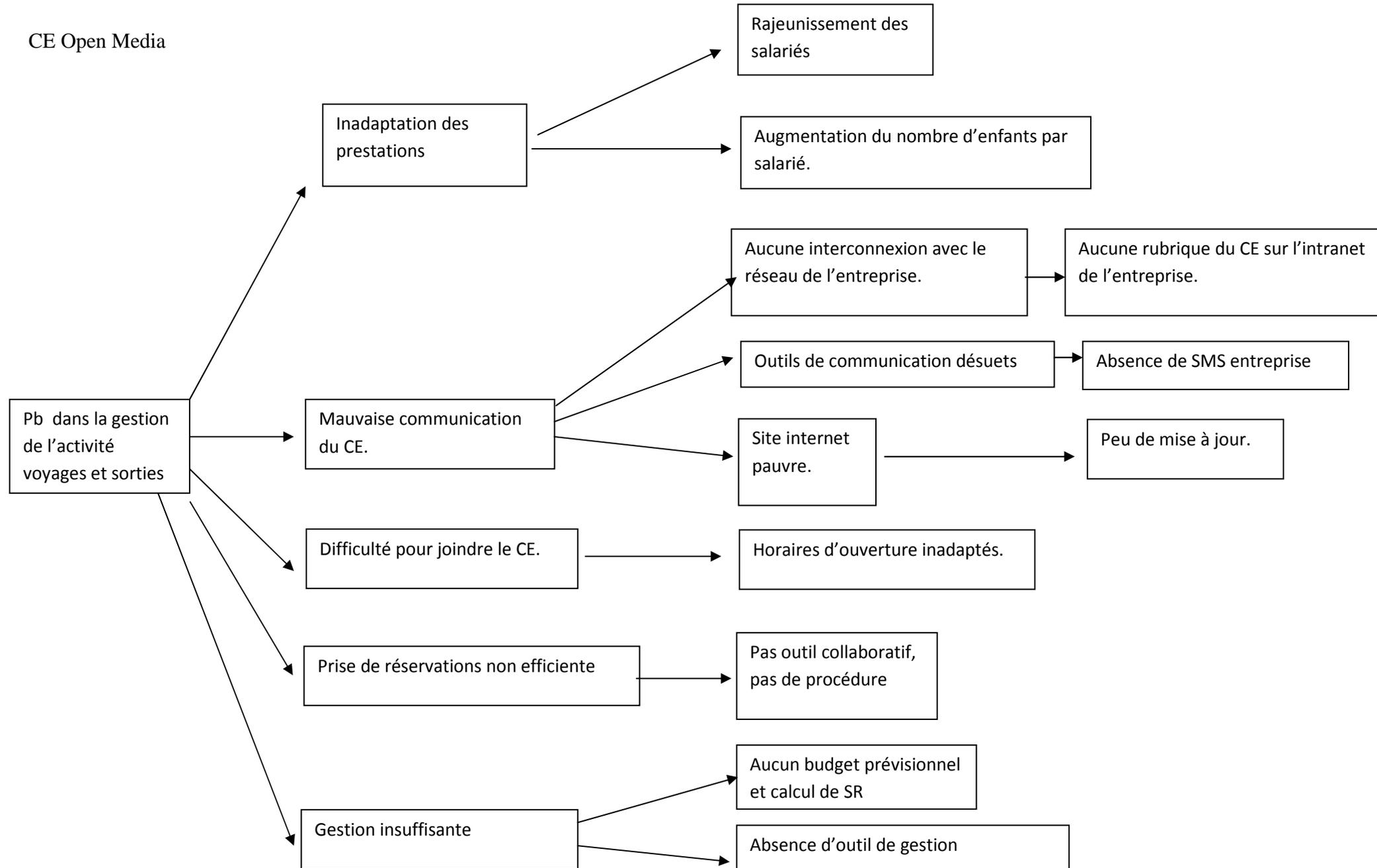
	2009	2013	Taux d'évolution 2009 - 2013
Nombre d'enfants par salarié			
0	878	212	-75,9%
1	734	421	-42,6%
2	459	1 123	144,7%
3	146	656	349,3%
4	5	76	1420,0%
5	2	22	1000,0%
TOTAL	2 224	2 510	12,9%
Nombre d'enfants moyen	0,95	2,01	de 0-1 à 2-3 enfants

Annexe 2 : Quelques indicateurs de l'activité « Voyages et sorties »

Indicateurs	2009	2013	Taux d'évolution 2009 - 2013
Effectif d'OPEN MEDIA	2 224	2510	12,9%
Nombre de participants aux voyages et sorties	1 668	1 130	-32,3%
Taux de remplissage moyen des voyages et sorties	95%	60%	
Résultats en euros	3 250	-4 250	

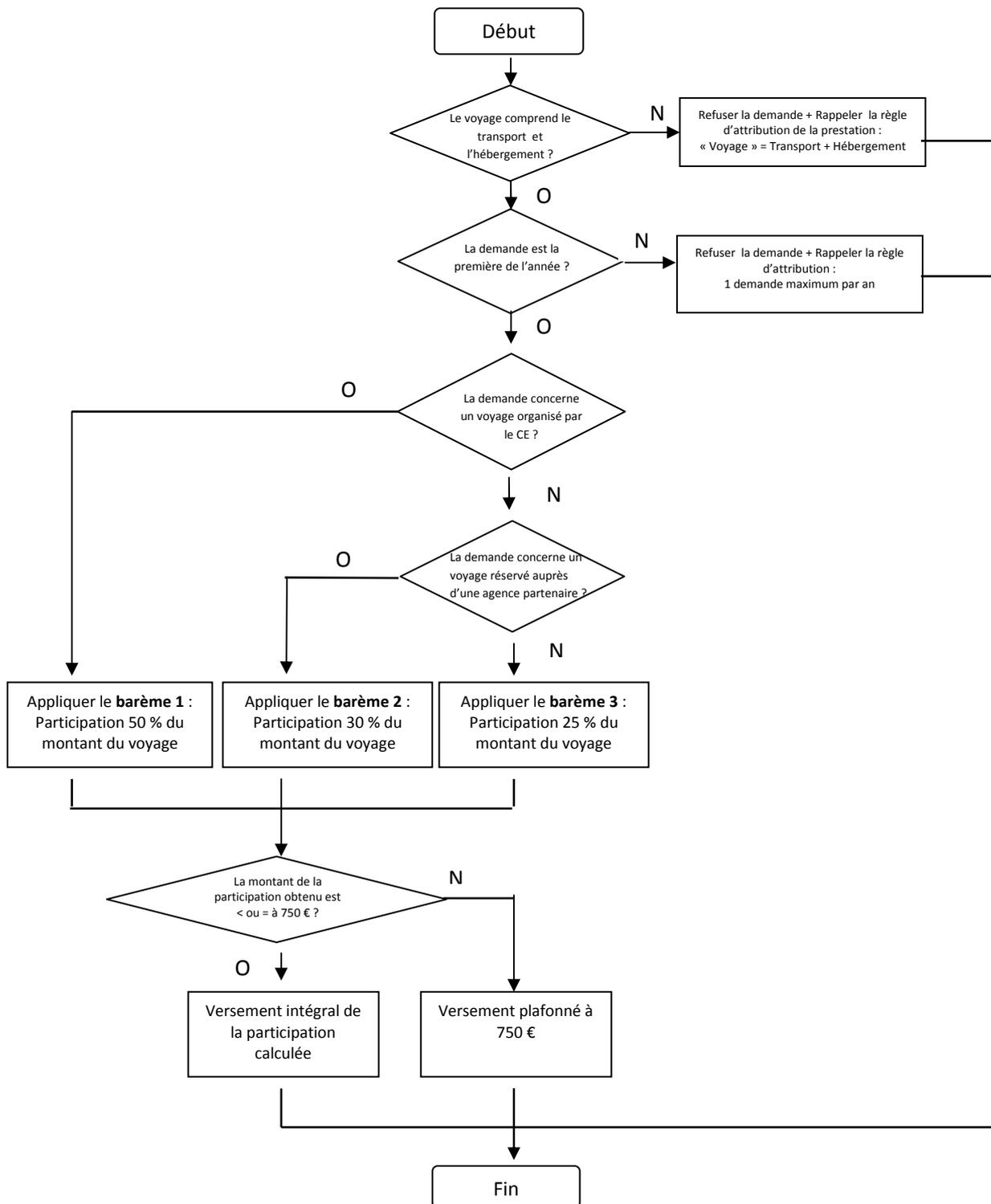
Annexe 2 : Arbre des causes relatif au problème de gestion de l'activité « Voyages et sorties »

CE Open Media



DEUXIÈME PARTIE : MISE EN ŒUVRE DE LA DÉCISION

1. Logigramme permettant de faciliter l'attribution de la participation « Voyage » du CE



2. Calcul d'un seuil de rentabilité pour un voyage à Paris organisé par le CE

Seuil de rentabilité

Éléments	prix/coût	quantité	valeur	%
Chiffre d'affaires	75,00 €	60	4 500,00 €	
Coûts variables	47,00 €	60	2 820,00 €	
Marge sur coûts variables			1 680,00 €	37,33 %
Coûts fixes			1 600,00 €	
RÉSULTAT			80,00 €	

SR = CF/TMSCV	1 600,00 € / 0,3733	4286,09 €	SOIT 58
	en nombre de participants	57.14	

L'analyse de la rentabilité montre que la sortie pour un car rempli présente un équilibre financier. Le seuil de rentabilité se situe en valeur à 4 286,09 € et en nombre à 58 participants minimum. La sortie devra donc être maintenue si 58 personnes s'y inscrivent.