

Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2020

Gestion du personnel

Les réponses et marquages dans ces pages
ne seront pas évalués.

Pour vos réponses, veuillez utiliser **exclusivement**
les feuilles de solutions prévues à cet effet.

Cette partie d'examen... comprend **25 questions**, dont:

- 17 questions de connaissances fermées
- 5 questions de connaissances ouvertes
- 3 exercices de mini-cas

prévoit une **durée de 90 minutes**
que vous pouvez répartir comme vous le souhaitez.

Le temps prévu est de:

- env. 30 minutes pour les questions de connaissances fermées
- env. 30 minutes pour les questions de connaissances ouvertes
- env. 30 minutes pour les exercices de mini-cas

comme suit:

comprend un **nombre de points égal à 100**, qui se répartissent

- 2 points par question de connaissances fermée
- 6 points par question de connaissances ouverte
- 12 points par exercice de mini-cas

Partie 1: Questions de connaissances fermées

Questions à choix unique

Remarque: 1 seule réponse est correcte.

1.1. Équité salariale

Situation initiale

Le salaire parfaitement équitable n'existe pas. Mais il existe différents critères permettant d'évaluer si un salaire est relativement équitable.

Question

Ci-dessous, quatre dimensions sont énumérées. Quelle dimension n'est **pas** considérée comme un critère d'évaluation de l'équité salariale?

Réponses possibles

- A) Équité en matière d'âge
- B) Équité en matière d'exigences
- C) Équité en matière de performances
- D) Équité en matière de résultat

1.2. Travail de nuit

Situation initiale

Selon la loi sur le travail, le travail de nuit est tout travail effectué en dehors de l'horaire de travail de jour ou du soir de l'entreprise.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous sur le travail de nuit, laquelle est exacte?

Réponses possibles

- A) Le travail de nuit est autorisé sur ordre de l'employeur et avec un supplément de temps de 10%.
- B) Le travail de nuit est autorisé si les salariés concernés donnent leur accord.
- C) Le travail de nuit est fondamentalement interdit, mais il peut être autorisé par les autorités compétentes sous certaines conditions.
- D) Le travail de nuit est autorisé dans les branches où il est indispensable (soins de santé, transports publics, industrie alimentaire, services de sécurité, etc.).

1.3. Types d'autorité

Situation initiale

Kevin Graber déclare: «Je travaille avec grand plaisir dans l'équipe d'Yvonne Bühler. Elle parvient toujours à enthousiasmer les membres de l'équipe et à les convaincre de relever de nouveaux défis.»

Question

Quel type d'autorité révèle cette déclaration?

Réponses possibles

- A) Autorité personnelle
- B) Autorité formelle
- C) Autorité professionnelle
- D) Aucune des formes d'autorité précitées

1.4. Problèmes lors d'échanges de courriels

Situation initiale

L'échange de courriels figure toujours parmi les services électroniques les plus couramment utilisés dans le monde du travail.

Question

Quelle affirmation concernant l'échange de courriels est exacte?

Réponses possibles

- A) Aujourd'hui, il existe des outils efficaces à 100% contre les messages indésirables (spams).
- B) Le chiffrement du contenu des courriels est une mesure qui permet d'accroître le niveau de confidentialité.
- C) Lorsque l'on dote un courriel d'une signature électronique, il a force probante devant les tribunaux.
- D) L'envoi de courriels à un très grand nombre de personnes en CC et BCC ne pose aucun problème.

1.5. Instruments de motivation

Situation initiale

Les collaborateurs motivés sont plus satisfaits au travail et plus enclins à donner le meilleur d'eux-mêmes que ceux qui ne le sont pas. L'utilisation d'instruments de motivation contribue grandement au succès de l'entreprise.

Question

Parmi les réponses ci-dessous, laquelle ne fait **pas** référence à un instrument de motivation?

Réponses possibles

- A) Montrer de la reconnaissance
- B) Déléguer des tâches assorties de responsabilités
- C) Ne pas donner de feed-back
- D) Offrir des possibilités de développement

1.6. Administration du personnel

Situation initiale

Lisa Engler vient d'être engagée comme assistante RH par la société Maier AG, une entreprise employant 150 collaborateurs. Elle a encore un peu de peine à délimiter ses tâches par rapport aux compétences de sa supérieure hiérarchique.

Question

Parmi les tâches suivantes, laquelle ne fait certainement **pas** partie de la fonction d'assistante RH de Lisa?

Réponses possibles

- A) Gestion des dossiers du personnel
- B) Organisation des entretiens de candidature
- C) Initiation technique détaillée des nouveaux collaborateurs
- D) Établissement de projets de certificats de travail

1.7. Travail d'équipe

Situation initiale

La qualité et l'efficacité du travail d'équipe dépendent de divers facteurs.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous en rapport avec la qualité du travail d'équipe, laquelle est la plus pertinente?

Réponses possibles

- A) La connaissance des rôles, aptitudes et points forts de chacun est importante.
- B) Le fait d'avoir des intérêts et objectifs communs a pour effet de renforcer la collaboration au sein de l'équipe.
- C) Une grande loyauté de groupe contribue à la bonne collaboration au sein de l'équipe.
- D) Toutes les affirmations ci-dessus sont exactes.

Questions à choix multiple

Remarque: Il peut y avoir **deux, trois** ou **quatre** réponses correctes.

1.8. Assurance d'indemnités journalières en cas de maladie

Situation initiale

L'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie est régie par la loi sur l'assurance-maladie (LAMal).

Question

Parmi les affirmations ci-dessous sur l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie, laquelle est exacte?

Réponses possibles

- A) L'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie n'est pas prescrite par la loi.
- B) L'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie est une assurance perte de gain destinée aux malades de longue durée.
- C) L'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie est subventionnée par les pouvoirs publics.
- D) L'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie doit être intégralement financée par l'employeur.

1.9. Résiliation en temps inopportun

Situation initiale

Les licenciements de salariés sont interdits à certaines périodes. Durant ces périodes, un licenciement est nul et non avenue et n'a aucun effet. Le rapport de travail se poursuit.

Question

Dans quels cas ci-dessous les salariés ne peuvent-ils pas être licenciés?

Réponses possibles

- A) Durant la période d'essai
- B) Pendant une maladie ou à la suite d'un accident
- C) Durant une grossesse
- D) Pendant le service militaire

1.10. Harcèlement

Situation initiale

La prévention des situations de harcèlement constitue une compétence importante des cadres.

Question

Parmi les affirmations suivantes sur le harcèlement, lesquelles sont correctes?

Réponses possibles

- A) Le harcèlement s'observe surtout dans des «environnements de contrainte», comme le monde du travail, l'école, les centres de formation et autres, car on ne peut pas les quitter sans autre.
- B) Le harcèlement a ceci de typique qu'il cible des individus perçus comme «inférieurs», qu'il est systématique et qu'il s'exerce sur une longue période.
- C) Le harcèlement provoque du stress, de l'abattement, de la démotivation, voire des dépressions et des maladies.
- D) Les cas de harcèlement les plus graves se terminent presque toujours par une exclusion de la vie professionnelle. Soit les victimes démissionnent de leur propre initiative, parce qu'elles ne supportent plus le traitement qui leur est infligé, soit elles sont licenciées par l'employeur sous un prétexte fallacieux. D'autres, sous la pression, acceptent de conclure un accord de résiliation amiable.

1.11. Gestion du temps

Situation initiale

Une bonne gestion du temps est aujourd'hui un facteur de succès essentiel dans le monde du travail.

Question

Parmi les affirmations suivantes sur la gestion du temps, lesquelles sont correctes?

Réponses possibles

- A) Il est extrêmement important d'utiliser au mieux le temps disponible, parce que nous devons accomplir de plus en plus de tâches en moins de temps.
- B) Une bonne planification se distingue par le fait que plus l'horizon s'allonge, plus elle devient détaillée.
- C) Une bonne planification suppose que l'on prenne le temps le matin, au moment de commencer le travail, de se faire une bonne vue d'ensemble de toutes les tâches et obligations.
- D) Cela ne vaut pas la peine de consigner par écrit les plans journaliers, car ils changent de toute façon sans cesse.

1.12. Sélection de personnel

Situation initiale

Aujourd'hui, parallèlement à l'entretien d'embauche classique, la sélection du personnel fait aussi appel à d'autres méthodes.

Question

Parmi les affirmations suivantes sur l'utilisation des méthodes de sélection du personnel, lesquelles sont correctes?

Réponses possibles

- A) Le travail à l'essai est un précieux complément aux impressions recueillies lors de l'entretien, tant pour l'entreprise que pour les candidats.
- B) Le recours aux secondes évaluations a le plus de sens quand les impressions sont systématiquement consignées et peuvent être comparées après coup.
- C) La réalisation d'«assessments» prend beaucoup de temps et requiert une grande expérience ainsi qu'une parfaite connaissance des exigences clés.
- D) Les procédures de test peuvent être un choix judicieux, car elles permettent de mieux mesurer comment un candidat ou une candidate se comportera à l'avenir dans certaines situations.

Exercices de classement

1.13. Phases dans la gestion des processus de changement

Situation initiale

La gestion individuelle des processus de changement comporte plusieurs phases.

Question

Comment se déroulent concrètement ces différentes phases?

Exercice

Mettez les phases (de A à D) dans le seul ordre chronologique logique et correct en les numérotant de 1 (= première phase) à 4 (= dernière phase). Indiquez votre numérotation sur la feuille de solutions.

Réponses possibles

- A) Acceptation émotionnelle
- B) Rejet
- C) Choc
- D) Prise de conscience

1.14 Processus d'accord sur les objectifs

Situation initiale

L'accord sur les objectifs pour les collaborateurs suit idéalement un processus clairement structuré.

Question

Comment se déroulent concrètement ces différentes phases?

Exercice

Mettez les phases (de A à D) dans le seul ordre chronologique logique et correct en les numérotant de 1 (= première phase) à 4 (= dernière phase). Indiquez votre numérotation sur la feuille de solutions.

Réponses possibles

- A) Contrôle du résultat/évaluation
- B) Définition des objectifs pour le secteur / l'équipe
- C) Élaboration d'objectifs pour chaque collaborateur
- D) Discussion et accord sur les objectifs avec le collaborateur

Exercices d'association

1.15. Formes de questions

Situation initiale

En posant des questions efficaces durant les discussions, nous obtenons des réponses instructives. L'emploi des différentes formes de questions selon la situation est dès lors un outil important pour mener des discussions.

Question

À quelles formes de questions appartiennent les questions ci-dessous?

Exercice

Attribuez les affirmations correctes (1 à 4) aux différents concepts (A à D).

Réponses possibles

Concepts	Affirmations
A) Question suggestive	1. «Nous venons de discuter en détail du problème. Vois-tu des pistes de solution?»
B) Question ouverte	2. «Voulez-vous reprendre la direction du projet?»
C) Question fermée	3. «Comment jugez-vous l'efficacité de notre campagne publicitaire?»
D) Question directrice	4. «N'as-tu pas, toi aussi constaté que les livraisons de notre sous-traitant nous parviennent souvent avec retard?»

1.16. Sources juridiques

Situation initiale

Il existe toute une série de sources juridiques pour le droit du travail et les assurances sociales.

Question

Parmi les sujets ci-dessous, lesquels sont abordés dans telle ou telle source juridique?

Exercice

Attribuez les affirmations correctes (1 à 4) aux différents concepts (A à D).

Réponses possibles

Concepts	Affirmations
A) Prévention des accidents	1. Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP)
B) Délais de résiliation	2. Code des obligations (CO)
C) Travail de nuit	3. Loi sur le travail (LTr)
D) Prestations de libre passage	4. Loi sur l'assurance-accidents (LAA)

1.17. Management par concepts

Situation initiale

Les techniques de conduite doivent contribuer à la mise en œuvre des tâches de conduite. La technique du «management par concepts» issue de la doctrine de management américaine est très répandue.

Question

À quelle forme de «management par concepts» les affirmations ci-dessous font-elles référence?

Exercice

Attribuez les affirmations correctes (1 à 4) aux différents concepts (A à D).

Réponses possibles

Concepts	Affirmations
A) Management par objectifs	1. Pascal Loosli dirige l'atelier d'emboutissage. Si le rebut dépasse la barre des 3% deux semaines de suite, il doit en informer le responsable de production.
B) Management par résultats	2. Les absences des collaborateurs doivent être autorisées par le directeur. Ce dernier a chargé son assistante d'approuver les demandes d'absences.
C) Management par exception	3. Le service de moulage par injection doit augmenter son chiffre d'affaires 2020 de 5% par rapport à l'année précédente.
D) Management par délégation	4. La filiale autrichienne doit communiquer mensuellement les chiffres de production, le chiffre d'affaires et la marge sur coûts variables à la centrale en Suisse.

Partie 2: Questions de connaissances ouvertes

Exercices ouverts

2.1. Composantes salariales

Situation initiale

La rémunération du travail est constituée de trois composantes principales.

Question

Quelles sont les trois composantes principales de la rémunération?

Exercice

Citez les **trois** composantes principales et expliquez-les brièvement.

2.2. Mener un entretien d'embauche

Situation initiale

L'organisation des entretiens doit être planifiée avec soin pour qu'ils puissent avoir l'utilité souhaitée pour les candidats autant que pour l'employeur.

Question

Vous êtes chef-fe d'équipe et menez un entretien avec une candidate pour un emploi dans votre équipe. Comment structurez-vous cet entretien?

Exercice

Citez et expliquez les **six** phases d'un entretien d'embauche et de ses contenus. Concentrez-vous sur la **tenue de l'entretien** proprement dite. La préparation et le suivi de l'entretien ne sont pas visés ici.

2.3. Concepts de développement du personnel

Situation initiale

Le développement professionnel, méthodologique et personnel des membres du personnel d'une entreprise est assuré par différentes mesures.

Question

Quels concepts de développement du personnel permettent de faire évoluer les collaborateurs sur leur lieu et dans leur environnement de travail et de développer leurs compétences?

Exercice

Citez et décrivez (en quelques mots) **trois concepts courants de développement du personnel** et fournissez chaque fois **un exemple illustratif**.

2.4. Mauvaise exécution du travail

Situation initiale

S'il apparaît clairement qu'un collaborateur fait mal son travail, sans tenir compte des instructions ou trop lentement, l'employeur dispose de plusieurs options juridiques.

Question

Quelles options juridiques fondamentales le droit du travail offre-t-il à l'employeur en cas de mauvaise exécution fautive du travail par le salarié?

Exercice

Citez et expliquez (en quelques mots) **trois options juridiques fondamentales** offertes à l'employeur en cas de mauvaise exécution fautive du travail par le salarié.

2.5. Prendre des décisions

Situation initiale

Le directeur de Keno AG prend souvent seul des décisions importantes pour l'entreprise, sans consulter ses collègues de la direction.

Question

Quels sont les inconvénients d'un tel individualisme dans la conduite?

Exercice

Citez et expliquez **trois** inconvénients d'une conduite individualiste.

Partie 3: Mini-cas

3.1. Rédiger une convocation à une réunion

Situation initiale

La menuiserie Tanner Frères SA est une entreprise performante du Plateau active dans l'aménagement intérieur, la fabrication d'armoires et de meubles et les restaurations. L'entreprise a été fondée en 1921 par Hans Anton Tanner. La menuiserie n'a pas cessé de se développer et est parvenue à augmenter son chiffre d'affaires de façon constante ces dernières années par la qualité de ses produits et de son service clientèle. Aujourd'hui, l'entreprise est dirigée par les arrière-petits-enfants du fondateur et emploie 28 collaborateurs et 6 apprentis. La direction se compose de trois personnes: Cyrill Tanner dirige l'atelier, Sven Tanner est en charge des ventes et du service externe, et leur sœur, Jasmin Sabbatini-Tanner, dirige le service commercial.

La menuiserie Tanner fêtera son centenaire l'an prochain. Sven Tanner estime qu'il faudrait fêter dignement cet anniversaire en organisant quelques actions. Il juge normal que l'on rende hommage à la génération fondatrice. De plus, ce serait une excellente publicité auprès de la clientèle et cela contribuerait à renforcer l'identification des collaborateurs et l'intérêt du grand public pour l'entreprise.

Vous dirigez l'équipe 1 au sein du service externe de Tanner Frères SA. Sven Tanner vous prie de convoquer une réunion et de la diriger. Cette réunion a pour objet de rassembler des propositions d'actions pour le centenaire de l'entreprise en 2021 à l'intention de la direction. Doivent participer à la réunion les personnes suivantes:

- vous en tant que responsable de réunion;
- Michel Mettler, responsable de l'équipe 2 service externe ();
- Marc Siegenthaler, responsable de l'équipe 1 atelier ();
- Yannik Tobler, responsable de l'équipe 2 atelier ();
- Sonja Griesser, responsable du personnel, des apprentis et de la communication (sonja.griesser@tanner.ch).

À part vous, les autres participants ne savent encore rien de la réunion concernant le centenaire de l'entreprise. Rédigez une convocation à la réunion, que vous envoyez ensuite par courriel. Fournissez les informations pertinentes aux participants, de manière qu'ils puissent se rendre à la réunion dûment préparés. Vous pouvez émettre des hypothèses lorsque des informations font défaut.

Exercice

1. Dans votre solution, indiquez quelle devrait être fondamentalement la **structure formelle du courriel d'invitation**. Quels éléments/modules faut-il pour une convocation correcte? Citez **six** éléments/modules.
2. Élaborez le **contenu concret du courriel, compte tenu du thème**. Écrivez-y exactement ce que vous écririez dans un vrai courriel, en tenant compte de la situation décrite.

3.2. Frais de personnel

Situation initiale

Les Ateliers Mécaniques Lamberti SA emploient 190 collaborateurs et fabrique des pièces spéciales pour l'industrie mécanique. Située dans la région du Léman, l'entreprise est soumise à la rude concurrence d'autres entreprises de sous-traitance tant suisses qu'étrangères. Ces dix dernières années, la société est néanmoins parvenue à accroître son chiffre d'affaires de 2,2% par an en moyenne. Cette croissance s'explique par le haut niveau de qualité des pièces spéciales fabriquées par l'entreprise, garanti par le perfectionnement continu des collaborateurs. Dans la région, les Ateliers Mécaniques Lamberti SA ont la réputation d'être un bon employeur offrant de bons salaires et de généreux avantages extra-salariaux («fringe benefits»).

Céline Wenger, directrice financière de l'entreprise, est également satisfaite des résultats de l'année en cours. Un développement lui cause néanmoins du souci: les frais de personnel constituent le loin le principal poste de coûts des Ateliers Lamberti . Ces coûts ont augmenté de 4,3% par an au cours des cinq dernières années. Tout indique que cette tendance se poursuit. La marge bénéficiaire va sans cesse se réduire si l'entreprise ne parvient pas à maîtriser la hausse des frais de personnel. Au sein du comité de direction, Céline Wenger prône une discussion «sans tabous» sur le problème des frais de personnel.

Exercice

Imaginons que vous soyez le/la «sparring partner» de Céline Wenger. Interrogez-vous sur les mesures que les Ateliers Mécaniques Lamberti SA pourraient prendre pour résoudre le problème exposé. Les mesures doivent permettre de réduire durablement les coûts. Interrogez-vous aussi sur les risques que pourraient comporter ces mesures.

1. Citez et décrivez (en quelques mots) **six mesures concrètes** pour réduire les frais de personnel.
2. Pour **trois des mesures citées par vous**, analysez **pour chacune un risque potentiel que cette mesure peut entraîner pour l'entreprise**. Expliquez chaque risque en quelques mots. Remarque: Si vous analysez des risques liés à plus de **trois** mesures, seuls les **trois** premiers risques seront notés.

3.3. Évaluer un certificat de travail

Situation initiale

Vous travaillez dans une agence de recrutement et devez évaluer le certificat de travail ci-dessous.

Certificat de travail

Monsieur Fabien Fleurier, né le 17 juin 1961, habitant 62 Av. de la Gare à 2020 Granges, a travaillé dans notre usine en tant que directeur de production du 1^{er} mars 2011 au 31 mars 2019. Il avait obtenu une procuration générale le 1^{er} août 2012.

Monsieur Fleurier dépendait directement de la direction générale et était responsable de la production de pièces finies. Dans cette fonction, il était en charge de toutes les tâches liées à la production, y compris la conduite du personnel technique. Monsieur Fleurier a pris une large part dans les mesures d'investissement mises en œuvre, tant au niveau de la planification que de l'exécution.

Monsieur Fleurier a toujours fait preuve d'une grande clairvoyance et d'un grand engagement au profit de notre entreprise. Sa personnalité accueillante et équilibrée a contribué à la bonne collaboration avec tous les collègues et clients.

Monsieur Fleurier quitte notre entreprise d'un commun accord le 31 mars 2019.

Nous lui souhaitons le meilleur pour l'avenir.

Grand Rivage, le 1^{er} janvier 2019

Julien Ducret

Assistant de la direction

Exercices

1. Évaluation du certificat: déterminez si ce certificat de travail est **une évaluation positive ou négative de Monsieur Fleurier** ainsi que de ses performances et de son comportement. Justifiez votre évaluation en faisant clairement référence au certificat de travail.
2. Évaluation formelle des certificats: **quels défauts relevez-vous dans le certificat de Monsieur Fleurier?** Énumérez **six** défauts et justifiez-les en quelques mots en faisant référence au certificat de travail.