

N° de candidat-e:

Nom:

Prénom:



Schweizerischer Verband technischer Kaderleute
Société suisse des cadres techniques
Società svizzera dei quadri tecnici

Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2020

Gestion du personnel

SOLUTION PROPOSEE

Pour l'ensemble de l'examen, veuillez utiliser **exclusivement** les feuilles de solutions suivantes.

Les éventuelles remarques et notes figurant sur les feuilles du questionnaire ne seront pas évaluées.

Si vous n'avez pas assez de place pour répondre, veuillez utiliser le verso des feuilles de solutions. Deux feuilles de solutions vierges sont fournies en plus, et d'autres feuilles de solutions sont disponibles auprès du surveillant.

Partie 1: Questions de connaissances fermées

Questions à choix multiple, à choix unique, de classement et d'association

Évaluation:

2 points par question = 34 points

Exercices	Solutions			
	A	B	C	D
1.1.	X			
1.2.			X	
1.3.	X			
1.4.		X		
1.5.			X	
1.6.			X	
1.7.				X
1.8.	X	X		
1.9.		X	X	X
1.10.	X	X	X	X
1.11.	X		X	
1.12.	X	X	X	X
1.13.	3	2	1	4
1.14.	4	1	2	3
1.15.	4	3	2	1
1.16.	4	2	3	1
1.17.	3	4	1	2

N° de candidat-e:

Nom/prénom:

Partie 2: Questions de connaissances ouvertes

Évaluation:

6 points sont attribués au maximum par exercice.

Exercices ouverts

Exercice 2.1. Composantes salariales

Composante salariale	Explication
1. Salaire de base	Salaire fixe versé pour une fonction spécifique
2. Rémunération variable	Composantes salariales payées en fonction de la performance individuelle, performance de l'équipe, du département ou de l'entreprise (bonus, gratification, prime)
3. Prestations supplémentaires	Cotisations sociales et retraites statutaires (prestations de retraite) Avantages extra-légaux (Fringe Benefits)

N° de candidat-e:

Nom/prénom:

Exercice 2.2. Mener un entretien d'embauche

Phase de l'entretien	Explication/contenu
1. Engager la conversation	Se réchauffer, bavarder, expliquer le déroulement de la conversation
2. Présentation de l'entreprise	Produits, marché, chiffres de l'entreprise, stratégie, avantages en tant qu'employeur
3. Description du poste / poste vacant	Raison d'occupation, tâches principales, intégration organisationnelle, particularités
4. Entretien avec le candidat	Clarifier la motivation, les compétences et l'intégration. Questions sur la carrière. Possibilité pour les candidats de poser des questions.
5. Conditions d'emploi	Disponibilité, salaire, prestations de l'employeur
6. Fin de l'entretien	Prochaines étapes, prochain contact, remerciement au candidat pour être venu

N° de candidat-e:**Nom/prénom:**

Exercice 2.3. Concepts de développement du personnel

Concept de développement du personnel	Exemple illustratif
1. On the Job: mesures de qualification sur le lieu de travail	Élargissement du domaine de responsabilité pour inclure des tâches supplémentaires, par ex. non seulement l'imputation des factures, mais aussi la comptabilisation (Jobenlargement) ou: Enrichir le domaine de responsabilité avec plus de pouvoir de décision, par ex. supervision des apprentis (Jobenrichment) ou: Changer les tâches au sein d'une équipe, par ex. En plus de l'accueil, assurer le service à la clientèle par téléphone (Jobrotation)
2. Near the Job: Formation liée au travail	Participation à des cercles de qualité, des groupes d'expérience ou des projets
3. Along the Job: Mesures de développement professionnel	Faire un stage à l'étranger Participation à un programme de développement de carrière

Autres solutions

Into the Job: Introduction à un nouvel emploi	Programme d'introduction ciblé avec des affectations dans divers domaines / stages
Off the Job: Formation continue en interne ou en externe	Suivre une formation à la personnalité / cours (CAS / MBA)
Parallel to the Job: Assistance et conseils de spécialistes	Discussions de cas liées à la situation avec un coach Mentorat par un autre exécutif de la même entreprise

N° de candidat-e:**Nom/prénom:**

Exercice 2.4. Mauvaise exécution du travail

Options juridiques de l'employeur en réaction à une mauvaise exécution fautive du travail	Explication
1. Réclamer le droit à une exécution correcte (entretien avec un employé)	L'employeur peut exiger que le salarié remplisse ses obligations contractuelles. Par exemple : comme information verbale / conversation avec mémo / procès-verbal
2. Réclamer des dommages	Si le travail mal exécuté entraîne des pertes financières, une partie des dommages peut être répercutée sur le salarié.
3. Émettre une réprimande comme mesure disciplinaire	L'employé est demandé par écrit ou oralement d'effectuer correctement son travail.

Autres solutions

Émettre un avertissement	Noter par écrit que la mauvaise exécution fautive ne sera plus tolérée. Identification des mesures de suivi en cas de récidive (résiliation / transfert / rétrogradation).
Résiliation / fin de la relation de travail	La relation de travail doit être correctement terminée, c'est-à-dire conformément au délai de préavis.
Cessation / résiliation immédiate de la relation de travail	En cas de manquement grave aux obligations et si la relation de travail est déraisonnable, la résiliation peut également être donnée sans préavis.

N° de candidat-e:

Nom/prénom:

Exercice 2.5. Prendre des décisions

Inconvénient d'une conduite individualiste	Brève explication
1. Manque d'identification aux décisions prises / manque de confiance dans le directeur général	Les autres membres de la direction ainsi que les salariés ne pourront plus soutenir loyalement la décision en cas de difficultés.
2. Personne d'autre ne sait / connaissances manquantes	On ne sait toujours pas comment et pourquoi une décision est prise. Cette connaissance manquera dans la suite de la procédure en cas de difficultés.
3. La responsabilité personnelle est moins assumée. Les tâches sont déléguées aux niveaux supérieurs.	Au fil du temps, les autres gestionnaires capituleront et délégueront généralement les décisions au directeur général et assumeront moins de responsabilités dans leurs domaines. La réflexion diminuera.

Autres solutions

Démotivation des autres managers	Prendre des décisions ensemble et pouvoir participer est une base de motivation importante. Si ce droit de codécision fait défaut, la motivation diminue également.
Fort potentiel de conflit	Si les décisions ne sont pas prises dans l'intérêt des autres membres de la direction, la résistance à ces décisions et finalement au directeur général grandit. Il y a de plus en plus des conflits ouverts ou cachés.
Le risque que les décisions ne soient pas suffisamment appuyées et que des échecs surviennent (les objectifs ne sont pas atteints)	Si les décisions n'incluent pas d'informations importantes provenant des différents domaines d'activité, de mauvaises décisions peuvent être prises, ce qui a un impact négatif sur le développement de l'entreprise.
Risque accru de mauvaises décisions	Les décisions de gestion solitaire comportent le risque de fausses prémisses, de conclusions inadmissibles, d'évaluations unilatérales et de subjectivité
Haute pression sur le directeur général	Tout le fardeau repose sur le directeur général, car lui seul assume la responsabilité. Risque de surcharge.

N° de candidat-e:

Nom/prénom:

Partie 3: Mini-cas

Évaluation:

12 points sont attribués au maximum par exercice.

Exercice 3.1. Rédiger une convocation à une réunion

Structure formelle du courriel / modules:

Correct liste de diffusion
Matière
Salutation
Introduction (point de départ, objectif de la réunion)
Informations sur la réunion: lieu, date, heure
Ordre du jour
Tâche préparatoire

Contenu concret du courriel:

À: michael.mettler@schreinertanner.ch; marc.siegenthaler@schreinertanner.ch;
yannik.tobler@schreinertanner.ch; sonja.griesser@schreinertanner.ch

Objet: Invitation à la réunion "Planification des activités anniversaire de l'entreprise"

Chère Sonja, chers collègues

La menuiserie Tanner AG aura 100 ans l'année prochaine. Selon les souhaits de notre direction, cet anniversaire doit être célébré avec dignité. Je vous invite donc à la réunion mentionnée ci-dessous. L'objectif est de développer des propositions d'éventuelles campagnes d'anniversaire pour la direction afin de pouvoir célébrer cette occasion importante.

Notre réunion a lieu:

Jeudi 3 septembre 2020, de 8 h 30 à 10 h
dans la salle de réunion 1 du siège de Tanner AG

Ordre du jour:

- | | |
|---|-------------------|
| 1. Salutations, introduction | (Nom du candidat) |
| 2. Recueil d'idées pour les campagnes d'anniversaire de l'entreprise | tous |
| 3. Évaluation des idées | tous |
| 4. Sélection d'actions appropriées | tous |
| 5. Suite de la procédure: par ex. Répartition des tâches à présenter à la direction | tous |

Veillez penser à l'avance aux actions possibles pour l'anniversaire de notre entreprise. J'attends avec impatience un échange intéressant avec vous et je suis sûr que nous développerons des propositions attrayantes.

Meilleures salutations
(Nom du candidat)

N° de candidat-e:

Nom/prénom:

Exercice 3.2. Frais de personnel

Mesures de réduction des frais de personnel	Pour trois mesures, citez un risque possible par mesure
1. Réduire les avantages extra-légaux	Insatisfaction des employés, perte de réputation de bon employeur
2. Suspendre les augmentations de salaire ou réduire les salaires de manière sélective ou généralisée (avis de changement)	Démotivation, départ d'employés importants
3. Réduction de l'enseignement et de la formation complémentaires	Baisse à long terme de la qualité des produits. Perte de savoir-faire.
4. Réduction des effectifs: ne pas remplacer les départs, offrir du travail à temps partiel, retraites anticipées, licenciements	La capacité de production diminue à moins que l'efficacité ne soit augmentée. Perte de savoir-faire
5. Concentration sur le cœur de métier (production de pièces spéciales) et externalisation des activités secondaires (maintenance, nettoyage, administration, réexpédition) vers le monde extérieur	Dépendance vis-à-vis des fournisseurs externes, effort de coordination accru, augmentation des coûts externes.
6. Organisation plus efficace de l'entreprise, évitement des temps morts et des doubles emplois	Surimposer les employés. Augmentation des risques de stress

N° de candidat-e:**Nom/prénom:**

Exercice 3.3. Certificat de travail

Évaluation du certificat de travail, justification incluse:

- L'expression «d'un commun accord» indique clairement que la séparation est venue de l'employeur.
- La brièveté de ce certificat, inhabituelle pour un gestionnaire occupant ce poste, est frappante.
- L'évaluation de la performance se limite à la détermination qu'il a "travaillé avec une vue d'ensemble et un bon engagement". Cela indique au mieux des performances médiocres et probablement inférieures à la moyenne.
- "Bonne coopération" avec les collègues et les clients, les supérieurs manquent. On peut en conclure que la coopération avec les supérieurs a été plutôt médiocre (car il n'en est pas fait mention).
- Les regrets, les remerciements et les souhaits de succès manquent.
- Et puis la date d'émission anticipée (1er janvier), bien que la relation de travail ait duré jusqu'au 31 mars, est une indication ouverte d'un congé pour l'employé.

Conclusion: Dans la version actuelle, le certificat est en dessous de la moyenne et donc pas très utile pour d'autres applications.

Défaut du certificat de travail	Justification/explication
Adresse du domicile de M. Flöter	Il s'agit d'informations modifiables qui ne servent pas à identifier clairement M. Flöter. Par conséquent, elles n'ont pas leur place dans un certificat de travail. A la place de l'adresse il faudrait mettre le lieu d'origine (pour citoyens suisses) ou le pays d'origine (pour étrangers).
Date d'émission	Le certificat est daté du 1-1-19. La relation de travail a duré jusqu'au 31 mars 2019. Le certificat doit couvrir toute la durée de l'emploi.
Description de la tâche peu significative	Pour un emploi de 8 ans, ni la description du poste ni l'évaluation de la qualité du travail et de la performance ne sont suffisamment significatives.
Évaluation manquante / mention du travail et des qualités de leadership	Cette omission n'est pas autorisée, car une grande partie des fonctions de M. Flöter consistait à diriger l'entreprise.
Signature par assistant à la direction	Le certificat doit être signé par le supérieur (ou directeur) et / ou le service du personnel, certainement pas par l'assistant.
Un certificat très court pour la longue période d'emploi	Un certificat de près d'une demi-page pour une période d'emploi aussi longue ne rend pas justice à l'employé et sera interprété à son désavantage.

Autres défauts jugés corrects:

- Des informations manquantes sur l'entreprise (secteur d'activité / nombre d'employés) rendent le certificat difficile à évaluer.
- L'adresse de l'entreprise est manquante.
- Désignation non uniforme de «M. Flöter» / «Fabian Flöter»

N° de candidat-e:

Nom/prénom: