

Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2022

Gestion du personnel

Les réponses et annotations 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 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

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

- 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 connaissance fermées

Questions à choix unique

Remarque: une seule réponse est correcte

1.1. Droit aux vacances dans le rapport de travail

Situation initiale

Diverses dispositions du droit du travail régissent la question des vacances et de la prise de vacances.

Question

Parmi les 4 affirmations ci-dessous à propos des vacances, laquelle est correcte?

Réponses possibles

- A) Durant ses vacances, un collaborateur peut recevoir un salaire inférieur à celui qu'il percevrait en travaillant.
- B) Un collaborateur a droit au moins à 4 semaines de vacances par an. Ce droit ne peut pas être modifié contractuellement.
- C) L'indemnisation en espèces d'un droit restant de vacances est autorisée sous certaines conditions lorsqu'un collaborateur quitte l'entreprise.
- D) Le collaborateur peut choisir librement le moment où il prend ses vacances. L'employeur n'a pas voix au chapitre.

1.2. Sélection du personnel, refus d'une candidate

Situation initiale

Une candidature n'ouvre nullement droit à un engagement. Certains principes doivent être pris en compte dans la sélection du personnel et pour le refus de candidates.

Question

Parmi les 4 affirmations ci-dessous à propos du refus d'une candidate, laquelle est correcte?

Réponses possibles

- A) En cas de refus d'une candidate, la loi sur l'égalité (LEg) doit être respectée. Les dispositions de cette dernière ne s'appliquent toutefois que dans certaines circonstances et ne doivent pas l'être obligatoirement.
- B) À la demande d'une candidate, un employeur doit justifier par écrit le motif du refus. Si l'employeur se refuse à fournir une justification, cela peut lui être opposé dans une procédure de justice.
- C) Une candidate refusée peut introduire une plainte pour refus discriminatoire dans un délai de 12 mois.
- D) Le refus d'une candidate en raison de sa couleur de peau (basanée) est admissible si une apparence suisse est requise dans le contexte de la culture d'entreprise.

1.3. Délégation de tâches

Situation initiale

La délégation fait partie du quotidien de la conduite. Mais certaines tâches ne peuvent pas être déléguées.

Question

Parmi les activités mentionnées ci-dessous, lesquelles ne peuvent **pas** être déléguées?

Réponses possibles

- A) Participation à une réunion de groupe de travail
- B) Tâches de routine
- C) Tâches que vous maîtrisez mieux que d'autres
- D) Tâches qui vous ont été expressément attribuées/déléguées

1.4. Communication interculturelle

Situation initiale

Dans un monde du travail global et extrêmement ramifié, la diversité culturelle constitue un défi particulier.

Question

Parmi les affirmations suivantes relatives à la communication interculturelle, laquelle est correcte?

Réponses possibles

- A) On utilise aussi le terme anglais «diversity» pour désigner la diversité culturelle. Les grandes entreprises opérant à l'international se dotent souvent de services spécialisés qui les aident à gérer la diversité culturelle.
- B) La communication interculturelle aborde des sujets qui résultent de la communication transfrontalière.
- C) La communication interculturelle se réfère uniquement à l'interaction orale ou à l'échange écrit.
- D) On ne peut apprendre à maîtriser la communication interculturelle qu'en ayant séjourné soi-même dans tous les pays avec lesquels on communique à titre professionnel.

1.5. Introduction des nouveaux collaborateurs

Situation initiale

L'introduction des nouveaux collaborateurs revêt une grande importance dans le cadre de la gestion du personnel.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous à propos de l'introduction des nouveaux collaborateurs, laquelle est correcte?

Réponses possibles

- A) L'introduction d'un nouveau collaborateur débute le premier jour de travail et se termine à la fin de la période d'essai.
- B) L'introduction d'un nouveau collaborateur est de la seule responsabilité du supérieur hiérarchique.
- C) La remise d'un petit cadeau de bienvenue, la visite de l'entreprise, l'élaboration d'une liste de contrôle d'introduction et la tenue de brefs entretiens d'évaluation à intervalles réguliers durant la période d'essai font également partie des mesures appropriées dans le cadre de l'introduction des nouveaux collaborateurs.
- D) Il est impossible de définir un programme d'introduction standard pour les nouveaux collaborateurs. Chaque service doit en élaborer un en fonction de ses spécificités.

1.6. Bilan et développement personnels

Situation initiale

Pour s'autogérer, il faut régulièrement faire un bilan et réfléchir à son développement personnel.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous sur le bilan personnel, laquelle est correcte?

Réponses possibles

- A) Les compétences sont une combinaison de connaissances, d'aptitudes et de capacités. Outre la compétence technique, la compétence méthodologique et la compétence sociale en font également partie.
- B) Dans le bilan personnel, l'élaboration d'un profil de compétence n'a aucune importance, car les compétences sont définies par l'employeur et il y a simplement lieu de déterminer si on les possède ou non.
- C) Les points faibles sont des points forts que l'on n'a pas encore pu suffisamment développer. Donc, si l'on connaît ses points forts, on n'a pas besoin de s'interroger sur ses points faibles.
- D) L'autoréflexion consiste à s'interroger sur ses propres actes, pensées, positions, sentiments et valeurs. L'aide d'un tiers est sans objet dans ce contexte, c'est un processus auquel chacun doit se prêter individuellement.

1.7. Mise en disponibilité de collaborateurs

Situation initiale

La mise en disponibilité compétente et juridiquement correcte de collaborateurs est un élément important d'une gestion professionnelle du personnel.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous concernant la mise en disponibilité de collaborateurs, laquelle est **fausse**?

Réponses possibles

- A) La mise en disponibilité d'un collaborateur isolé se fait par la dissolution du rapport de travail par voie de licenciement, à la suite de l'expiration d'un contrat de travail à durée déterminée ou par départ naturel.
- B) Un congé immédiat met fin séance tenante au rapport de travail; pareil congé peut être donné lorsqu'un partenaire contractuel viole gravement ses obligations et qu'une poursuite du rapport de travail est jugée impossible.
- C) Une entreprise peut être contrainte, pour différentes raisons, de licencier tout un pan de son personnel. Le code des obligations règle ces licenciements dits de masse.
- D) Par «départs naturels», on entend exclusivement les départs à la retraite.

Questions à choix multiple

Remarque: Il peut y avoir **2, 3** ou **4** réponses correctes.

1.8. Erreur d'évaluation dans l'évaluation du collaborateur

Situation initiale

Des erreurs d'évaluation peuvent parfois être commises dans le cadre de l'évaluation des collaborateurs.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous à propos des erreurs d'évaluation, lesquelles sont correctes?

Réponses possibles

- A) L'effet de halo est considéré comme une cause d'erreur d'évaluation. Certains aspects ou certaines caractéristiques du collaborateur biaisent l'impression générale et troublent de ce fait l'évaluation.
- B) Les erreurs d'évaluation sont moins fréquentes lorsque l'évaluation des collaborateurs a un cadre clairement structuré qui n'aide pas seulement les cadres dirigeants à réaliser une évaluation une fois par an, mais prévoit plusieurs moments pour cette évaluation.
- C) Si un collaborateur ne répond pas aux attentes partiellement inconscientes dont il est l'objet, il peut aussi en résulter une évaluation inconsciemment moins favorable.
- D) Les erreurs d'évaluation ne constituent pas un problème dans la relation entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Le collaborateur doit accepter la manière dont il est jugé par son supérieur.

1.9. Théorie de la motivation

Situation initiale

La motivation des collaborateurs est déterminante pour leur niveau de performance. Il est donc essentiel que les supérieurs hiérarchiques connaissent les mécanismes de motivation et de démotivation.

Question

Parmi les affirmations suivantes, lesquelles sont correctes?

Réponses possibles

- A) Les facteurs de motivation augmentent la satisfaction au travail, tandis que les facteurs d'hygiène réduisent l'insatisfaction.
- B) Font partie des facteurs d'hygiène les tâches intéressantes, la reconnaissance des performances, la liberté d'action et les possibilités de carrière. Le salaire et le statut notamment relèvent des facteurs de motivation.
- C) La démotivation se mesure au taux d'erreur, au taux de rotation et aux jours de maladie. Les motifs de démotivation peuvent être liés à la personne et à ses circonstances de vie, à la culture d'entreprise ou à la conduite.
- D) La motivation intrinsèque dépend de facteurs extérieurs. Le dynamisme est le résultat d'incitations et de pressions extérieures sous la forme d'objectifs ou d'incitations salariales p. ex.

1.10. Améliorer la gestion des propres ressources

Situation initiale

La gestion de ses propres ressources et l'amélioration de sa propre résistance constituent une étape importante dans la gestion du stress.

Question

Parmi les affirmations suivantes, lesquelles sont correctes?

Réponses possibles

- A) La gestion du stress englobe des mesures de prévention du stress et des stratégies de maîtrise du stress. La gestion du temps joue ici un rôle tout aussi important qu'une meilleure auto-organisation et la prévention des pièges classiques faisant perdre du temps.
- B) Des pauses régulières accroissent la capacité de concentration et les performances. Faire une pause consiste à s'accorder une parenthèse et un moment de détente.
- C) Un facteur de stress produit une réaction de stress.
- D) On parle d'eustress pour désigner le stress négatif. Ce stress peut être provoqué par une surcharge ou une sous-charge.

1.11. Outils du travail médiatique

Situation initiale

Les médias sont omniprésents dans l'environnement de travail actuel. Le travail médiatique constitue dès lors un outil important.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous sur les outils du travail médiatique, lesquelles sont correctes?

Réponses possibles

- A) Le travail médiatique sert principalement à acquérir de nouveaux clients.
- B) Aujourd'hui, le travail médiatique des grandes entreprises passe presque à 100% par les médias sociaux, le but étant de relayer des informations le plus rapidement possible auprès des groupes cibles.
- C) Les formations aux médias doivent permettre notamment de répondre avec compétence aux questions critiques des membres de la presse.
- D) Un article rédactionnel satisfait le besoin d'information des lecteurs, auditeurs et spectateurs et doit clairement se distinguer des informations publicitaires.

1.12. Principes de la communication

Situation initiale

Il existe certaines hypothèses de base quant au fonctionnement de la communication humaine. Ces hypothèses aident à mieux comprendre l'impact de la communication.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous, lesquelles sont correctes?

Réponses possibles

- A) La phrase «On ne peut pas ne pas communiquer» est exacte. Après tout, le silence est aussi une forme de communication.
- B) La communication se déroule généralement au niveau factuel. Dans la communication, il s'agit simplement d'être en mesure de transmettre des messages basés sur des faits et factuellement corrects.
- C) La communication non verbale (mimique/gestuelle) est une source particulièrement dangereuse d'interprétations erronées des messages.
- D) Le processus de communication – autrement dit, la structure de la communication – est identique chez toutes les personnes partageant le même environnement culturel.

Exercices de classement

1.13. Recrutement

Situation initiale

Le recrutement d'un nouveau collaborateur comporte une série d'étapes.

Question

Quel est le déroulement chronologique correct d'un recrutement?

Remarque

Placez les étapes ci-dessous dans le bon ordre. Attribuez les chiffres 1 (= première étape) à 4 (= quatrième étape) aux différentes étapes (de A à D).

- A) Collecte des références
- B) Examen des dossiers de candidature
- C) Entretien
- D) Décision définitive d'engagement

1.14. Événements à la caisse de pension

Situation initiale

Agnes Sidler est assurée auprès de la caisse de pension XY et traverse au cours de sa vie les événements ci-dessous en rapport avec sa prévoyance.

Question

Quel est le déroulement chronologique correct des événements ci-dessous?

Remarque

Mettez les événements (de A à D) dans l'ordre chronologique correct en les numérotant de 1 (= premier événement) à 4 (= dernier événement).

- A) Décès de la personne assurée
- B) Encouragement à la propriété du logement
- C) Versement de cotisations
- D) Versement de l'avoir de vieillesse

Exercices d'association

1.15. Sources du droit du travail

Situation initiale

En droit du travail, il existe différentes sources juridiques.

Question

Parmi les sources juridiques et descriptions ci-dessous, lesquelles correspondent?

Remarque

Attribuez les descriptions correctes (de 1 à 4) aux sources juridiques du droit du travail (de A à D).

Sources juridiques	Descriptions
A) Plan social	1. règle les conditions de travail minimales entre les partenaires sociaux, dont le droit de grève.
B) Code des obligations	2. règle la durée maximale du travail et les temps de repos, le travail dominical et de nuit ainsi que la protection de la santé.
C) Convention collective de travail (CCT)	3. doit éviter ou réduire les préjudices économiques subis par chaque collaborateur lors de licenciements
D) Loi sur le travail	4. contient des règles dispositives, relativement contraignantes et tout à fait contraignantes du droit du travail.

1.16. Fonctions de conduite

Situation initiale

Typiquement, le circuit de gestion comporte quatre fonctions de conduite: planifier, décider, mettre en œuvre et contrôler.

Question

À quelles fonctions de conduite peut-on attribuer les tâches de conduite ci-dessous?

Remarque

Attribuez les fonctions de conduite appropriées (de 1 à 4) aux différentes tâches de conduite (de A à D).

Réponses possibles

Tâches de conduite	Fonctions de conduite
A) Attribuer des tâches aux membres de l'équipe	1. Décider
B) Définir les objectifs de vente pour 2023	2. Planifier
C) Sélectionner la variante de projet XY	3. Contrôler
D) Vérifier le respect des prescriptions de sécurité	4. Mettre en œuvre

1.17. Formes de salaire / systèmes d'incitation

Situation initiale

Le salaire peut être versé sous des formes très diverses.

Question

À quelle description correspond chaque forme de salaire?

Remarque

Attribuez les quatre descriptions (de 1 à 4) aux différentes formes de salaire (de A à D).

Réponses possibles

Forme de salaire	Description
A) Salaire au temps	1. forme de salaire particulière qui considère le gîte et le couvert comme un élément de salaire.
B) Salaire à la pièce	2. est payé en fonction du temps.
C) Salaire en nature	3. correspond à un salaire au rendement.
D) Compléments salariaux («fringe benefits»)	4. prestations complémentaires volontaires de l'employeur.

Partie 2: questions de connaissance ouvertes

2.1. Éléments du contrat de travail

Situation initiale

La société Compacta SARL aimerait formuler les contrats de travail de ses collaborateurs de la manière la plus concise et claire possible.

Question

Quels sont les **6** points qui doivent absolument figurer dans un contrat de travail individuel?

Question

Indiquez les **6** points dans la grille.

2.2. Rémunération variable

Situation initiale

Jusqu'à présent, la société Production et commerce SA ne paie ses collaborateurs que sous la forme de salaires fixes. La direction envisage à présent d'introduire une rémunération variable (système de bonus).

Question

Divers avantages et inconvénients doivent être pris en compte dans le cadre de l'introduction d'une rémunération variable. Citez et décrivez, en termes concis, **3** avantages et **3** inconvénients.

Remarque

Les avantages et inconvénients doivent reposer sur des points de vue différents. Si le même point de vue est cité comme avantage mais aussi, dans une formulation négative, comme inconvénient, l'élément est pris en compte seulement **1** fois.

2.3. Gestion du temps

Situation initiale

Les tâches peuvent être classées dans une grille de la feuille de solutions en fonction de leur importance et de leur urgence. Cela permet de déterminer la manière dont doivent être gérées les différentes tâches (principe d'Eisenhower).

Vous dirigez une équipe de cinq personnes. En début de journée, les tâches suivantes sont à votre programme.

1. Prévoir les sandwiches et les boissons pour la réunion d'équipe de ce midi.
2. Conduire un entretien avec une candidate pour votre équipe.
3. Donner un feed-back à un collaborateur qui a clairement mal accompli une tâche hautement critique pour l'entreprise dans l'équipe du matin aujourd'hui.
4. Établir le budget pour l'année 2023.
5. Lire la newsletter du fonds de loterie espagnol.
6. Préparer la présentation du rapport final concernant le projet XY dans le cadre de la séance du comité de direction qui doit avoir lieu dans 2 mois.

Question

Classez les tâches 1 à 6 mentionnées ci-dessus dans la grille en écrivant les numéros dans les champs correspondants. Il est possible d'indiquer plusieurs numéros dans un même champ, tout comme il peut y avoir des champs vides.

2.4. Élaborer la formation des utilisateurs

Situation initiale

La menuiserie Meier SA emploie 25 collaborateurs. Jusqu'à présent, ils inscrivaient les heures de travail effectuées dans des listes manuscrites. Au 30.11.2022, l'entreprise introduit un nouveau système numérique d'enregistrement du temps de travail. Ce système est basé sur une appli fonctionnant sur smartphone ou PC. La société compte un grand nombre de collaborateurs plus âgés en place depuis de longues années, qui ne sont guère familiarisés avec les nouvelles applications numériques. Une formation des utilisateurs est donc prévue.

Question

On vous a donné pour mission de planifier cette formation des utilisateurs. Il s'agit dans un premier temps de déterminer le besoin de formation.

Indiquez les **3** points que vous devez clarifier pour **déterminer le besoin de formation** et justifiez-les en termes concis.

2.5. Recevoir un feed-back

Situation initiale

Il est important de donner du feed-back dans le quotidien professionnel, mais il est tout aussi essentiel d'en recevoir afin de soutenir son propre processus d'apprentissage continu.

Question

Quelles règles le **destinataire** du feed-back doit-il appliquer lorsqu'il reçoit un feed-back?

Question

Citez et expliquez en termes concis **3** règles à appliquer lorsque l'on reçoit un feed-back.

Partie 3: mini-cas

3.1. Offre d'emploi

Situation initiale

Manuel Hunziker (35 ans) travaille comme installateur sanitaire chez Sanitaire Steffen SA à Herzogenbuchsee. Cette entreprise familiale employant 22 collaborateurs réalise des installations sanitaires en tous genres pour les cuisines, salles de bains et W.-C. Le travail de Manuel est diversifié: dans les nouveaux bâtiments ou à l'occasion de transformations, il monte des robinetteries, des baignoires, des receveurs de douche et des lavabos. Il entretient et répare des installations sanitaires et réalise seul des travaux sur plan. Tous les jours, il est en contact direct avec la clientèle, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises. Chez Sanitär Steffen SA, il apprécie l'équipe, jeune et dynamique, les cinq semaines de vacances et la salle de sport de l'entreprise.

Manuel Hunziker quittera pourtant l'entreprise fin janvier 2023. Le patron de l'entreprise, Roland Steffen, regrette son départ au plus haut point. Il dit ceci à Simona Hitz, responsable de l'administration et du personnel: «J'aimerais trouver de nouveau quelqu'un comme Manuel: une installatrice ou un installateur sanitaire CFC avec quelques années d'expérience et un permis de conduire. J'attache une grande importance à la précision, à la rapidité dans le travail, à l'indépendance et à la cordialité. Pour une ou un professionnel chevronné, je suis prêt à payer CHF 5800 à 6000 par mois. La nouvelle collaboratrice ou le nouveau collaborateur devrait pouvoir débiter le 1^{er} décembre 2022; Manuel pourrait ainsi assurer l'initiation de la personne appelée à le remplacer.» Le patron demande à la responsable du personnel, Simona Hitz, de publier une offre d'emploi dans la presse locale et sur tous les portails en ligne habituels pour le poste à pourvoir.

Proposez un canevas pour une telle offre d'emploi. Répondez pour cela aux questions suivantes.

Questions

1. Quels sont les **6 éléments principaux** qui doivent absolument figurer dans l'offre d'emploi? Indiquez-les dans la colonne de gauche de la grille (*6 points*).
2. Quels **contenus** concrets doivent figurer dans cette offre d'emploi?
Veuillez écrire les contenus dans la colonne de droite de la grille, en regard des éléments principaux. Référez-vous au cas pour ce faire. Vous pouvez vous exprimer en termes concis (*6 points*).

3.2. Établir une note d'entretien

Situation initiale

La société Mecabau SA à Emmen (LU) est active dans le commerce, la maintenance et la location d'engins de construction. Elle emploie 87 collaborateurs.

Nous sommes le mardi 16 août 2022, il est 10 h 15. Rolf Lustenberger, responsable Marketing et Vente, et Dario Bezzola, responsable Finances et Personnel, se rencontrent dans le couloir de l'immeuble de bureaux. Ils ont la discussion suivante:

Rolf:	Bonjour Dario, je vais aller me chercher un café. Cela te tente d'en prendre un dans mon bureau?
Dario :	Bien sûr, avec plaisir.
Rolf:	(Un peu plus tard dans le bureau de Rolf Lustenberger) J'ai eu une discussion avec Benny Stürmer, tu sais, notre meilleur vendeur. Benny m'a dit qu'il revenait juste de vacances. Il adore revenir au travail, mais il s'est rendu compte combien sa famille était importante à ses yeux. En fait, il aimerait prendre des jours de vacances en sus des cinq semaines auxquelles il a droit pour s'occuper davantage de sa femme et de ses enfants. Cela lui serait égal de ne pas percevoir de salaire pour ces jours de vacances supplémentaires.
Dario :	Intéressant! En juillet, j'ai eu deux entretiens distincts avec des collaborateurs qui ont exprimé le même besoin. Une candidate à un poste m'a aussi demandé il y a peu si nous donnions la possibilité de prendre des vacances supplémentaires non payées. C'est une passionnée d'alpinisme.
Rolf:	J'ai lu que Nuncki Metall SA propose à ses collaborateurs d'«acheter» jusqu'à 10 jours de vacances supplémentaires en sus de leurs vacances normales. Ces jours de congé sont indiqués dans le solde de vacances de la collaboratrice ou du collaborateur et déduits comme «jours non payés» dans le décompte de salaire. Apparemment, le personnel profite massivement de cette possibilité.
Dario :	En fait, ce serait également une super offre pour nos collaborateurs. Nous pourrions accroître la satisfaction de notre personnel, améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et nous positionner sur le marché comme un employeur à la pointe du progrès. Un tel système ne générerait quasiment aucuns coûts, puisqu'aucun salaire n'est versé pour les jours de vacances «achetés» par les collaborateurs. Il y aurait toutefois certains coûts administratifs.
Rolf:	Je trouve que nous devrions absolument étudier cette idée. Nous devrions faire une proposition au comité de direction. Mais, désolé, il va falloir que j'abrège, car j'ai la réunion de vente à 10 h 30.
Dario :	Pas de problème. Je vais établir une note d'entretien de cette discussion, afin d'éviter de perdre nos idées et de pouvoir étudier le concept plus en profondeur.
Rolf:	Super, merci. Salut, Dario.

Question

Établissez – comme Dario Bezzola l'a proposé – une **note d'entretien** (= memento, procès-verbal abrégé) pour cette discussion.

Remarques

- Votre note d'entretien doit inclure les **éléments formels** nécessaires. Faites en sorte de formuler clairement les choses.
- Au niveau du contenu, limitez-vous aux **points essentiels**.
- Utilisez la grille de la feuille de solutions. Elle vous donne une indication sur la **longueur souhaitée de la note d'entretien**.

3.3. Nouvelle-venue dans une fonction dirigeante

Situation initiale

La société Eigenmann SA est une menuiserie spécialisée dans la fabrication et l'aménagement de cuisines. Elle recourt à la production CNC. Elle est très bien positionnée sur le marché et ses affaires se sont très bien développées ces dernières années.

Silke Müller (34 ans) a été promue au poste de cheffe d'équipe Vente et admise au comité de direction avec effet au 01.11.2022. Elle a suivi avec succès un apprentissage en menuiserie avec maturité professionnelle ainsi qu'une formation en cours d'emploi d'architecte d'intérieur (HES). Elle a travaillé auparavant dans l'entreprise Eigenmann à la direction de projet ainsi qu'à la réalisation et à la production et a signé d'excellentes performances en tant que cheffe de projet. Elle dirige ses projets avec beaucoup de circonspection, des objectifs clairs et beaucoup de doigté, tant auprès des menuisiers impliqués que des clients.

L'équipe Vente se compose actuellement de deux collaborateurs.

- Christine Sennhauser (56 ans) travaille à la vente depuis 10 ans dans l'entreprise Eigenmann SA. Elle a une formation d'architecte d'intérieur et est très efficace à la vente.
- Alain Matter (28 ans) est menuisier de formation et suit une formation d'agent technico-commercial.
Il a fait son apprentissage au sein de la société Eigenmann SA et en connaît donc très bien les produits. Il est actif dans la vente depuis 3 ou 4 ans et le travail lui plaît, même si, en raison de la formation qu'il suit, il est souvent sous pression et réagit parfois nerveusement lorsqu'on lui impose des délais.

Par ailleurs, l'apprentie de commerce Sarah Volkmann va rejoindre le service pour six mois à compter du 01.12.2022 dans le cadre de sa formation. Sarah est en 3^e année d'apprentissage. Dans l'entreprise, elle a la réputation d'être assez peu fiable et dénote par un comportement parfois obstiné.

L'équipe Vente était placée jusqu'à présent sous la responsabilité directe du patron de l'entreprise, Peter Eigenmann (64 ans). Il a dirigé et développé la société avec succès pendant 25 ans. Il a décidé à présent de confier la direction de la vente à Silke Müller, afin de dégager de nouveau plus de temps pour les thèmes stratégiques et les achats. Un siège supplémentaire est créé au comité de direction pour Silke Müller.

C'est la première fois que Silke Müller exerce une fonction dirigeante. Jusqu'à présent, sa collaboration avec Christine Sennhauser et Alain Matter a été solide et empreinte d'estime. Les deux collaborateurs ont été quelque peu surpris par la promotion de Silke Müller. Ils s'attendaient à ce que quelqu'un venu de l'extérieur reprenne cette fonction.

Silke Müller se prépare à son nouveau défi. Aidez-la à répondre aux questions ci-dessous.

Questions

1. Quels **défis** en matière de gestion du personnel entrevoyez-vous pour Silke Müller dans sa nouvelle fonction dirigeante? Citez et expliquez **3 défis** en termes concis. (6 points)
2. Dans un second temps, indiquez comment Silke Müller peut **relever ces défis**. Expliquez votre solution en termes concis. (6 points)

Remarques

- La réponse à la question 1) doit être donnée et justifiée en lien avec la description du cas concret.
- S'il vous manque des informations dans la description du cas, vous pouvez formuler des hypothèses. Veuillez indiquer vos hypothèses dans la solution.
- Utilisez la grille correspondante.