

Examen professionnel de spécialiste technico-gestionnaire / 2023

Gestion du personnel

Les réponses et annotations dans ces pages
ne seront pas évaluées.

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 connaissance fermées
- 5 questions de connaissance ouvertes
- 3 mini cases

prévoit une **durée d'examen de 90 minutes**,
dont vous pouvez disposer comme vous le souhaitez.

Le temps prévu est de:

- env. 30 minutes pour les questions de connaissance fermées
- env. 30 minutes pour les questions de connaissance ouvertes
- env. 30 minutes pour les mini cases

permet d'obtenir un **total de 100 points**, répartis comme suit:

- 2 points par question de connaissance fermée
- 6 points par question de connaissance ouverte
- 12 points par mini case

Partie 1: questions de connaissance fermées

Questions à choix unique

Remarque: 1 seule réponse est correcte.

1.1 Plan social

Contexte

Le terme "plan social" apparaît souvent dans le domaine de la gestion du personnel.

Question

Quel est l'objectif d'un plan social ?

Réponses possibles

- A) Un plan social a pour but d'empêcher ou de réduire les désavantages économiques subis par l'employé/l'employée en raison de licenciements collectifs.
- B) Un plan social est une composante requise par la loi d'une caisse de pension qui garantit les rentes des assurés qui n'ont pas versé suffisamment de fonds pendant leur vie active.
- C) Un plan social régit l'agenda selon lequel se déroulent les négociations annuelles entre les partenaires sociaux (représentants des employés et des employeurs).
- D) Un plan social résume les conditions de travail spécifiques pour les employés particulièrement vulnérables de l'entreprise (collaborateurs de moins de 18 ans, femmes enceintes, collaborateurs souffrant d'un handicap, personnes effectuant un service de protection, etc.)

1.2. Système de prévoyance suisse

Contexte

Le système de prévoyance suisse comprend la prévoyance étatique, professionnelle et privée (système dit des trois piliers).

Question

Laquelle des 4 affirmations ci-dessous concernant le système de prévoyance suisse est correcte ?

Réponses possibles

- A) Toutes les personnes exerçant une activité lucrative en Suisse sont tenues de cotiser à l'AVS. Les personnes qui n'exercent pas d'activité lucrative ne doivent pas payer de cotisations AVS.
- B) Dans la prévoyance professionnelle, le taux de conversion sert à calculer la rente de vieillesse annuelle à partir de l'avoir de vieillesse épargné.
- C) Dans la prévoyance individuelle liée 3a, les cotisations de l'employeur doivent être au moins aussi élevées que celles de l'employé(e).
- D) Le pilier 3b bénéficie d'un traitement fiscal privilégié en tant que prévoyance individuelle libre.

1.3. Départ d'un(e) employé(e) (protection des données)

Contexte

Lorsqu'un(e) employé(e) quitte l'entreprise, certains documents du dossier personnel doivent être conservés pour des raisons de protection des données.

Question

Parmi les documents mentionnés, lesquels peuvent être dispensés de conservation ?

Réponses possibles

- A) Certificat de fin d'études
- B) Garantie de prise en charge des frais pour un séminaire d'une journée
- C) Relevé de la caisse de pension de l'entreprise
- D) Note au dossier concernant une faute ayant entraîné le licenciement

1.4. Droit du travail : contrats

Contexte

La Menuiserie SA obtient le marché pour la production d'une table en bois massif (pièce unique) pour un client privé.

Question

Quelle est la relation contractuelle entre la Menuiserie SA et le client ?

Réponses possibles

- A) Contrat de travail individuel
- B) Contrat d'entreprise
- C) Mission
- D) Contrat de leasing

1.5. Gestion

Contexte

La gestion des collaborateurs comprend à la fois la gestion directe et la gestion indirecte.

Question

Parmi les éléments suivants, lequel fait partie de la gestion directe ?

Réponses possibles

- A) Communication
- B) Stratégie
- C) Structure
- D) Culture

1.6. Technique de questionnement

Contexte

Poser des questions efficaces est une compétence de leadership importante.

Question

Laquelle des affirmations suivantes concernant la technique de questionnement est correcte ?

Réponses possibles

- A) Les questions fermées sont appropriées pour permettre à une interlocutrice de s'exprimer pleinement.
- B) Au cours d'un entretien, il faut toujours conserver la même technique de questionnement.
- C) Les questions suggestives amènent souvent l'interlocuteur à dire exactement ce que je veux entendre.
- D) Avec des questions spécifiques, je pousse mon interlocuteur dans une certaine direction.

1.7. Harcèlement

Contexte

Le harcèlement est plus fréquent qu'on ne le pense sur le lieu de travail.

Question

Laquelle des affirmations ci-dessous concernant le harcèlement est correcte ?

Réponses possibles

- A) Le harcèlement d'un collaborateur à l'encontre de son supérieur hiérarchique s'appelle le "bossing".
- B) Le harcèlement moral consiste en des attaques directes ou indirectes contre la santé physique et/ou mentale.
- C) L'entreprise n'a aucune obligation légale de réagir aux incidents de harcèlement.
- D) Pour parler de harcèlement, il suffit qu'une personne critique et ridiculise une autre personne devant d'autres, une ou deux fois.

1.8 Certificats de travail dans le recrutement

Contexte

Les certificats de travail des candidats/candidates sont généralement une source d'information importante dans la procédure de recrutement.

Question

Laquelle des affirmations ci-dessous concernant les certificats de travail est correcte ?

Réponses possibles

- A) Les certificats de travail fournissent des informations objectives et comparables sur les performances professionnelles passées et le comportement du candidat.
- B) L'utilité des certificats de travail dans le recrutement est, entre autres, de fournir des informations objectives sur le niveau de responsabilité, la fonction et les responsabilités de gestion dans les emplois précédents.
- C) Les certificats de travail doivent mentionner sans faille les points forts et les points faibles d'une collaboratrice.
- D) Il existe des critères de formulation et d'évaluation uniformes pour les certificats de travail.

Questions à choix multiple

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

1.9. Donner un feedback

Contexte

Donner un feedback fait partie de la gestion au quotidien. Il convient toutefois de respecter certaines règles.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous relatives à donner un feedback, lesquelles sont correctes?

Réponses possibles

- A) Les feedbacks ne devraient pas être donnés aux collaborateurs de manière spontanée, mais toujours après un délai de réflexion raisonnable.
- B) Pour être compréhensible, le feedback devrait toujours se baser sur des événements ou des observations concrètes et ne pas être une déclaration globale.
- C) Un feedback devrait être formulé de manière subjective, ce qui peut être exprimé à l'aide de messages à la première personne.
- D) Dans la mesure du possible, un feedback négatif devrait être transmis par écrit afin de pouvoir le prouver en cas de récidive.

1.10. Pièges du temps

Contexte

Une bonne gestion de soi et de son temps est importante pour prévenir le stress.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous concernant la gestion de soi et du temps, lesquelles sont correctes ?

Réponses possibles

- A) Les ressources en temps sont limitées, il faut donc savoir dire non et refuser des tâches ou d'autres activités.
- B) Suivre la méthode 6-3-5 permet de prioriser les tâches importantes.
- C) Il ne faudrait pas trop charger son horaire et prévoir des marges pour pouvoir réagir en cas d'imprévus et rester dans les temps.
- D) Grâce au multitâche, il est possible d'effectuer plusieurs tâches en même temps, ce qui augmente l'efficacité et l'efficience.

1.11. Je vais bien - tu vas bien

Contexte

Les entretiens constructifs dépendent aussi de l'attitude intérieure vis-à-vis de l'interlocuteur.

Question

Parmi les affirmations ci-dessous concernant les attitudes intérieures, lesquelles sont correctes ?

Réponses possibles

- A) Je ne peux rien changer à mon attitude lors de l'entretien, celle-ci est due à la sympathie et à l'antipathie.
- B) Les attitudes "Je ne vais pas bien - tu vas bien" et "Je vais bien - tu ne vas pas bien" conduisent aux mêmes déroulements de conversation.
- C) L'attitude "Je vais bien - tu vas bien" conduit à un climat de discussion positif et à des entretiens plus constructifs.
- D) Si quelqu'un s'engage dans la conversation avec l'attitude "Je ne vais pas bien - tu vas bien", il estime que ses opinions ont moins de valeur que celles de son interlocuteur.

1.12. Questions lors de l'entretien d'embauche

Contexte

Jerôme Obrist (22 ans) pose sa candidature pour un poste de monteur de service dans une entreprise d'ascenseurs de personnes.

Question

Parmi les questions suivantes, lesquelles sont autorisées lors d'un entretien d'embauche ?

Réponses possibles

- A) Avez-vous déjà de l'expérience dans la maintenance d'ascenseurs de personnes ?
- B) Vous décririez-vous comme plutôt extraverti ou plutôt introverti ?
- C) Souffrez-vous de vertige ?
- D) Avez-vous encore des services militaires de longue durée à accomplir ?

1.13. Règlement du personnel

Contexte

Le règlement du personnel d'une entreprise comprend les conditions générales de travail de l'entreprise et fait généralement partie intégrante des contrats de travail individuels des collaborateurs.

Question

Parmi les domaines mentionnés ci-dessous, lesquels sont souvent régis par le règlement du personnel ?

Réponses possibles

- A) Horaires de travail
- B) Taux d'occupation de certains collaborateurs
- C) Congé non payé
- D) Maintien du versement du salaire en cas de maladie

Exercices de classement

1.14. Phases de l'entretien

Contexte

Pierre s'entretient avec sa collaboratrice au sujet d'une formation continue de longue durée, à laquelle l'entreprise souhaite participer financièrement.

Question

Quelle est le déroulement chronologique logique de cet entretien ?

Remarque

Remettez les extraits de conversation ci-dessous dans le bon ordre. Attribuez aux extraits de conversation (A - D) les chiffres 1 (= première déclaration de la conversation) à 4 (= quatrième déclaration de la conversation).

- A) "Ma proposition serait que l'entreprise participe à 50% des coûts et à 50% du temps de formation continue et qu'en contrepartie tu t'engages à rester 2 ans chez nous après avoir terminé la formation continue".
- B) "Je suis heureux que nous puissions discuter de ta formation continue. Merci d'être arrivé à temps avec cette demande et d'avoir pris le temps pour cet entretien".
- C) "Je déduis de tes documents que la formation continue coûte CHF 20'000 et qu'elle s'étendra sur 2 ans".
- D) "Je vais maintenant faire une demande en ce sens à la direction. J'espère que cela te convient".

1.15. Processus de définition des objectifs

Contexte

Le processus de définition des objectifs selon le MbO comprend une série d'étapes.

Question

Quel est le déroulement chronologique correct d'un processus de définition d'objectifs selon MbO ?

Remarque

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

- A) Les objectifs de l'entreprise, du département et de l'équipe sont fixés
- B) Accord individuel sur les objectifs et vision des objectifs du supérieur et du collaborateur/de la collaboratrice
- C) Le contrôle des résultats est effectué et la réalisation des objectifs est discutée.
- D) Les résultats intermédiaires sont discutés, les objectifs inappropriés sont éliminés et d'autres contrôles périodiques sont effectués.

Exercices d'association

1.16. Diagrammes

Contexte

Des diagrammes servent à illustrer des données chiffrées qui sont en relation les unes avec les autres sur le plan matériel ou temporel.

Question

Quel type de diagramme utiliseriez-vous pour représenter au mieux les données chiffrées de Future SA ci-dessous ?

Remarque

Associez les données chiffrées (A - D) au type de diagramme approprié (1 - 4).

Données chiffrées	Types de diagrammes
A) Parts de marché de l'entreprise et de ses concurrents	1. diagramme circulaire
B) Evolution du cours de bourse par rapport au Swiss Market Index (SMI)	2. diagramme de processus
C) Chaîne de valeur	3. diagramme à colonnes
D) Coûts annuels de personnel et de matériel 2018-2022	4. diagramme de courbe

1.17. Portefeuille du personnel

Contexte

Un portefeuille du personnel permet de classer les collaborateurs en fonction de leurs performances actuelles et de leur potentiel de développement.

Question

Quelles descriptions peuvent être attribuées à quels groupes de collaborateurs ?

Remarque

Associez les descriptions (A - D) au groupe de collaborateurs correspondant (1 - 4).

Réponses possibles

Descriptions	Groupes de collaborateurs
A) Potentiel de développement et performance élevés	1. bourreau de travail (workhorses)
B) Potentiel de développement élevé, mais des performances faibles	2. cas problématiques
C) Potentiel de développement faible, mais des performances élevées	3. suiveurs peu performants (deadwood)
D) Potentiel de développement et une performance faibles	4. Stars

Partie 2: questions de connaissance ouvertes

2.1. Fiche de salaire

Contexte

En août 2023, Caroline Graber perçoit un salaire mensuel brut de CHF 7'500. En plus des cotisations AVS/AI/APG (5,3%) et AC 1 (1,1%), son employeur lui déduit 1,2% pour l'assurance contre les accidents non professionnels et CHF 675 comme cotisation de l'employé à la caisse de pension.

Tâche

Etablissez la fiche de salaire de Caroline Graber pour le mois d'août 2023.

Remarque

La première ligne de la fiche de salaire est déjà mentionnée dans la feuille de solutions. Ajoutez le contenu des autres lignes en dessous.

2.2. Activité secondaire

Contexte

Eric Meyer (34 ans) travaille à 80% comme carrossier au garage Eiger à Berthoud. Son ami Maurizio Belli tient la Pizzeria del Sole au même endroit. Comme la pizzeria est très bien fréquentée le samedi, Maurizio demande à Eric s'il veut travailler chez lui comme pizzaiolo le samedi. Eric est intéressé par ce travail d'appoint.

Tâche

Cette activité secondaire est-elle autorisée du point de vue du droit du travail ?

Répondez à la question et donnez **3** justifications pour votre réponse.

Remarque

Si nécessaire, vous pouvez faire des hypothèses dans votre solution.

2.3. Gérer la résistance

Contexte

En raison de la baisse du nombre d'abonnements, la petite maison d'édition de journaux Knapp Médias SA doit redimensionner ses locaux, délocaliser la production et licencier du personnel. Certains des quelque 50 collaborateurs ont du mal à accepter ce processus de changement. La direction parle de résistance active et passive au changement.

Tâche

Proposez **1** exemple concret dans lequel vous décrivez en quelques mots à quoi ressemble un **comportement actif** dans la résistance ainsi qu'un exemple qui exprime un **comportement passif** dans la résistance.

Expliquez en outre comment, **du point de vue de la direction**, il est possible de gérer ces résistances respectives. Indiquez et expliquez **1** procédure possible.

2.4. Orientation vers les tâches et les collaborateurs

Contexte

En règle générale, dans la gestion du personnel, une distinction est faite entre l'orientation vers les collaborateurs et l'orientation vers les tâches.

Les exemples suivants décrivent des comportements de leadership concrets :

1. Madame Meier, responsable d'une équipe de 5 personnes : "Le bien-être de mes collaborateurs est au centre de mes préoccupations, s'ils se sentent bien et que nous nous entendons bien, la performance sera toujours au rendez-vous".
2. M. Danielson, chef d'équipe : "Si mon équipe n'est pas d'accord, c'est moi qui décide. Chacun doit alors voir comment il gère cette décision".
3. Mme Claus, chef de service : "Je pense que les meilleures solutions sont celles qui sont assorties d'un cadre clair et qui impliquent la participation de tous à la solution".
4. Monsieur Matter, chef de secteur : "Oh, qu'ils décident eux-mêmes, d'une manière ou d'une autre, cela se résoudra correctement".
5. Monsieur Michel, le supérieur de Madame Weber : "Ah, je suis tellement désolé pour Madame Weber. Elle est de nouveau malade. Eh bien, je fais aussi son travail pour qu'elle n'ait pas ensuite une montagne de tâches à faire".
6. Madame Brunner, responsable d'une équipe très qualifiée avant une conférence importante : "Mon équipe s'en occupe, ils savent comment faire et peuvent s'organiser eux-mêmes".

Tâche

Classez les exemples 1 à 6 ci-dessus dans la grille de solutions en inscrivant les numéros dans les cases correspondantes. Plusieurs numéros par case, ainsi que des cases vides, sont possibles.

2.5. Rétro-délégation

Contexte

La délégation de tâches est un instrument important de la gestion des collaborateurs. Cependant, dans certains cas, les tâches déléguées ne sont que partiellement exécutées ou sont renvoyées au responsable sans avoir été effectuées.

Tâche

Quelles sont les raisons possibles d'une rétro-délégation (renvoi) de tâches et quelles sont les mesures que les dirigeants peuvent prendre pour l'éviter?

Citez **3** raisons pour lesquelles une rétro-délégation de tâches au supérieur peut se produire et indiquez à chaque fois une contre-mesure appropriée du dirigeant.

Partie 3: Mini cases

3.1. Fluctuation

Situation initiale

Exactotec SA produit des instruments de mesure de précision pour l'industrie chimique et mécanique. En tant que fournisseur de niche, elle travaille avec succès sur les marchés d'Europe et d'outre-mer et réalise un chiffre d'affaires annuel de CHF 150 millions.

Martin Dayer est responsable du controlling de l'entreprise. Récemment, il a participé à un webinar sur le contrôle de gestion du personnel. A cette occasion, l'intervenante a souligné que le taux de fluctuation était un indicateur important pour le controlling dans le domaine du personnel. Ce qui est intéressant, ce n'est pas tant le taux de fluctuation brut, qui enregistre tous les départs de collaborateurs, mais le taux de fluctuation net, qui met en relation les départs volontaires, c'est-à-dire ceux qui sont faits à la demande du collaborateur/de la collaboratrice, avec l'effectif moyen du personnel. L'intervenante a indiqué une valeur cible d'environ 8 à 12 pour cent pour le taux de fluctuation net. Il est en outre important de suivre l'évolution du taux de fluctuation net dans le temps.

Martin Dayer reprend les conseils du webinar. Il tire du système d'information de gestion d'Exactotec les chiffres ci-dessous concernant les départs de collaborateurs :

	2020	2021	2022
Effectif moyen du personnel	223	227	225
Départs	37	45	37
• Départs naturels (retraite, invalidité, décès, maternité)	9	7	2
• Fin des contrats à durée déterminée	3	4	1
• Résiliation de contrats à durée indéterminée par l'employé	20	31	34
• Résiliation de contrats à durée indéterminée par l'employeur	5	3	0

Aidez Martin Dayer dans son analyse en résolvant les tâches ci-dessous.

Tâches

1. Calculez les **taux de fluctuation nets** pour les années 2020, 2021 et 2022 et évaluez leur niveau et leur évolution. (6 points)
2. Ensuite, partez de vos calculs et de votre évaluation dans la tâche 1 et répondez aux questions suivantes : (6 points)
 - a) Citez **3 causes** différentes qui peuvent conduire à une telle fluctuation nette en 2022.
 - b) Quelles sont les **3 mesures** que vous prenez pour vous attaquer à ces causes afin de réorienter la fluctuation nette dans la direction souhaitée ?

Remarque

Si vous n'avez pas répondu à la tâche 1, vous pouvez faire une hypothèse (p. ex. la fluctuation nette d'Exactotec SA est très basse ou très élevée). Dans ce cas, veuillez indiquer l'hypothèse que vous avez faite.

3.2. Recherche de personnel

Contexte

Metall Meyer SA produit et commercialise des caillebotis. L'entreprise dispose de 70 collaborateurs qui travaillent dans la production, la vente, le marketing ainsi que dans l'administration.

Metall Meyer SA n'a cessé de croître, mais ces dernières années, il est devenu de plus en plus difficile de trouver du personnel qualifié.

Au 01.01.2023, Elisa Bianchi a rejoint le service du personnel après avoir terminé sa formation de spécialiste RH. Jusqu'à présent, Hans Hugentobler était seul responsable des ressources humaines et du recrutement depuis son arrivée en 2005. Pour ce faire, il a misé sur des annonces d'emploi dans les journaux et les magazines ainsi que sur la publication de postes sur le site Internet de l'entreprise.

Elisa veut maintenant apporter immédiatement de nouvelles idées et suggère à Monsieur Hugentobler d'utiliser les réseaux sociaux, en particulier LinkedIn, pour la recherche de personnel. Monsieur Hugentobler ne s'y connaît pas encore très bien et est un peu sceptique, mais il aimerait en savoir plus sur les possibilités et demande à Elisa de les lui montrer.

Tâches

1. Mettez-vous à la place d'Elisa Bianchi et montrez comment Metall Meyer SA peut utiliser LinkedIn pour la recherche de personnel.
Citez **2 possibilités concrètes** permettant à Metall Meyer SA d'utiliser LinkedIn comme outil de recherche de personnel. Citez et décrivez en outre **1 avantage** et **1 inconvénient** de cette utilisation de LinkedIn. (6 points)
2. Citez et expliquez en quelques mots **3 facteurs de succès critiques** dont les employeurs doivent tenir compte lors de leur présence sur les réseaux sociaux. (6 points)

3.3. Burnout d'un collaborateur

Contexte

L'entreprise Chemotrans SA est un acteur petit mais important sur le marché de la production de médicaments. La pandémie a complètement saturé les capacités de l'entreprise en raison de ses produits spécifiques Covid. De nombreux collaborateurs ont fourni et fournissent depuis longtemps des prestations extraordinaires, tant en termes de temps que de contenu : 50 à 60 heures par semaine sont la règle, et non l'exception.

Lukas Fischer travaille depuis six ans dans le département marketing. Il est responsable de plusieurs grands projets importants pour l'entreprise. Son travail a longtemps été couronné de succès, ce qui lui a valu des promotions, des augmentations de salaire et un droit de parole au sein de la direction.

Depuis deux jours, Lukas Fischer a été mis en arrêt maladie par un médecin pour une durée indéterminée. Les signes de problèmes de santé s'étaient déjà multipliés au cours des derniers mois : maux d'estomac, migraines, tachycardie inexplicables en étaient quelques-uns. De plus, Lukas Fischer se montrait de plus en plus irrité, peu disposé à faire des compromis, et il y a quelques semaines, lors d'un événement, il a attaqué le directeur devant tout le monde pour une brouille. Il n'était pas question de parler de son état de santé, c'est plutôt une discussion avec sa supérieure, en présence du directeur des ressources humaines, qui s'est envenimée et Lukas a quitté l'entretien fou de rage.

Le département marketing court à la limite de ses capacités. En plus de Lukas Fischer, deux autres collaborateurs manquent pour cause de maladie, également pour une durée indéterminée. Un poste est vacant et n'a pu être pourvu pendant une longue période en raison d'une pénurie de personnel qualifié. Les 6 collaborateurs restants du service montrent des signes clairs d'épuisement et se sont adressés au service du personnel dès qu'ils ont eu connaissance de l'absence de Lukas Fischer, car ils ne peuvent et ne veulent plus continuer ainsi.

L'entreprise Chemotrans SA dispose de très bonnes prestations d'assurances sociales et offre un grand soutien à ses collaborateurs en cas de maladie. Il lui manque toutefois un concept de prévention en matière de gestion du stress et des contraintes.

Tâches

1. Quelles tâches **urgentes percevez-vous** pour la société Chemotrans SA en ce qui concerne l'absence de Lukas Fischer pour cause de maladie ?
Nommez et décrivez **3 tâches différentes** en quelques mots et expliquez pourquoi ces tâches sont **importantes/prioritaires**. (6 points)
2. Dans un deuxième temps, montrez quelles **mesures à moyen et long terme** l'entreprise Chemotrans SA peut prendre pour éviter de nouveaux cas de maladie à titre préventif. Citez et justifiez **3 mesures de prévention concrètes**. (6 points)

Remarques

- Les tâches 1) et 2) sont à résoudre et à justifier en fonction de la description concrète du cas.
- S'il vous manque des informations dans la description du cas, vous pouvez faire des hypothèses. Veuillez noter vos hypothèses dans la solution.
- Utilisez la grille de solutions correspondante.