

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 / 2023

Gestion du personnel

PROPOSITION DE SOLUTION

Pour l'ensemble de l'examen, veuillez utiliser **exclusivement** les présentes feuilles de solutions. **Les éventuelles remarques et annotations figurant sur les feuilles d'examens 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 connaissance fermées

Questions à choix unique: 1 seule réponse est correcte.

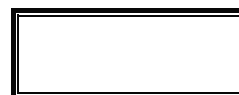
Questions à choix multiple: Il peut y avoir 2, 3 ou 4 réponses correctes.

Exercices de classement: Les chiffres 1 – 4 doivent être associés aux solutions.

Exercices d'association: Les chiffres 1 – 4 doivent être associés aux solutions.

Évaluation: 2 points par sous-question = 34 points

	Solutions			
Questions à choix unique	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		
Questions à choix multiple	A	B	C	D
1.9.		x	x	
1.10.	x		x	
1.11.			x	x
1.12.	x	x	x	x
1.13.	x		x	x
Exercices de classement	A	B	C	D
1.14.	3	1	2	4
1.15.	1	2	4	3
Exercices d'association	A	B	C	D
1.16.	1	4	2	3
1.17.	4	2	1	3



N° de candidat-e:

Nom / prénom:

Partie 2: questions de connaissance ouvertes

Évaluation:

6 points au maximum sont attribués par exercice.

2.1. Décompte/Fiche de salaire

Décompte/Fiche de salaire août 2023 (en CHF)

Salaire mensuel brut		7'500.00
<i>Cotisation AVS/AI/APG (5.3%)</i>	<i>397.50</i>	
<i>Cotisation AC (1.1%)</i>	<i>82.50</i>	
<i>Assurance accidents non professionnels (1.2%)</i>	<i>90.00</i>	
<i>Cotisation caisse de pension</i>	<i>675.00</i>	
<i>Déductions sociales</i>		<i>-1'245.00</i>
<i>Salaire mensuel net</i>		<i>6'255.00</i>

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

2.2. Activité secondaire

L'activité secondaire est-elle autorisée ?

L'emploi secondaire dans une pizzeria est autorisé

Justification 1

L'activité principale et l'activité secondaire ne dépassent pas la durée maximale du travail. (également correct si l'on argumente avec le temps de repos du taux d'occupation)

Justification 2

Il n'y a pas de conflit d'intérêts entre l'employeur principal et l'employeur secondaire. Il s'agit de secteurs complètement différents (pas de concurrence).

Justification 3

Le contrat de travail avec l'employeur principal Eiger-Garage n'interdit pas une activité secondaire (il s'agit d'une hypothèse à signaler clairement, car rien n'a été mentionné dans la tâche).

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

2.3. Gérer la résistance

Exemple de résistance active (description concrète en quelques mots)

Opposition = résistance active : le collaborateur fait ouvertement des reproches aux responsables / apporte des contre-arguments, des menaces et s'exprime de manière polémique.

Agitation = résistance active : le collaborateur sème le trouble, provoque des querelles, répand des rumeurs.

Refus de travailler / ne pas exécuter une tâche avec une intention et des signes clairement reconnaissables

Gestion possible du point de vue de la direction

- Créer des espaces de discussion ouverts / permettre des réactions et ne pas les réprimer
- Rechercher un entretien individuel et expliquer / si aucun effet, donner un avertissement
- Communication ouverte et transparente pour éviter les rumeurs
- Résoudre les conflits

Exemple de résistance passive (description concrète en quelques mots)

Évitement : se taire, minimiser, banaliser (synonymes),

Manque d'entrain : se retirer, s'absenter, tomber malade, se fatiguer

Résiliation interne / indifférence

Gestion possible du point de vue de la direction

- Poser des questions
- Impliquer les collaborateurs (des personnes concernées deviennent des parties prenantes)
- Chercher le dialogue lorsque que quelqu'un est malade (coaching / case management en cas d'absence prolongée)

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

2.4. Orientation vers les tâches et les collaborateurs

Grille de solutions

Orientation vers les collaborateurs	Haute	1 5	3
	Faible	4 6	2
		Orientation vers les tâches	

2.5. Rétro-délégation

Raisons d'une rétro-délégation de tâches au supérieur	Mesure concrète prise par le supérieur pour éviter cette rétro-délégation
Incapacité / insuffisance / surmenage du collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher les causes dans le cadre d'un entretien - Remédier de manière ciblée aux déficits d'aptitudes, par exemple par des mesures de formation
Nonchalance/paresse du collaborateur (se dérober à l'effort / chercher des excuses)	<ul style="list-style-type: none"> - Rappeler l'accord au collaborateur et refuser clairement la rétro-délégation - En cas d'excuses "cousues de fil blanc" répétées => mener un entretien critique
Impuissance / insécurité du collaborateur (demande constante de précisions / ne pas faire un pas sans être rassuré)	<ul style="list-style-type: none"> - Féliciter consciemment les progrès du travail (également les étapes intermédiaires) - Encourager la pensée autonome - Ne pas être disponible en permanence / proposer des dates de réunion plus espacées

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

Autres solutions possibles :

- Manque de fiabilité (ignorer / « tirer le rideau » / oublier la tâche) => solution : fixer des délais clairs / mettre des rappels / effectuer des contrôles intermédiaires
- Manque d'autonomie (acquis) / intervention et retrait trop rapides par le supérieur => solution : réfléchir à ses propres attentes / refuser les tâches semi-finies / accepter d'autres manières de les accomplir
- Délégation de tâches inappropriées (par ex. tâches de direction / tâches pour lesquelles la compétence décisionnelle fait défaut) => solution : vérifier les tâches – les responsabilités – les compétences

Partie 3: Mini cases

Évaluation:

12 points au maximum sont attribués par exercice.

3.1. Fluctuation

Tâche 1

	Calcul	Résultat (taux de fluctuation)
Taux de fluctuation net en 2020	$= \text{nombre de résiliations par l'employé en 2020} / \text{effectif moyen en 2020} * 100$ $= 20 / 223 * 100$	$= 8.97\%$
Taux de fluctuation net en 2021	$= \text{nombre de résiliations par l'employé en 2021} / \text{effectif moyen en 2021} * 100$ $= 31 / 227 * 100$	$= 13.65\%$
Taux de fluctuation net en 2022	$= \text{nombre de résiliations par l'employé en 2022} / \text{effectif moyen en 2022} * 100$ $= 34 / 225 * 100$	$= 15.11\%$

Évaluation du niveau et de l'évolution de la fluctuation

En 2020, le taux de fluctuation d'Exactotec SA se situe encore à un niveau normal (fourchette de 8% à 12% selon le webinaire). En 2021 et 2022, l'entreprise présente un taux de fluctuation supérieur à la moyenne.

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

Tâche 2 a)

3 Causes de la fluctuation nette

- *Problème d'image de l'entreprise, baisse de l'identification des collaborateurs*
- *Manquements dans la direction et la culture d'entreprise / mobbing / bossing*
- *Structures et processus inefficaces, charge de travail élevée, outils et systèmes obsolètes*
- *Manque de possibilités de formation continue et d'opportunités de promotion*
- *Rémunération non compétitive, p. ex. salaires inférieurs à la moyenne du marché, retard dans l'adaptation des salaires des collaborateurs de longue date, manque d'incitations financières*
- *Apparition d'autres entreprises attractives sur le marché du travail, débauchage de collaborateurs par la concurrence*

Tâche 2 b)

3 Mesures pour réorienter la fluctuation nette dans la direction souhaitée

- *Réaliser une enquête auprès des collaborateurs afin de déceler les motifs possibles d'insatisfaction et de déterminer les mesures à prendre.*
- *Communiquer clairement le profil stratégique d'Exactotec à l'intérieur et à l'extérieur.*
- *Mettre en œuvre une conception moderne de la gestion du personnel et une culture ouverte et axée sur les valeurs*
- *Mettre en œuvre une organisation et des processus efficaces*
- *Elaborer et mettre en œuvre un concept de développement du personnel*
- *Examen de la structure des salaires par rapport au marché du travail et adaptation des salaires qui ne sont pas conformes au marché ou à la fonction, création d'une rémunération liée à la performance.*
- *Mesures de rétention afin de lier à l'entreprise les collaborateurs clés susceptibles de partir.*
- *Rendre les conditions de travail plus attrayantes (postes de travail modernes, possibilités accrues de travail à temps partiel, rachat de vacances, amélioration de la restauration d'entreprise, salles de pause, offres de loisirs).*

3.2. Recherche de personnel

Tâche 1

1. Possibilité d'utiliser LinkedIn

Publication d'offres/d'annonces d'emploi via LinkedIn

Avantage de cette possibilité

- *Gratuit/à moindre coût*
- *Beaucoup de candidatures*
- *Le poste est proposé aux candidats/profils correspondants (algorithme)*
- *Recherche de personnel plus rapide*

Inconvénient de cette possibilité

- *Forte charge de travail lors de la sélection/évaluation des candidats en raison du nombre de candidatures reçues*
- *Manque de qualité des candidatures en raison d'un effort moindre pour les candidats*
- *Accessible aux candidats ayant uniquement un profil LinkedIn (restriction)*

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

2. Possibilité d'utiliser LinkedIn

Active Sourcing (= recherche active du service du personnel et adresse des profils intéressants)

Avantage de cette possibilité

- Possibilité de recherche par caractéristiques/profils spécifiques
- Gratuit/à moindre coût
- Possibilité d'atteindre des candidats passifs (sans désir urgent de changer d'emploi)
- Messages/adresses personnalisables

Inconvénient de cette possibilité

- Perte de diffusion élevée (pas de réponse / inactivité)
- Effet externe/image/réputation (un Active Sourcing trop fort peut être perçu comme une faiblesse dans le secteur)

Alternative possible

3. Possibilité d'utiliser LinkedIn

Gérer sa propre page d'entreprise sur LinkedIn (posts)

Avantage de cette possibilité

- La notoriété (externe) / l'identification (interne) est encouragée
- Possibilité de s'adresser clairement au groupe cible

Inconvénient de cette possibilité

- Effort élevé, car il faut développer régulièrement des contenus attrayants et actuels

Tâche 2

Facteurs de succès critiques dont l'employeur doit tenir compte lors de sa présence sur les réseaux sociaux

- 1) **S'adresser aux groupes cibles** : les différentes plates-formes servent à des fins différentes (privées ou professionnelles) et sont donc destinées à des groupes cibles différents.
→ Utiliser la bonne plate-forme pour le bon groupe cible ou le bon objectif
- 2) **Dynamisme** : les contenus des médias sociaux doivent être mis à jour pratiquement tous les jours, ce qui rend le développement et l'édition ciblés des contenus très coûteux..
→ Publier un contenu régulier, varié et pertinent
- 3) **Acceptation des contenus par le public cible** : l'effet est souvent imprévisible. Un post qui partait d'une bonne intention peut aussi déclencher un "shitstorm" (tempête d'indignation) sur le net et avoir ainsi l'effet inverse.
→ Interaction active avec le groupe cible, réaction rapide, examen critique des contenus et des formulations avant la publication

N° de candidat-e:

Nom / prénom:

3.3. Burnout d'un collaborateur

Tâche 1

Tâches urgentes de l'entreprise en raison de la maladie de Lukas Fischer	Justification de la priorité
Aborder la situation de stress au sein du département marketing / chercher le dialogue avec l'équipe ainsi qu'avec les différents collaborateurs. Décharge émotionnelle.	Montrer son soutien / montrer que l'on prend la situation au sérieux.
Chercher des possibilités concrètes de décharge à court terme pour le département Marketing (personnes temporaires / faire appel à des personnes d'autres départements / redéfinir les priorités des projets / chercher des remplaçants pour les projets)	Prévenir d'autres cas de maladie, s'assurer que les projets se poursuivent.
Annoncer la maladie de Lukas Fischer à l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie / garder le contact avec Lukas pour savoir combien de temps il sera absent, quel est le diagnostic	Connaître la situation personnelle de Lukas Fischer ainsi que sa force de travail. S'assurer que toutes les mesures sont prises pour qu'il aille mieux.

Tâche 2

Mesures de prévention	Justification
Faire un travail de sensibilisation / sensibiliser les gens aux symptômes (p. ex. par des ateliers / une conférence ...) afin qu'ils cherchent de l'aide avant de prendre un congé de maladie.	Certains collaborateurs ne sont pas conscients de l'importance de leur charge de travail et méconnaissent les symptômes. Il est possible d'y remédier par un travail d'information.
Créer un point de contact à bas seuil (accessible) pour les problèmes (p. ex. service de médiation / coaching...)	Il est souvent plus facile de s'adresser à une personne / un service en dehors de la hiérarchie et de discuter de ses problèmes.
Effectuer une analyse de l'organisation / des besoins en personnel / renforcer le recrutement de personnel qualifié	Avec suffisamment de ressources, l'individu est moins sollicité et peut accomplir son travail dans des conditions normales.

N° de candidat-e:

Nom / prénom: