

Examen modulaire SVF-ASFC

Série pilote 2013

Série pilote (Descriptif de module 2013)

Gestion des ressources humaines Examen

Durée de l'examen:

90 minutes

Moyens auxiliaires admis:

Textes de loi (CC, CO)

Collez ici votre timbre d'identifications SVP!

Points: _____

Note: _____

Signature expert 1: _____

Signature expert 2: _____

Cleaning SA

Il y a six mois, vous avez été nommé directeur d'un département de l'entreprise Cleaning SA, qui vend des produits de nettoyage et de soins. Quelques rares produits spéciaux sont de fabrication maison, le reste est acheté, parfois transformé, mis en bouteille, emballé et commercialisé. Avec son assortiment, Cleaning SA sert principalement une clientèle en Suisse et dans les pays germanophones – ainsi que, par l'intermédiaire de revendeurs, dans d'autres pays européens. Son site web de qualité, sa base de clients fidèles de longue date, ses représentants de commerce ainsi que les ventes conclues dans les foires lui ont jusqu'à présent permis de réaliser une augmentation constante de ses recettes.

Au total, 48 personnes (36.5 équivalents plein-temps) sont employées dans l'entreprise. Vous-même êtes responsable, avec 8 collaborateurs, de la production des produits de nettoyage. Vous achetez les composants de base, les mélangez et les mettez en bouteille.

Votre supérieur est le nouveau CEO, qui travaille pour l'entreprise depuis deux mois à peine et la dirige de manière très participative. Chaque semaine, il tient une brève séance avec tous les chefs de département et exige que vous intégriez vous aussi vos collaborateurs de manière optimale dans les processus/décisions de l'entreprise.

Il y a près d'un mois, Cleaning SA a repris Soins SA, une petite entreprise du domaine des produits de soins corporels, avec ses 8 collaborateurs, et s'occupe actuellement de leur intégration. L'entreprise reprise est une société purement commerciale, qui dispose d'une excellente équipe de représentants de commerce, un atout qui a fortement pesé dans la décision de rachat.

Dans quelques mois, il est prévu de déménager dans un nouveau bâtiment commercial et d'y intégrer ensuite géographiquement et juridiquement l'entreprise absorbée (nouvelle raison de commerce : Cleaning + Soins SA). En parallèle, l'équipement technique sera amélioré et les deux cultures d'entreprises seront réunies. Quatre personnes de chez Soins SA se retrouveront dans votre équipe. Vous voulez diriger au début tous vos collaborateurs vous-même. Plus tard, lorsque vous connaîtrez bien les nouveaux collaborateurs, une structure hiérarchique pourra éventuellement être mise en place.

Vous ne disposez pas à proprement parler d'un service du personnel, parce que vous êtes et vous sentez directement responsable des ressources humaines dans votre département.

Activité 1 : Lignes directrices**16 points**

À l'occasion de la fusion des deux entreprises sur le nouveau site, un processus d'élaboration de lignes directrices est lancé ; le CEO vous confie les rennes du projet. Avant le démarrage du projet, vous réfléchissez à ce sujet.

1.1 Vous vous demandez d'abord quelle est l'utilité de lignes directrices, puis voulez définir la marche à suivre détaillée et exécuter les travaux préparatoires pour le projet.

Dans le cas de fusion étudié, quelle peut être l'utilité de lignes directrices du point de vue de la gestion des ressources humaines ? Citez 4 aspects, en employant des mots-clés.

(4 points)

De quels collaborateurs et de combien d'entre eux vous entourez-vous pour élaborer la marche à suivre et exécuter les travaux préparatoires du projet afin de pouvoir ensuite présenter le premier projet de lignes directrices aux autres collaborateurs ? (2 points)

Utilité de lignes directrices	
1	
2	
3	
4	

Collaborateurs participant au projet

1.2 Vous vous remémorez l'entretien avec votre vice-directrice, une collaboratrice de longue date. Selon elle, l'ambiance avec les collaborateurs n'est plus ce qu'elle était. Expliquez 3 changements sociaux et indiquez pour chacun d'entre eux leur impact sur la gestion des ressources humaines. (6 points)

Changement social	Incidence sur la gestion du personnel

- 1.3 Une ligne directrice pourrait être : « *Nous soutenons les collaborateurs engagés.* » Montrez, sur la base de 2 exemples concrets, comment cela pourrait être mis en œuvre dans le domaine des RH. Exemple : Développement du personnel : Large offre de formation continue avec soutien temporel/financier de l'employeur. (4 points)

Exemples de mise en œuvre dans le domaine des RH	
1	
2	

Activité 2 : Plan des postes et création de postes

15 points

- 2.1 Dans l'entreprise précédente, les postes étaient créés spontanément, en fonction des besoins. Dans la société achetée, ils étaient planifiés de manière très précise et prévoyante ; celle-ci dispose d'un plan des postes. Comment cet aspect sera-t-il géré dans la nouvelle entreprise ? Le CEO prie tous les chefs de département de proposer et de justifier leur méthode au cours de la prochaine réunion. Que dites-vous et comment motivez-vous votre décision ? (4 points)

Proposition pour le processus de création de postes

- 2.2 Malheureusement, l'entreprise gère souvent plutôt mal le sujet de l'hygiène. Les processus de nettoyage et de stérilisation sont actuellement séparés : les collaborateurs se relaient pour assumer cette responsabilité, selon un tournus. Cette répartition des tâches, peu appréciée des collaborateurs, n'est justifiée que par des raisons historiques. C'est pourquoi il est proposé de créer un poste à temps partiel « nettoyage/hygiène » (0.6 équivalent plein-temps) pour un ou une spécialiste.

Présentez au CEO des arguments justifiant pourquoi ce poste séparé est une meilleure solution que la répartition du travail sur presque tous les autres collaborateurs. Votre argumentation revêt une grande importance, parce que la nouvelle fonction vous serait subordonnée. Citez 2 arguments. (4 points)

Résumez ensuite les attributions principales de ce poste et dérivez-en 4 compétences importantes dont devra disposer la personne occupant ce poste. (7 points)

Arguments en faveur du poste séparé

Attributions principales du poste	

Compétences importantes	
1	
2	
3	
4	

Explication du problème juridique

3.3 La candidature d'une femme au foyer de 35 ans, Mme Clean a été reçue. Elle souhaite reprendre une activité professionnelle, ayant par le passé fait son apprentissage et travaillé dans un laboratoire. Elle a quitté le monde du travail depuis 8 ans pour élever ses enfants. Dans le dossier, elle se décrit comme très intéressée. La première impression en entretien est positive, elle semble parfaitement adéquate. Pourtant, vous hésitez encore et décidez de demander des références. De quoi y a-t-il lieu de tenir compte lorsque l'on demande des références ? Citez 4 aspects à l'aide de mots-clés. (4 points)

Aspects à prendre en compte dans les demandes de références	
1	
2	
3	
4	

Activité 4 : Contrat de travail

11 points

Il vous a été demandé de rédiger le contrat de travail écrit de Mme Clean. En préparation, vous vous posez quelques questions à ce sujet et contrôlez aussi ce que votre supérieur souhaite voir inscrit dans le contrat.

4.1 Quelle est la règle légale relative à la durée du temps d'essai ? (3 points)

Règle légale relative à la durée du temps d'essai

4.2 La titulaire du poste devra travailler impérativement de 10:30 à 12:00 et de 16:00 à 18:30. Si toutefois il y a beaucoup de travail, le travail pourra se terminer plus tard (mais jamais plus tôt). Elle peut bien entendu noter le temps supplémentaire.

a) Comment appelle-t-on le modèle de temps de travail décrit ici ?

b) Est-ce possible de convenir d'un salaire à la tâche avec ce modèle de temps de travail ? Motivez brièvement votre réponse.

(3 points)

Réponse a)	
Réponse b)	

4.3 En ce qui concerne la réglementation des vacances, deux propositions ont été émises pour la formulation du contrat :

- Mme Clean : « La travailleuse prend ses vacances exclusivement durant les vacances scolaires de ses enfants. »
- Votre CEO : « La travailleuse a droit aux congés payés légaux. Les vacances doivent être prises comme suit : 1^{ère} semaine de février, 1^{ère} semaine d'avril, 1^{ère} semaine d'août et 1^{ère} semaine d'octobre. »

Évaluez les deux propositions sous différents angles. Rédigez ensuite sur la base de votre évaluation une formulation que vous proposerez à la nouvelle collaboratrice et à son chef. (5 points)

Évaluation des propositions

Projet de formulation

Activité 5: Objectifs annuels et développement du personnel**19 points**

- 5.1 Notez deux objectifs annuels formellement corrects pour la nouvelle fonction « nettoyage/hygiène » du domaine du développement du personnel et dérivez de chacun d'eux une mesure de formation adéquate. La mesure de formation « fréquentation de cours » n'est pas disponible. (6 points)

	Objectif annuel	Mesure de formation
1		
2		

- 5.2 Comme vous pouvez le constater dans les notes suivantes prises du rapport relatif au temps d'essai, il manque à Mme Clean encore quelques compétences : « *Volontaire, intéressée, manque encore un peu d'assurance/de rapidité, ne connaît pas les grandes machines de nettoyage, ne respecte que partiellement les normes de sécurité – alors qu'elle les connaît, orientation service insuffisante, peu d'intérêt général, travaille de manière très précise, a le sens des priorités.* »
Quelles sont les mesures envisageables pour que Mme Clean acquière les compétences manquantes ? Citez 3 mesures concrètes, en indiquant comment et avec qui l'extension des compétences doit être réalisée. (6 points)

Mesures d'extension des compétences	
1	
2	
3	

- 5.3 Votre vice-directrice vous soumet la proposition suivante : « Qu'en penses-tu ? On pourrait faire une évaluation analytique de poste de travail pour la nouvelle fonction 'nettoyage/hygiène'... »
 Expliquez à votre collaboratrice ce que la mise en œuvre de cette proposition signifierait et comment cela se déroulerait. (3 points)

Signification et déroulement de la mise en œuvre de la proposition	

- 5.4 L'un de vos collaborateurs accomplit une formation pour cadres pour laquelle l'entreprise lui accorde un soutien temporel/financier. Charge financière pour le collaborateur : CHF 10'000 frais de formation et d'examen. Charge horaire : 40 blocs le mercredi (16h à 20h) et 40 le samedi (8h à 12h).
 Quelles réflexions d'ordre général menez-vous pour fixer la participation de l'entreprise aux frais ? Indiquez par des mots-clés 4 réflexions. (4 points)

Réflexions sur la fixation de la part des coûts	
1	
2	
3	
4	

Activité 6: Portefeuille du personnel**8 points**

En ce qui concerne la compétence de direction, vous avez préparé pour votre équipe un portefeuille, parce que votre vice-directrice prend sa retraite dans 6 mois. Tous les collaborateurs du département y figurent, classés selon leur performance (mesurée dans l'évaluation annuelle) et leur potentiel (mesuré selon votre appréciation).

Potentiel fort	6 personnes (A)	1 personne (B)
Potentiel faible	2 personnes (D)	2 personnes (C)
	basse	haute Performance

Examinez attentivement le portefeuille et répondez, en indiquant votre raisonnement, à la question : au vu du portefeuille, paraît-t-il réaliste de former un nouveau vice-directeur ou une nouvelle vice-directrice parmi les 11 collaborateurs restants ?

Examen du portefeuille et réponse à la question de savoir si un pourvoi du poste par un collaborateur interne est réaliste

Activité 7 : Départ d'un collaborateur**10 points**

Vous avez souvent des différends avec un chef d'équipe. Sa performance est insuffisante malgré de nombreux entretiens, son style de direction est grossier et les deux collaboratrices sous ses ordres sont insatisfaites de lui. Vous jouez avec l'idée de le licencier.

- 7.1 À ce moment précis, le chef d'équipe vient vous trouver et déclare qu'il envisage lui-même de démissionner. Expliquez succinctement quelles sont les différentes conséquences relatives aux assurances sociales si un collaborateur démissionne ou si l'employeur lui signifie son congé. (2 points)

Conséquences différentes relatives aux assurances sociales

- 7.2 C'est finalement l'employeur qui prononce le licenciement et dépose la lettre de licenciement à la poste le 31 mai. Quel est le dernier jour de travail du chef d'équipe si les délais de congé suivants ont été convenus avec lui ? « L'employeur est tenu de respecter un délai de congé de deux mois, le travailleur, un délai de congé de quatre mois ; congé donné pour la fin d'un mois. » Motivez brièvement votre réponse (4 points)

Dernier jour de travail du chef d'équipe (avec motivation)

- 7.3 Avant le départ du collaborateur, vous devez rédiger son certificat de travail. Différentes exigences vous sont posées à ce sujet :
- Le collaborateur souhaite un très bon certificat de travail, qui ne fasse aucune mention des problèmes ayant entraîné son licenciement.
 - Votre supérieur souhaite que le certificat de travail évoque tous les aspects de manière directe et sans fard, donc qu'il contienne aussi des affirmations clairement négatives.
- Examinez les deux exigences. Que décidez-vous ? (4 points)

Examen des exigences relatives au certificat de travail et décision

Fin de l'examen