

Examen modulaire SVF-ASFC

Série pilote 2013

Série pilote (Descriptif de module 2013)

Gestion des ressources humaines

Examen et solution recommandée

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	<i>Intégration des collaborateurs dans l'élaboration des lignes directrices (motivation)</i>
2	<i>Les collaborateurs se familiarisent avec les valeurs de l'entreprise (repères)</i>
3	<i>Facilitation de la réunion des cultures d'entreprise</i>
4	<i>Base pour l'évaluation du personnel et l'engagement des collaborateurs</i>

Et autres réponses possibles (en lien toutefois avec une situation de fusion)

Collaborateurs participant au projet
<ul style="list-style-type: none">- CEO- Représentation du pers.: délégation du pers. à composition représentative des sites, fonctions, âges, sexes ...- total environ 8 personnes

- 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
<i>Plus de parents seuls</i>	<i>Places de crèche, horaires de travail flexibles, pas de 3x8</i>
<i>Loyauté moindre</i>	<i>Autres liens contractuels ou chaînes dorées rattachant à l'entreprise</i>
<i>Société multiculturelle</i> <i>Mondialisation</i>	<i>Tolérance de mise dans l'entreprise, différentes compétences linguistiques</i>

et autres réponses possibles

- 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	<i>Répartition des tâches : travaux stimulants et variés</i>
2	<i>Rémunération du personnel : augmentations de salaires liées aux performances/résultats</i>

et autres réponses possibles

- 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

Position claire sur la décision prise (statu quo, c.-à-d. différemment pour chacune ou partout avec/sans plan des postes). Il n'est pas attendu d'affirmation générale sur la planification des effectifs mais des affirmations concrètes en lien avec ce cas.

Arguments possibles : d'autant plus lors d'une fusion, le plan des postes constitue la base d'une planification bien réfléchie ... OU lors d'une fusion, il particulièrement difficile de fixer les besoins en personnel dans l'instrument plutôt statique du « plan des postes ».

Attention : Le plan des postes ne permet pas de déduire un profil d'exigences.

Un hybride de ces deux options n'est guère possible.

- 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

- *Accroissement de la motivation des autres collaborateurs, parce qu'ils ne doivent plus exécuter ces tâches.*
 - *Possibilité d'employer un/une spécialiste (qualitativement meilleur, plus rapide, moins cher ; la personne est vraisemblablement plus motivée à accomplir cette tâche)*
 - *Répartition claire des compétences, compétences claires si à un poste/auprès d'une personne*
 - *Év. meilleure adaptation des volumes*
- (Division horizontale du travail selon Taylor)*

Attributions principales du poste

- Nettoyer les sols, plafonds, parois, si nécessaire dans le bâtiment, en particulier dans la zone de production
- Nettoyer les bureaux, vider les corbeilles à papier
- Nettoyer les installations sanitaires telles que WC, lavabos
- Nettoyer et stériliser les machines et appareils
- Évaluation de l'hygiène et conseil en matière de nettoyage/hygiène
- Commande de produits de nettoyage dans les limites du budget et des compétences

Compétences importantes

1	<i>Compétences techniques : apprentissage et expérience professionnelle</i>
2	<i>Connaissance des produits et appareils de nettoyage</i>
3	<i>Compétences personnelles : autonome, fiable, sérieux</i>
4	<i>Compétences sociales : discret, orienté clients, aimable, réservé</i>

et autres réponses possibles (mais pas sur la compétence de gestion, sans pertinence ici)

Activité 3 : Pourvoi de poste

11 points

Le poste « nettoyage/hygiène » est approuvé. Faute de candidats en interne, vous devez chercher hors de l'entreprise. Vous décidez de mettre le poste au concours sur la page internet ainsi qu'au moyen d'une offre d'emploi dans un quotidien. Le CEO exige que les candidatures lui soient directement envoyées par courrier postal. Les candidatures reçues sont ouvertes et enregistrées par le secrétariat du CEO. Le secrétariat est actuellement assuré par une auxiliaire employée *ad interim*.

- 3.1 Formulez l'annonce qui sera publiée dans le journal. La notation porte sur le caractère complet et clair des informations données. (4 points)

Formulation de l'offre d'emploi

Les formulations doivent contenir :

- Entreprise : nom, branche, programme de prestations, etc.*
- Poste à pourvoir : titre, place dans la structure, activités, etc.*
- Exigences : connaissances et savoir-faire, expériences, etc.*
- Prestations de l'entreprise : indications sur le salaire, les prestations sociales, les horaires de travail, etc.*
- Modalités de candidature : candidature écrite par courrier à ... (adresse) ...*

- 3.2 Quel problème juridique la procédure prévue pour les candidatures entrantes pourrait-elle causer ? Expliquez brièvement le problème ainsi que les conséquences possibles pour l'entreprise. (3 points)

Explication du problème juridique

Il se pose le problème de la sécurité suffisante des données dans la procédure d'enregistrement des candidatures. L'exécution de ce travail par du personnel auxiliaire employé ad interim est à tout le moins délicate selon la loi sur la protection des données.

Si des candidats concernés protestent, l'entreprise risque une décision en sa défaveur du préposé à la protection des données ou de la commission de la protection des données.

- 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	<i>Les fournisseurs de références idéaux sont les personnes ayant récemment côtoyé le candidat dans un environnement professionnel (clarifier la relation avec le candidat)</i>
2	<i>Le consentement est nécessaire pour demander/donner des références</i>
3	<i>S'en tenir aux faits, poser des questions concrètes concernant la relation de travail/le profil d'exigences ou sur lesquelles il reste des doutes après la procédure de recrutement</i>
4	<i>Ne pas fonder la décision exclusivement sur les références données mais utiliser celles-ci comme un instrument parmi d'autres</i>

et autres réponses possibles

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
<i>Sauf convention contraire, le premier mois d'une relation de travail est réputé temps d'essai.</i>
<i>Les parties peuvent, dans le contrat, renoncer au temps d'essai ou le prolonger à une durée maximale de trois mois.</i>

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)	<i>Horaire fixe avec heures supplémentaires (elle travaille à 60 % - 4 h seulement dans ce cas)</i>
Réponse b)	<i>Non ; il n'existe pas de base de calcul fixe du travail à accomplir. Elle peut par ailleurs noter le temps supplémentaire.</i>

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

Proposition de Mme Clean

- *conforme à la loi*
- *désavantageuse pour l'employeur car la planification du personnel est plutôt restreinte*

Proposition du CEO

- *illicite en l'état. Une règle légale impérative impose de prendre au moins deux semaines de vacances consécutives par an (CO 329 en relation avec CO 362).*
- *n'offre aucune garantie de réglementations flexibles (employeur et employé sont fortement liés)*

Projet de formulation

Le projet doit contenir la synthèse de l'évaluation ci-dessus. La clarté et la facilité de compréhension des formulations sont aussi évaluées.

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	<i>Les prescriptions de sécurité (document 5) doivent être observées en tout temps.</i>	<i>Stages auprès du fournisseur, afin de se familiariser avec le produit et de saisir le sens. Bref exposé d'un expert dans nos locaux.</i>
2	<i>Le renouvellement des stocks de produits de nettoyage doit être commandé de manière autonome, afin qu'il reste toujours suffisamment de produit à disposition.</i>	<i>Instruction relative au processus de commande, commander d'abord conjointement avec la personne auparavant responsable.</i>

et autres solutions possibles

- 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	<i>Machines de nettoyage : instruction à travers un cours auprès du fabricant ou du fournisseur des machines</i>
2	<i>Normes de sécurité : formation sur le contenu et l'importance en interne par le préposé à la sécurité de l'entreprise</i>
3	<i>Promotion de l'intérêt général, de l'orientation services : intégration accrue de la collaboratrice dans les activités de l'entreprise (p.ex. dans l'élaboration des lignes directrices)</i>

et autres solutions possibles

- 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	
<ul style="list-style-type: none"> – <i>On évalue en règle général des fonctions clés sélectionnées, des fonctions de tous les départements/types de professions, celles qui sont fortement représentées, celles où on présume des dysfonctionnements. Il fait peu de sens d'évaluer qu'une seule fonction de cette manière.</i> – <i>La base d'un groupe de travail est le descriptif de poste/le profil d'exigences ainsi que d'autres documents adéquats (profils professionnels, entretien avec titulaire du poste/supérieur, autres infos et connaissances préalables).</i> – <i>Les résultats du premier cycle sont corroborés et comparés en fonction du rang.</i> – <i>Le projet durera probablement entre 3 et 6 mois.</i> 	

- 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	<i>Utilité de la formation pour l'entreprise</i>
2	<i>Place du collaborateur dans le portefeuille</i>
3	<i>Risque de départ</i>
4	<i>Budget</i>

et autres solutions possibles

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)
	2 personnes (D)	2 personnes (C)
faible	basse	haute Performance

Examinez attentivement le portefeuille et répondez, en indiquant votre raisonnement, à la question : au vu du portefeuille, paraît-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

- *Perspective globale : pas critique. Au contraire, ayant 6 collaborateurs avec du potentiel, il y a trop d'aspirants cadres. Ils pourraient se faire « concurrence ».*
- *Beaucoup d'éléments prometteurs pour la relève (quadrant A), qui doivent toutefois encore être menés vers la performance (risque). On peut ainsi probablement assurer la relève des cadres en interne – il y aura même probablement un jeu de coudes. Nous disposons peut-être de trop peu de fonctions à responsabilités pour ces collaborateurs – éventuellement, créer des fonctions de direction de projets (en outre : « Le robinet est fermé », parce qu'il existe manifestement déjà des cadres performants).
Sur le plan organisationnel, cela pourrait vouloir dire que nous pouvons former deux équipes et ainsi nommer deux chefs d'équipe.*
- *Il faudrait faire des enquêtes encore plus détaillées (âge des collaborateurs, fonctions/domaines où ils travaillent, leurs taux d'occupation, ...)*
- *Les collaborateurs du quadrant D seront les plus probablement touchés en cas de réduction des effectifs, car ni leur performance ni leur potentiel ne sont supérieurs à la moyenne.*
- *Attention : Il est question de potentiel de direction et non de potentiel global ! Un outplacement n'est donc pas absolument nécessaire.*
- *Une réponse est attendue concernant la solution pour le poste de vice-directeur et non pas des affirmations générales sur le portefeuille ou les différents quadrants.
Les affirmations relatives aux différents quadrants doivent toujours être liées à la conduite.*

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

Conséquences relatives à l'assurance-chômage : en cas de démission du collaborateur, l'ORP fixe un délai de suspension.

- 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)

- Le licenciement ne sera plus notifié en mai, de sorte que le délai ne commence à courir qu'en juin.*
- La loi ne permet pas de convenir de délais de congés différents ; en cas de convention contraire, le délai le plus long s'applique aux deux parties, en l'occurrence quatre mois.*
- Dernier jour de travail par conséquent : 31 octobre*

- 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

- *Exigence du collaborateur : Le certificat de travail doit être objectivement exact. Si celui-ci est (objectivement) trop positif, il existe un risque qu'un futur employeur (qui aurait engagé le chef d'équipe sur la base du certificat volontairement trop flatteur) soulève des prétentions en dommages-intérêts en raison du certificat non conforme à la vérité.*
- *Exigence du supérieur : Il existe un droit du collaborateur à un certificat bienveillant, qui n'entrave pas inutilement la suite de sa carrière. Les points négatifs ne doivent certes pas être tus mais une « franchise sans fard » pourrait entraîner une action en justice de l'employé.*
- *Décision : formuler le certificat de manière à répondre aux deux exigences contraires conformément au droit.*

Fin de l'examen