

---

**Examen professionnel pour spécialiste RH 2022**

---

---

**Epreuve 2: Traitement de cas sur la base d'arguments techniques**

---

---

**Partie d'examen 2.1: Etude de cas intégrée / Option de spécialisation A**

---

Nom \_\_\_\_\_

N° du/de la candidat/e \_\_\_\_\_

---

**Contenu:**

	Reçu	Rendu
<b>Situation de départ</b>		
6 pages blanches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Partie 1</b>		
12 pages bleues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Partie 2</b>		
12 pages jaunes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Partie 3</b>		
13 pages vertes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Partie 4</b>		
11 pages roses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Date: \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_

# Examen professionnel pour spécialiste RH 2022

## Option de spécialisation A

### Position d'examen 2.1 : Etude de cas intégrée / Evaluation de l'examen

Partie 1	Max. de points	Points obtenus
Tâche 1	5	
Tâche 2	5	
Tâche 3	5	
Points de la partie 1	15	

Partie 2	Max. de points	Points obtenus
Tâche 4	6	
Tâche 5	5	
Tâche 6	4	
Points de la partie 2	15	

Partie 3	Max. de points	Points obtenus
Tâche 7	6	
Tâche 8	5	
Tâche 9	4	
Points de la partie 3	15	

Partie 4	Max. de points	Points obtenus
Tâche 10	6	
Tâche 11	5	
Tâche 12	4	
Points de la partie 4	15	

<b>Etude de cas intégrée</b>	<b>max. 60 points</b>	<b>Total des points (obtenus)</b>	
------------------------------	-----------------------	-----------------------------------	--

Calcul de la note :	$\frac{\text{Points obtenus} \times 5}{60} + 1 = \text{NOTE}$	<b>Note :</b>
---------------------	---	---------------

### Corrections effectuées par l'expert/e

Partie	Nom	Signature	CQ
1			
2			
3			
4			

**Visa du/de la responsable de la branche**

**Mandat de travail**

---

**Situation de départ**

Dans les pages qui suivent, vous allez travailler sur un cas pratique concret. Celui-ci se compose d'une situation de départ et de 4 descriptions de cas individuels assortis de tâches.

La situation de départ, ainsi que les parties individuelles de l'examen, sont imprimées sur des feuilles de couleurs différentes :

- Situation de départ : blanc
- Description de cas, partie 1 : bleu
- Description de cas, partie 2 : jaune
- Description de cas, partie 3 : vert
- Description de cas, partie 4 : rose

La direction des examens vous indiquera quand vous pourrez sortir la partie correspondante de l'enveloppe. Pour des raisons de sécurité, vous êtes prié de compter les feuilles que vous retirerez de l'enveloppe.

Après 50 minutes (temps attribué pour chaque partie), la direction des examens vous demandera de placer dans l'enveloppe les tâches, les annexes et les feuilles de solutions. Vous devrez préalablement compter les feuilles.

Veuillez suivre les instructions de la direction des examens. Il n'est pas permis de consulter ou de traiter les parties de l'examen qui ont déjà été traitées ou celles qui ne doivent pas encore être consultées. Le non-respect de cette consigne entraînera l'exclusion de l'examen.

---

**Tâches**

Lisez attentivement la situation de départ ainsi que les éventuelles annexes.

Ceci s'applique à l'ensemble des parties suivantes.

Lisez la description du cas, consultez les annexes et traitez les tâches en inscrivant vos réponses/solutions sur les feuilles de solutions. A l'issue du temps attribué, la direction des examens vous demandera de placer la tâche, ainsi que les feuilles de solutions, dans l'enveloppe.

**Remarques**

- Pour toutes les tâches à accomplir, vous détenez le rôle de spécialiste RH de « **Appareils de fitness Klein** ». Il faut donc répondre à toutes les questions dans cette perspective et en lien avec le cas.
- Il faut impérativement respecter les exigences précisées concernant les réponses/solutions (« précisions concernant les réponses »).
- Lorsque des « phrases complètes » sont exigées, ces dernières doivent impérativement comprendre un sujet, un verbe et un complément.
- Les solutions et les solutions partielles sont évaluées par la méthode dite « **CA** », soit **C**orrect **A**nswer (réponse correcte). Les « CA » atteints selon les « grilles d'évaluation des experts » à la fin des différentes feuilles de solutions sont transformés en points.
- Vous disposez en tout de 210 minutes pour traiter l'étude de cas.
- Vous disposez de 50 minutes pour chaque partie individuelle.
- Vous pouvez utiliser la situation de départ pendant toute la durée de l'examen.
- La situation initiale, les parties d'examen en cours de traitement et les pièces jointes peuvent être utilisées pour des notes ou des marquages (p. ex. surlignement) pendant l'examen.
- Inscrivez vos réponses uniquement sur les feuilles de solutions. Au cas où vous n'auriez pas assez de place sur la feuille de solution, vous pouvez en demander de nouvelles à la personne responsable de l'examen.
- A l'issue de l'examen, vous devrez impérativement rendre l'ensemble de vos notes.
- Si seule la forme féminine ou masculine est utilisée dans ce document, c'est uniquement pour en faciliter la lecture ; elle s'entend pour inclure tous les genres.

---

**Situation de départ**

---

**Situation de départ du cas : « Appareils de fitness Klein »**

Vous travaillez en tant que spécialiste RH au sein de l'entreprise de production « Appareils de fitness Klein » dont le siège principal est à Berne avec 3 sites de distribution à Zurich, Lausanne et Locarno. L'équipe RH actuelle se compose de 4 collaborateurs comme suit : vous-même en tant que spécialiste RH, un autre spécialiste RH, un responsable des salaires ainsi qu'une collaboratrice spécialisée RH. L'entreprise a été fondée en 2014 par M. Klein. Auparavant, M. Klein était employé pendant 20 ans comme responsable de production dans une autre entreprise et avait depuis longtemps l'intention de se mettre à son compte. À 46 ans, il a réalisé ce rêve en créant la société « Appareils de fitness Klein ». L'entreprise fabrique des appareils de fitness de pointe pour les salles de sport et les particuliers. Les appareils de fitness sont livrés directement chez les clients. Lors de la première mise en service, les techniciens de service expliquent à chaque fois aux clients comment utiliser les appareils et les entretiennent ensuite régulièrement.

---

**Situation actuelle**

L'entreprise a connu une croissance rapide et emploie 260 personnes au total en 2022.

De nombreux processus ne sont pas encore gérés de manière uniforme et seront progressivement standardisés et harmonisés.

La majorité des collaborateurs est employée au siège social à Berne. Les sites de distribution disposent chacun d'un entrepôt et d'un bureau pour les vendeurs et les techniciens de service.

La langue de l'entreprise est l'allemand, mais selon les régions, certains employés parlent principalement le français ou l'italien.

En tant que directeur de production, M. Klein avait un style de management coopératif dans ses emplois précédents, et il continue à le pratiquer en tant que directeur de sa propre entreprise. Mais tous les chefs de service n'ont pas la même approche. La production est gérée de manière très hiérarchique. Jusqu'à présent, le directeur a toléré cette situation. L'entreprise fabrique elle-même les appareils de fitness et emploie un grand nombre de personnes au bénéfice d'une formation technique, comme des électriciens, des soudeurs et des constructeurs d'installations et d'appareils.

Le personnel est essentiellement masculin. De ce fait, la proportion de femmes dans l'entreprise ne représente que 15 %.

- C'est dans le département de la production que cette proportion est la plus faible (8 %).
- C'est dans les services administratifs que la proportion de femmes est la plus élevée, avec 42 %.

M. Klein tient beaucoup à augmenter la proportion de femmes dans la production.

Le siège social de la société « Appareils de fitness Klein » se trouve dans une ancienne usine.

Ce site a été délibérément choisi à l'époque car il est peu coûteux tout en étant très central.

Les locaux sont très vétustes. Une rénovation serait même nécessaire depuis longtemps.

En raison d'une isolation insuffisante, il fait plutôt froid en hiver et trop chaud en été.

Malheureusement, le nombre de cas de maladie a massivement augmenté l'année dernière, une majorité d'entre eux étant des absences de courte durée comme des rhumes ou des grippes. Une grande importance est accordée à la sécurité des travailleurs, qui semble très bien fonctionner au sein de l'entreprise. Malheureusement, il y a un mois, un accident professionnel s'est produit dans le secteur de la production. Un collaborateur s'est blessé lors d'une opération de soudage, et il est actuellement impossible de prévoir quand et sous quelle forme il pourra reprendre le travail.

Ce qui préoccupe de plus en plus l'entreprise, c'est la pénurie de matériaux nécessaires à la fabrication des appareils de fitness. Depuis six mois, la production est donc régulièrement interrompue.

M. Klein souhaite conserver ses collaborateurs actuels et ne pas recourir à de la main-d'œuvre temporaire. Il a déjà cherché en interne des solutions de réaffectation des collaborateurs. Mais ces possibilités sont désormais épuisées. L'entreprise se voit donc contrainte de recourir au chômage partiel de manière transitoire.

Actuellement, l'assistance aux clients est assurée par les commerciaux ou les techniciens de service. Il était jusqu'à présent fait appel à une entreprise externe lorsque les clients contactaient la hotline. Le directeur souhaite être plus à l'écoute des besoins des clients et assurer le suivi en interne. Pour cela, il souhaite mettre en place sa propre hotline client, qui serait multilingue et constituerait le premier point de contact pour les clients ayant besoin d'assistance. Le processus de recrutement des nouveaux collaborateurs de la hotline client doit être efficace. M. Klein souhaite donc investir dans une nouvelle technologie.

Un autre aspect très important pour M. Klein est la formation et la promotion des jeunes professionnels. Il a lui-même toujours encadré des apprentis lorsqu'il était employé et souhaite que cela se poursuive dans son entreprise. Des apprentis sont déjà formés dans les secteurs de la production, de l'informatique et de la logistique. La formation professionnelle doit être étendue aux apprentis de commerce. En tant que spécialiste RH, vous êtes responsable de l'encadrement de ces apprentis de commerce.

---

**Défis**

- Amorcer le changement du style de management au sein du secteur de la production.
- Augmenter la proportion de femmes travaillant dans la production.
- Créer une propre hotline client afin d'être un interlocuteur direct pour ceux-ci.
- Utiliser la numérisation dans le recrutement pour être plus efficace.
- Mettre en place une gestion de la santé en entreprise, en tenant compte des arrêts maladie et des accidents.
- Introduire temporairement le chômage partiel au sein du secteur de la production.
- Continuer à développer la formation professionnelle en engageant des apprentis de commerce à partir de 2023.

---

**Le matériel supplémentaire suivant est fourni :**

- Description du poste de spécialiste RH de « Appareils de fitness Klein »
- Organigramme de « Appareils de fitness Klein »

---

**Description du poste de spécialiste RH de « Appareils de fitness Klein »**

Emploi en tant que

- Spécialiste RH

Lieu de travail

- Siège principal à Berne

Remplacement actif

- Spécialiste RH, responsable des salaires

Remplacé par

- Spécialiste RH, collaboratrice spécialisée RH

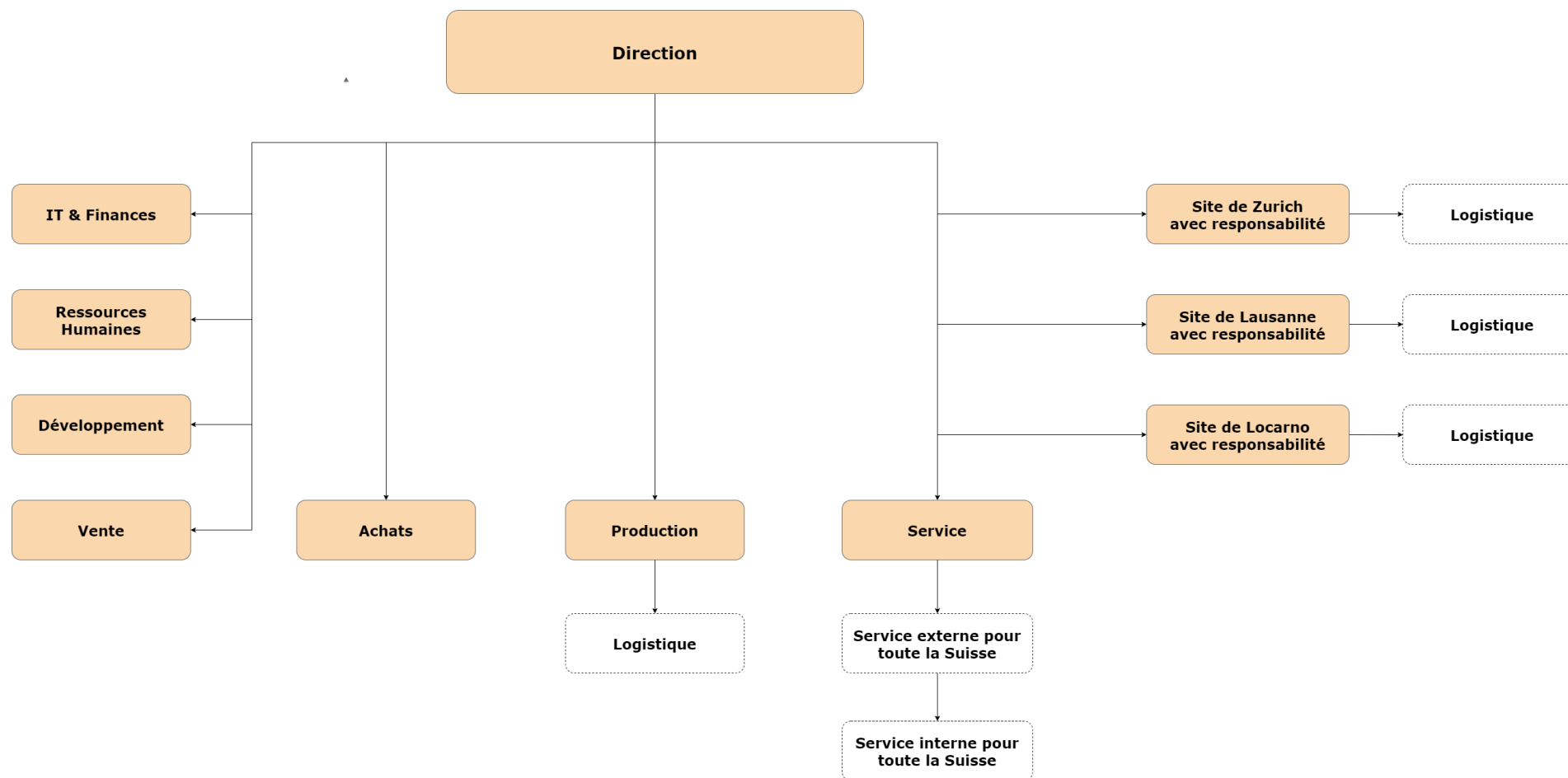
Responsabilité fonctionnelle

- Agir comme interlocuteur pour les employés et les cadres pour toutes les questions RH
- Assister le responsable des salaires pour les questions relatives aux assurances sociales.
- Superviser la gestion de la santé en entreprise
- Assurer la conduite d'entretiens semi-structurés
- Assister le directeur en matière de questions stratégiques

Responsabilité en matière management du personnel

- Encadrement des apprentis en tant que formateur des apprentis de commerce (à partir de 2023)
- Soutien administratif des formateurs dans les autres domaines de formation  
(Actuellement 3 constructeurs-trices métalliques CFC 1ère, 2ème & 3ème année, 2 logisticien-nes CFC 1ère & 3ème année, informaticien-nes CFC 2ème & 4ème année)

## Organigramme de « Appareils de fitness Klein »



**Partie 4**

---

**Description de cas**

Dans les services administratifs, les employés de la société « Appareils de fitness Klein » ont dû effectuer de nombreuses heures supplémentaires pendant une longue période. Les heures de présence élevées et les mauvaises conditions de travail dues à la nécessité de rénover le site ont entraîné une fatigue générale du personnel. Les collaborateurs souffrant de problèmes de santé sont de plus en plus nombreux et des arrêts maladie surviennent. En outre, un accident professionnel a eu lieu, à la suite duquel le collaborateur concerné est en incapacité de travail depuis un mois.

Vous évaluez le nombre effectif de cas de maladie, dans quels services travaillent les collaborateurs concernés et quelles sont les raisons exactes des absences dues aux accidents. Comme il n'existe pas encore d'instrument approprié, vous mettez en place une gestion des absences. L'accident professionnel doit également faire l'objet d'une enquête plus approfondie. Il est impossible de savoir quand et comment le collaborateur pourra reprendre son travail.

Outre l'absence d'un collaborateur, la production connaît un autre problème.

Depuis six mois, les matériaux dont l'entreprise a besoin pour fabriquer les appareils de fitness ne sont plus livrés de manière fiable. Les chaînes d'approvisionnement sont donc régulièrement interrompues, ce qui entraîne finalement des arrêts de production. Les problèmes d'approvisionnement sont dus aux effets de la pandémie et ne font pas partie du risque d'exploitation normal.

C'est pourquoi M. Klein a décidé d'introduire le chômage partiel dans les services de production et de logistique. L'annonce se fait selon la procédure ordinaire, car il n'y a plus de dispositions spéciales liées à la pandémie.

**Il n'y a pas de matériel supplémentaire.**

**Tâches**

---

**Tâche 10****Mise en place d'une gestion des absences**

Vous élaborez un concept de gestion des absences. Citez dix critères importants pour une gestion des absences efficace. Justifiez vos réponses.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 10.*

---

**Tâche 11****Accident professionnel**

L'absence due à l'accident professionnel du collaborateur de la production se poursuit et son retour au travail n'est pas prévisible. Quelles sont les dix questions que cet accident professionnel soulève pour vous en tant que spécialiste RH ? Expliquez pourquoi ces questions sont importantes à clarifier.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 11.*

---

**Tâche 12****Chômage partiel**

Le chômage partiel doit être introduit dans les services Production et Logistique. Le chef du service Production ne connaît pas la procédure correcte ni les conditions à remplir. Il demande votre aide. Citez neuf critères à connaître pour introduire le chômage partiel et justifiez vos réponses.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 12.*

---

**Remarque :**

Vous aurez 50 minutes pour traiter la partie 4. Une fois ce temps écoulé, on vous demandera de remettre la tâche et la solution dans l'enveloppe.

---

**Tâche 10 / Partie 4**

---

**Tâche 10 / Feuilles de solution 1–2****Mise en place d'une gestion des absences**

Vous élaborez un concept de gestion des absences. Citez dix critères importants pour une gestion des absences efficace. Justifiez vos réponses.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Le critère doit être formulé à l'aide d'au moins un mot-clé.
- La justification doit être formulée à l'aide d'au moins une phrase.

---

**Tâche 10 / Feuille de solution 1**

<b>Critère (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Cockpit des indicateurs	Exemple de solution : Pour garder un œil sur les chiffres-clés, il est recommandé de créer un "cockpit des indicateurs" qui réunit de manière claire les principaux paramètres de l'absentéisme.

---

**Tâche 10 / Feuille de solution 2**

<b>Critère</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification</b> <b>(Au moins une phrase)</b>

**Tâche 10 / Partie 4, Evaluation max. 10 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA par critère pertinent complété d'une justification appropriée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
10	6
9	5
8-7	4
6-5	3
4-3	2
2-1	1
0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 10 / Partie 4 (max. 6 points)</b>	
Justification :	

---

**Tâche 11 / Partie 4**

---

**Tâche 11 / Feuilles de solution 1–2****Accident professionnel**

L'absence due à l'accident professionnel du collaborateur de la production se poursuit et son retour au travail n'est pas prévisible. Quelles sont les dix questions que cet accident professionnel soulève pour vous en tant que spécialiste RH ? Expliquez pourquoi ces questions sont importantes à clarifier.

---

**Précisions concernant les réponses**

- La question doit être formulée en une seule phrase interrogative.
  - Les explications doivent être formulées à l'aide d'au moins une phrase.
- 

**Tâche 11 / Feuille de solution 1**

Question (en une phrase)	Justification (Au moins une phrase)
Exemple de solution : L'employé était-il surchargé ?	Exemple de solution : Si la charge de travail dans le service était trop élevée, pendant combien de temps celle-ci a-t-elle été trop importante ? Des mesures immédiates doivent éventuellement être prises.

---

**Tâche 11 / Feuille de solution 2**

Question (en une phrase)	Justification (Au moins une phrase)

**Tâche 11 / Partie 4, Evaluation max. 20 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 2 CA par question pertinente accompagnée d'une justification appropriée.
- 1 CA par question pertinente sans justification appropriée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
20–19	5
18–16	4
15–13	3
12–10	2
9–6	1
0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 11 / Partie 4 (max. 5 points)</b>	
Justification :	

---

**Tâche 12 / Partie 4**

---

**Tâche 12 / Feuilles de solution 1–2****Chômage partiel**

Le chômage partiel doit être introduit dans les services Production et Logistique. Le chef du service Production ne connaît pas la procédure correcte ni les conditions à remplir. Il demande votre aide.

Citez neuf critères à connaître pour introduire le chômage partiel et justifiez vos réponses.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Le critère doit être formulé à l'aide d'au moins un mot-clé.
- La justification doit être formulée à l'aide d'au moins une phrase.

---

**Tâche 12 / Feuille de solution 1**

<b>Critère (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Conditions préalables	Exemple de solution : Les collaborateurs doivent être d'accord et les soldes d'horaires variables doivent préalablement être résorbés.

---

**Tâche 12 / Feuille de solution 2**

<b>Critère</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification</b> <b>(Au moins une phrase)</b>

**Tâche 12 / Partie 4, Evaluation max. 9 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour un critère pertinent accompagné d'une justification appropriée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
9	4
8–6	3
5–3	2
2–1	1
0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 12 / Partie 4 (max. 4 points)</b>	
Justification :	

**Partie 1**

---

**Description de cas**

L'entreprise a connu une croissance très rapide en peu de temps. Plusieurs processus n'ont pas encore été uniformisés et harmonisés. Vous souhaitez y remédier dans le domaine des RH. Jusqu'à présent, les entretiens d'évaluation n'ont pas été standardisés. Les supérieurs hiérarchiques ont certes des échanges réguliers avec leurs collaborateurs, mais uniquement en cas de besoin. Vous souhaitez que tous les supérieurs hiérarchiques aient un entretien d'évaluation annuel avec leurs collaborateurs. Pour ce faire, vous préparez un formulaire d'entretien qui devra être utilisé de manière uniforme dans toute l'entreprise.

La Direction souhaite également poursuivre son investissement dans la formation professionnelle. Actuellement, 3 groupes de métiers sont déjà couverts. A partir de l'été prochain, des apprentis de commerce devront également être formés. Vous aurez la responsabilité de la formation professionnelle des apprentis de commerce et êtes chargé de tous les préparatifs.

**Il n'y a pas de matériel supplémentaire.**

**Tâches**

---

**Tâche 1****Entretien d'évaluation**

Vous établissez une proposition en vue d'une évaluation uniforme des collaborateurs. Les cadres sont également évalués sur leurs compétences managériales. Vous examinez les quatre autres compétences et les critères d'évaluation correspondants, à l'aide, dans chaque cas, de trois exemples et clarifications déterminants pour les collaborateurs sans fonction de management.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 1.*

---

**Tâche 2****Formation des apprentis de commerce**

Vous devez élaborer un concept pour la nouvelle filière de formation d'employé(e) de commerce CFC dans votre entreprise. Vous réfléchissez à dix aspects qui sont nécessaires au démarrage de la formation pour le début de l'apprentissage en 2023. Expliquez, en une ou plusieurs phrases, les dix aspects qui sont importants à vos yeux.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–3 de la tâche 2.*

---

**Tâche 3****Utilisation des synergies dans le cadre de la formation**

Des apprentis sont déjà formés avec succès dans les secteurs de la logistique, de la production et de l'informatique.

Vous réfléchissez aux domaines dans lesquels vous pouvez utiliser des synergies et où un échange avec les autres formateurs de l'entreprise est pertinent. Citez cinq possibilités et expliquez pourquoi la collaboration avec les autres services est pertinente.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 3.*

---

**Remarque :**

Vous aurez 50 minutes pour traiter la partie 1. Une fois ce temps écoulé, on vous demandera de remettre la tâche et la solution dans l'enveloppe.

---

**Tâche 1 / Partie 1**

---

**Tâche 1 / Feuilles de solution 1–2****Entretien d'évaluation**

Vous établissez une proposition en vue d'une évaluation uniforme des collaborateurs.

Les cadres sont également évalués sur leurs compétences managériales. Vous examinez les quatre autres compétences et les critères d'évaluation correspondants, à l'aide, dans chaque cas, de trois exemples et clarifications déterminants pour les collaborateurs sans fonction de management.

---

**Précisions concernant les réponses**

- La compétence doit être formulée à l'aide d'au moins un mot-clé.
- Les quatre autres compétences doivent être sensiblement différentes.
- Le critère d'évaluation doit être formulé à l'aide d'au moins un mot-clé, les critères doivent se différencier de manière significative.
- L'explication du critère d'évaluation doit être formulée en au moins une phrase.

---

**Tâche 1 / Feuille de solution 1**

Compétence (Au moins un mot-clé)	Critère d'évaluation (Au moins un mot-clé)	Explication du critère d'évaluation (Au moins une phrase)
Exemple de solution : Compétence de management	Exemple de solution : Promotion du personnel	Exemple de solution: Soutenir et promouvoir le développement professionnel et personnel des employés. Vérifier l'efficacité des mesures de promotion mises en œuvre.

---

**Tâche 1 / Feuille de solution 2**

<b>Compétence (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Critère d'évaluation (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Explication du critère d'évaluation (Au moins une phrase)</b>

**Tâche 1 / Partie 1, Evaluation max. 24 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

Si la compétence est correctement mentionnée:

- 2 CA par critère d'évaluation approprié avec explication adéquate.
- 1 CA par critère d'évaluation approprié sans explication adéquate.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
24–23	5
22–18	4
17–13	3
12–8	2
7–3	1
2–0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 1 / Partie 1 (max. 5 points)</b>	
Justification :	

---

**Tâche 2 / Partie 1**

---

**Tâche 2 / Feuilles de solution 1–3****Formation des apprentis de commerce**

Vous devez élaborer un concept pour la nouvelle filière de formation d'employé(e) de commerce CFC dans votre entreprise. Vous réfléchissez à dix aspects qui sont nécessaires au démarrage de la formation pour le début de l'apprentissage en 2023. Expliquez, en une ou plusieurs phrases, les dix aspects qui sont importants à vos yeux.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les aspects doivent être formulés à l'aide d'au moins un mot-clé.
- Les explications doivent être formulées à l'aide d'au moins une phrase.
- Les aspects doivent se différencier de manière significative.

---

**Tâche 2 / Feuille de solution 1**

<b>Aspect (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Explication (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Motivation pour la formation	Exemple de solution : Une condition préalable est que la Direction ainsi que le personnel de l'entreprise soient réellement motivés pour former des apprentis.

---

**Tâche 2 / Feuille de solution 2**

<b>Aspect</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>Explication</b> <b>(Au moins une phrase)</b>

---

**Tâche 2 / Feuille de solution 3**

<b>Aspect</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>Explication</b> <b>(Au moins une phrase)</b>

**Tâche 2 / Partie 1, Evaluation max. 20 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 2 CA par aspect correct accompagné d'une explication appropriée.
- 1 CA par aspect correct sans explication appropriée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
20–19	5
18–15	4
14–11	3
10–7	2
6–3	1
2–0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 2 / Partie 1 (max. 5 points)</b>	
Justification :	

---

**Tâche 3 / Partie 1**

---

**Tâche 3 / Feuilles de solution 1–2****Utilisation des synergies dans le cadre de la formation**

Des apprentis sont déjà formés avec succès dans les secteurs de la logistique, de la production et de l'informatique.

Vous réfléchissez aux domaines dans lesquels vous pouvez utiliser des synergies et où un échange avec les autres formateurs de l'entreprise est pertinent. Citez cinq possibilités et expliquez pourquoi la collaboration avec les autres services est pertinente.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les possibilités doivent être formulées à l'aide de plusieurs mots-clés.
- Les justifications doivent être formulées à l'aide d'au moins une phrase.
- Les possibilités doivent se différencier de manière significative.

---

**Tâche 3 / Feuille de solution 1**

<b>Possibilité (Plusieurs mots-clés)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Coordonner les offres d'emploi	Exemple de solution : Afin de présenter l'entreprise de formation de manière homogène, il est judicieux d'avoir une image uniforme dans les offres d'emploi et de publier les annonces en même temps.

---

**Tâche 3 / Feuille de solution 2**

<b>Possibilité (Plusieurs mots-clés)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>

**Tâche 3 / Partie 1, Evaluation max. 10 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 2 CA par possibilité correcte accompagnée d'une justification appropriée.
- 1 CA par possibilité correcte sans justification appropriée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
10	5
9-8	4
7-6	3
5-4	2
3-2	1
1-0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 3 / Partie 1 (max. 5 points)</b>	
Justification :	

**Partie 2**

---

**Description de cas**

Le secteur de production de « Appareils de fitness Klein » est dirigé de manière très hiérarchisée depuis sa création. L'efficacité ainsi qu'une qualité élevée sont au premier plan. Les collaborateurs travaillent selon les instructions et sont chacun responsables d'une tâche partielle dans le processus de fabrication. Chaque collaborateur est un expert dans son domaine d'activité. Les chefs d'équipe sont chargés de contrôler la bonne exécution du travail afin de garantir une qualité optimale. Les collaborateurs peuvent présenter leurs propres idées et suggestions lors des réunions d'équipe. Cependant, les décisions importantes concernant le périmètre de travail sont prises exclusivement par les responsables.

Vous avez entendu dire que la motivation du personnel de production est faible. L'efficacité en pâtit et le taux d'erreur est trop élevé. Vous souhaitez comprendre les raisons de cette situation.

La Direction a en outre décidé de supprimer les hiérarchies rigides au sein de la production et de confier davantage de responsabilités aux collaborateurs. Cela devrait rendre le secteur plus flexible et plus efficace. Les structures organisationnelles correspondantes doivent être adaptées dans les 12 prochains mois.

**Il n'y a pas de matériel supplémentaire.**

**Tâches**

---

**Tâche 4****Analyse de la motivation au travail**

Vous souhaitez comprendre pourquoi la motivation des employés de la production est faible. Proposez 4 méthodes appropriées à cet effet et citez leurs avantages et inconvénients.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 4.*

---

**Tâche 5****L'holacratie dans la production**

Le style de management de la production devant évoluer, vous proposez à la Direction de mettre en place des équipes de production holocratiques. La fonction de chef d'équipe devient ainsi superflue. Citez 5 risques liés à ce projet et indiquez 2 mesures correspondantes qui vous permettront d'y faire face.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 5.*

---

**Tâche 6****Augmentation de la proportion de femmes**

Le personnel de production est composé à plus de 90 % d'hommes. En accord avec la Direction, vous souhaitez augmenter la proportion de femmes dans ce secteur. Quelles sont les 6 mesures que vous jugez utiles à cet effet ? Justifiez votre choix.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 6.*

---

**Remarque :**

Vous aurez 50 minutes pour traiter la partie 2. Une fois ce temps écoulé, on vous demandera de remettre la tâche et la solution dans l'enveloppe.

---

**Tâche 4 / Partie 2**

---

**Tâche 4 / Feuilles de solution 1–2****Analyse de la motivation au travail**

Vous souhaitez comprendre pourquoi la motivation des employés de la production est faible.  
Proposez 4 méthodes appropriées à cet effet et citez leurs avantages et inconvénients.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les méthodes doivent être formulées à l'aide d'au moins un mot-clé.
- Les avantages et inconvénients doivent être chacun formulés à l'aide d'une phrase complète.
- Les méthodes doivent se différencier de manière significative.
- Les avantages et inconvénients mentionnés doivent être significativement différents les uns des autres et adaptés à la méthode en question.

---

**Tâche 4 / Exemple de solution**

<b>Méthode (Au moins un mot-clé)</b>	<b>2 avantages et inconvénients (Chaque fois une phrase complète)</b>
Exemple de solution : Feedback direct aux supérieurs hiérarchiques	Exemple de solution : Avantages : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les responsables hiérarchiques peuvent directement engager une réflexion et modifier ou adapter la situation.</li><li>• Il n'y a pas d'étapes intermédiaires et les malentendus peuvent immédiatement être écartés.</li></ul>
	Exemple de solution : Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les supérieurs hiérarchiques doivent être formés pour être capables de gérer et d'interpréter correctement les feedbacks directs.</li><li>• Les collaborateurs pourraient ne pas dire la vérité par crainte, et les feedbacks ne seraient alors pas pertinents.</li></ul>

---

**Tâche 4 / Feuille de solution 1**

<b>Méthode</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>2 avantages et inconvénients</b> <b>(Chaque fois une phrase complète)</b>
	Avantages :
	Inconvénients :
	Avantages :
	Inconvénients :

**Tâche 4 / Feuille de solution 2**

<b>Méthode</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>2 avantages et inconvénients</b> <b>(Chaque fois une phrase complète)</b>
	Avantages :
	Inconvénients :
	Avantages :
	Inconvénients :

**Tâche 4 / Partie 2, Evaluation max. 16 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

Si la méthode est correctement formulée :

- 1 CA par avantage pertinent (maximum 2 par méthode)
- 1 CA par inconvénient pertinent (maximum 2 par méthode)
- Si les avantages ou les inconvénients sont formulés en plusieurs phrases, seule la première phrase est évaluée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
16–15	6
14–12	5
11–9	4
8–6	3
5–4	2
3–2	1
1–0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 4 / Partie 2 (max. 6 points)</b>	
Justification :	

---

**Tâche 5 / Partie 2**

---

**Tâche 5 / Feuilles de solution 1–2****L'holocratie dans la production**

Le style de management de la production devant évoluer, vous proposez à la Direction de mettre en place des équipes de production holocratiques. La fonction de chef d'équipe devient ainsi superflue. Citez 5 risques liés à ce projet et indiquez 2 mesures correspondantes qui vous permettront d'y faire face.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les risques doivent être formulés à l'aide d'au moins une phrase.
- Chaque mesure doit être formulée à l'aide d'une phrase.
- Les réponses doivent se distinguer significativement les unes des autres.
- Les mesures doivent se référer au risque et y remédier.

---

**Tâche 5 / Feuille de solution 1**

<b>Risque</b> <b>(Au moins une phrase)</b>	<b>Mesures</b> <b>(Chacune une phrase)</b>
Exemple de solution : Les chefs d'équipe pourraient démissionner.	Exemple de solution : <ul style="list-style-type: none"><li>• Impliquer les chefs d'équipe dès le début du projet de changement.</li><li>• Donner aux chefs d'équipe des perspectives concrètes sur le rôle qu'ils pourront jouer après le changement.</li></ul>

---

**Tâche 5 / Feuille de solution 2**

<b>Risque</b> <b>(Au moins une phrase)</b>	<b>Mesures</b> <b>(Chacune une phrase)</b>

**Tâche 5 / Partie 2, Evaluation max. 10 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 2 CA pour chaque risque correct accompagné de deux mesures appropriées.
- 1 CA pour chaque risque correct accompagné d'une seule mesure appropriée.
- Si les mesures sont formulées en plusieurs phrases, seule la première phrase est évaluée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
10	5
9-8	4
7-6	3
5-4	2
3-2	1
1-0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 5 / Partie 2 (max. 5 points)</b>	
Justification :	

---

**Tâche 6 / Partie 2**

---

**Tâche 6 / Feuilles de solution 1–2****Augmentation de la proportion de femmes**

Le personnel de production est composé à plus de 90 % d'hommes. En accord avec la Direction, vous souhaitez augmenter la proportion de femmes dans ce secteur. Quelles sont les 6 mesures que vous jugez utiles à cet effet ? Justifiez votre choix.

---

**Précisions concernant les réponses**

- La mesure doit être formulée à l'aide de plusieurs mots-clés.
- La justification doit être formulée à l'aide d'au moins une phrase.
- Les réponses doivent se distinguer significativement les unes des autres.
- La justification doit se référer et être adaptée à la mesure.

---

**Tâche 6 / Feuille de solution 1**

Mesure (Plusieurs mots-clés)	Justification (Au moins une phrase)
Exemple de solution : Cibler expressément les femmes dans les offres d'emploi.	Exemple de solution : L'entreprise fait ainsi clairement savoir que les femmes sont les bienvenues au sein de l'entreprise, ce qui pourrait permettre d'augmenter le nombre de candidates.

---

**Tâche 6 / Feuille de solution 2**

<b>Mesure</b> <b>(Plusieurs mots-clés)</b>	<b>Justification</b> <b>(Au moins une phrase)</b>

**Tâche 6 / Partie 2, Evaluation max. 6 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque mesure pertinente avec justification appropriée.
- Si la mesure n'est formulée qu'à l'aide d'un seul mot-clé, la solution ne sera pas évaluée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
6	4
5-4	3
3-2	2
1	1
0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 6 / Partie 2 (max. 4 points)</b>	
Justification :	

**Partie 3**

---

**Description de cas**

En raison de la croissance rapide de la société « Appareils de fitness Klein », la hotline clients était jusqu'à présent gérée par une société externe afin de pouvoir proposer des solutions rapides aux clients. La Direction souhaite désormais mettre en place sa propre hotline clients. Il a donc été décidé d'augmenter l'effectif du siège social à Berne.

Afin que la procédure de recrutement pour la mise en place de la hotline clients soit efficace, un outil de recrutement doit être implémenté. Vous réfléchissez à la possibilité d'utiliser l'intelligence artificielle pour simplifier et automatiser la sélection des dossiers entrants.

Dans vos réflexions sur l'augmentation de la proportion de femmes dans le secteur de la production, vous avez également évoqué la question des modèles de travail flexibles. Vous avez abordé ce sujet avec le Directeur général, M. Klein, qui a décidé qu'à l'avenir, des modèles de temps de travail flexibles devraient également être possibles au sein de l'entreprise. Il ne s'y connaît pas encore assez, mais a déjà entendu parler de job sharing. Vous devez vous pencher plus en détail sur ce modèle de temps de travail et faire part de vos réflexions à M. Klein.

**Il n'y a pas de matériel supplémentaire.**

**Tâches**

---

**Tâche 7****Utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de sélection**

Vous envisagez d'utiliser l'intelligence artificielle pour la procédure de sélection des nouveaux collaborateurs. Citez 5 caractéristiques de l'intelligence artificielle appliquée au processus de sélection. Expliquez en quoi cela peut être un avantage ou un inconvénient dans le recrutement.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 7.*

---

**Tâche 8****Démarche et exigences en matière de recrutement**

Afin d'organiser efficacement l'ensemble du processus de recrutement pour la mise en place de la hotline client, réfléchissez au préalable à la démarche et aux exigences qui doivent être remplies. Citez 12 étapes du processus et expliquez en quoi elles sont pertinentes.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 8.*

---

**Tâche 9****Job sharing**

L'entreprise « Appareils de fitness Klein » souhaite également proposer à l'avenir des modèles de travail flexibles. M. Klein a déjà entendu parler du job sharing. Il s'intéresse maintenant aux avantages de ce modèle de travail. Citez 4 avantages du job sharing et justifiez-les du point de vue de l'employé et de l'employeur.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 9.*

---

**Remarque :**

Vous aurez 50 minutes pour traiter la partie 3. Une fois ce temps écoulé, on vous demandera de remettre la tâche et la solution dans l'enveloppe.

---

**Tâche 7 / Partie 3**

---

**Tâche 7 / Feuilles de solution 1–2****Utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de sélection**

Vous envisagez d'utiliser l'intelligence artificielle pour la procédure de sélection des nouveaux collaborateurs. Citez 5 caractéristiques de l'intelligence artificielle appliquée au processus de sélection. Expliquez en quoi cela peut être un avantage ou un inconvénient dans le recrutement.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les caractéristiques doivent être formulées à l'aide d'au moins un mot-clé.
- Chaque justification de l'avantage ou de l'inconvénient doit être formulée en une phrase au moins.

---

**Tâche 7 / Exemple de solution**

<b>Caractéristique (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Chacune une phrase au moins)</b>
Exemple de solution : Taux d'erreur	Exemple de solution : Avantage : L'intelligence artificielle travaille de manière beaucoup plus précise qu'un être humain et ne commet pas d'erreurs, ce qui permet d'améliorer la qualité lorsque les paramètres sont correctement définis.
	Inconvénient : L'intelligence artificielle écartera éventuellement des dossiers que vous auriez malgré tout retenus en dépit du CV.

**Tâche 7 / Feuille de solution 1**

<b>Caractéristique (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Chacune une phrase au moins)</b>
	Avantage :
	Inconvénient :
	Avantage :
	Inconvénient :
	Avantage :
	Inconvénient :

---

**Tâche 7 / Feuille de solution 2**

<b>Caractéristique (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Chacune une phrase au moins)</b>
	Avantage :
	Inconvénient :
	Avantage :
	Inconvénient :

**Tâche 7 / Partie 3, Evaluation max. 15 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 3 CA pour une caractéristique pertinente accompagnée d'une justification appropriée de l'avantage **et** de l'inconvénient.
- 2 CA pour une caractéristique pertinente accompagnée d'une justification appropriée de l'avantage **ou** de l'inconvénient.
- 1 CA pour une caractéristique pertinente sans justification appropriée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
15	6
14-12	5
11-9	4
8-7	3
6-5	2
4-3	1
2-0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 7 / Partie 3 (max. 6 points)</b>	
Justification :	

---

**Tâche 8 / Partie 3**

---

**Tâche 8 / Feuilles de solution 1–2****Démarche et exigences en matière de recrutement**

Afin d'organiser efficacement l'ensemble du processus de recrutement pour la mise en place de la hotline client, réfléchissez au préalable à la démarche et aux exigences qui doivent être remplies. Citez 12 étapes du processus et expliquez en quoi elles sont pertinentes.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les étapes doivent être formulées à l'aide d'au moins un mot-clé. L'ordre de citation n'a pas d'importance.
- La justification doit être formulée à l'aide d'au moins une phrase.

---

**Tâche 8 / Feuille de solution 1**

<b>Étapes (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Budget du personnel	Exemple de solution : La Direction doit communiquer en premier lieu le montant du budget alloué au personnel. Le cadre budgétaire doit être clair pour pouvoir procéder au recrutement.

---

**Tâche 8 / Feuille de solution 2**

<b>Étapes</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification</b> <b>(Au moins une phrase)</b>

**Tâche 8 / Partie 3, Evaluation max. 12 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA par étape pertinente accompagnée d'une justification appropriée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
12	5
11-9	4
8-6	3
5-4	2
3-1	1
0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 8 / Partie 3 (max. 5 points)</b>	
Justification :	

---

**Tâche 9 / Partie 3**

---

**Tâche 9 / Feuilles de solution 1–2**

L'entreprise « Appareils de fitness Klein » souhaite également proposer à l'avenir des modèles de travail flexibles. M. Klein a déjà entendu parler du job sharing. Il s'intéresse maintenant aux avantages de ce modèle de travail. Citez 4 avantages du job sharing et justifiez-les du point de vue de l'employé et de l'employeur.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les avantages doivent être formulés à l'aide d'au moins un mot-clé.
- La justification du point de vue de l'employeur doit être formulée en une phrase complète.
- La justification du point de vue de l'employé doit être formulée en une phrase complète.

---

**Tâche 9 / Exemple de solution**

<b>Avantages (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Chaque fois une seule phrase complète)</b>
Exemple de solution : Augmentation de la proportion de femmes	Exemple de solution : Avantage pour l'employé : Grâce au travail à temps partiel, les conditions de travail sont également attrayantes pour les femmes qui ne souhaitent pas travailler à temps plein.
	Exemple de solution : Avantage pour l'employeur : Il est possible d'augmenter la proportion de femmes en proposant des formules de travail à temps partiel comme le job sharing.

**Tâche 9 / Feuille de solution 1**

<b>Avantages</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification</b> <b>(Chaque fois une seule phrase complète)</b>
	Avantage pour l'employé :
	Avantage pour l'employeur :
	Avantage pour l'employé :
	Avantage pour l'employeur :

**Tâche 9 / Feuille de solution 2**

<b>Avantages</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification</b> <b>(Chaque fois une seule phrase complète)</b>
	Avantage pour l'employé :
	Avantage pour l'employeur :
	Avantage pour l'employé :
	Avantage pour l'employeur :

**Tâche 9 / Partie 3, Evaluation max. 8 CA**

<b>Nombre de CA</b>	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

Si l'avantage est correctement mentionné :

- 2 CA par justification correcte appropriée pour l'employeur et l'employé.
- 1 CA par justification correcte appropriée pour l'employeur ou l'employé.
- Si les justifications sont formulées en plusieurs phrases, seule la première sera évaluée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
8-7	4
6-5	3
4-3	2
2-1	1
0	0

<b>Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 9 / Partie 3 (max. 4 points)</b>	
Justification :	

---

**Examen professionnel pour spécialiste RH**

---

---

**Epreuve 2 : Traitement de cas sur la base d'arguments techniques/  
Option de spécialisation A**

---

---

**Position d'examen 2.1 : Etude de cas intégrée**

---

---

**Solution-clé et grille d'évaluation**

---

**Partie 1****Description de cas**

L'entreprise a connu une croissance très rapide en peu de temps. Plusieurs processus n'ont pas encore été uniformisés et harmonisés. Vous souhaitez y remédier dans le domaine des RH. Jusqu'à présent, les entretiens d'évaluation n'ont pas été standardisés. Les supérieurs hiérarchiques ont certes des échanges réguliers avec leurs collaborateurs, mais uniquement en cas de besoin. Vous souhaitez que tous les supérieurs hiérarchiques aient un entretien d'évaluation annuel avec leurs collaborateurs. Pour ce faire, vous préparez un formulaire d'entretien qui devra être utilisé de manière uniforme dans toute l'entreprise.

La Direction souhaite également poursuivre son investissement dans la formation professionnelle. Actuellement, 3 groupes de métiers sont déjà couverts. A partir de l'été prochain, des apprentis de commerce devront également être formés. Vous aurez la responsabilité de la formation professionnelle des apprentis de commerce et êtes chargé de tous les préparatifs.

**Il n'y a pas de matériel supplémentaire.**

**Tâches / Partie 1**

---

**Tâche 1****Entretien d'évaluation**

Vous établissez une proposition en vue d'une évaluation uniforme des collaborateurs.

Les cadres sont également évalués sur leurs compétences managériales. Vous examinez les quatre autres compétences et les critères d'évaluation correspondants, à l'aide, dans chaque cas, de trois exemples et clarifications déterminants pour les collaborateurs sans fonction de management.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 1.*

---

**Tâche 2****Formation des apprentis de commerce**

Vous devez élaborer un concept pour la nouvelle filière de formation d'employé(e) de commerce CFC dans votre entreprise. Vous réfléchissez à dix aspects qui sont nécessaires au démarrage de la formation pour le début de l'apprentissage en 2023. Expliquez, en une ou plusieurs phrases, les dix aspects qui sont importants à vos yeux.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–3 de la tâche 2.*

---

**Tâche 3****Utilisation des synergies dans le cadre de la formation**

Des apprentis sont déjà formés avec succès dans les secteurs de la logistique, de la production et de l'informatique.

Vous réfléchissez aux domaines dans lesquels vous pouvez utiliser des synergies et où un échange avec les autres formateurs de l'entreprise est pertinent. Citez cinq possibilités et expliquez pourquoi la collaboration avec les autres services est pertinente.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 3.*

---

**Remarque :**

Vous aurez 50 minutes pour traiter la partie 1. Une fois ce temps écoulé, on vous demandera de remettre la tâche et la solution dans l'enveloppe.

---

**Tâche 1 / Partie 1 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 1 / Feuilles de solution 1–2****Entretien d'évaluation**

Vous établissez une proposition en vue d'une évaluation uniforme des collaborateurs.

Les cadres sont également évalués sur leurs compétences managériales. Vous examinez les quatre autres compétences et les critères d'évaluation correspondants, à l'aide, dans chaque cas, de trois exemples et clarifications déterminants pour les collaborateurs sans fonction de management.

---

**Précisions concernant les réponses**

- La compétence doit être formulée à l'aide d'au moins un mot-clé.
- Les quatre autres compétences doivent être sensiblement différentes.
- Le critère d'évaluation doit être formulé à l'aide d'au moins un mot-clé, les critères doivent se différencier de manière significative.
- L'explication du critère d'évaluation doit être formulée en au moins une phrase.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Compétence (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Critère d'évaluation (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Explication du critère d'évaluation (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Compétence de management	Exemple de solution : Promotion du personnel	Exemple de solution: Soutenir et promouvoir le développement professionnel et personnel des employés. Vérifier l'efficacité des mesures de promotion mises en œuvre.
Compétence personnelle	Sens des responsabilités	Fait preuve de responsabilité et assume ses actions/décisions.
	Disposition à apprendre et à accepter le changement	Est ouvert aux situations nouvelles et imprévues. S'adapte aux changements avec la flexibilité nécessaire. Est prêt à apprendre et à mettre en œuvre de nouvelles idées. Acquiert un savoir-faire de sa propre initiative.
	Sens de la qualité	Travaille avec engagement et exécute les tâches avec soin. Est fiable et respecte les délais. Le travail effectué est tout à fait complet et conforme aux exigences de qualité.

<b>Compétence (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Critère d'évaluation (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Explication du critère d'évaluation (Au moins une phrase)</b>
Compétence personnelle (suite)	Esprit d'entreprise	Identifie les possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficience des flux de travail et des processus afin de préserver et/ou de développer la situation de son service.
	Fiabilité	Travaille de manière disciplinée, avec un sens aigu du devoir et de la responsabilité, et agit en toute confiance. Protège les intérêts de l'entreprise en adoptant un comportement personnel économique et en s'identifiant fortement à elle. Aborde les erreurs et les problèmes lorsqu'ils représentent un risque pour l'entreprise. Respecte les engagements et les délais → est fiable !
Compétence méthodologique	Capacité d'analyse	Saisit des contextes vastes et complexes en peu de temps et peut les associer correctement.
	Capacité d'organisation	Gère activement et avec succès les tâches organisationnelles. Définit les objectifs et les besoins et anticipe les priorités. Agit en fonction des résultats et des ressources. Surveille les processus et les délais. Dispose de systèmes d'alerte.
	Autonomie dans le travail	Est capable de travailler de manière autonome et indépendamment des autres personnes et situations. Exploite ses compétences et assume la responsabilité de ses décisions/actions.
	Capacité de résolution de problèmes	Identifie rapidement les difficultés dans son environnement professionnel, y réagit promptement et trouve une solution appropriée. Ne se cantonne pas à l'analyse des problèmes. Utilise des méthodes/techniques appropriées pour résoudre les problèmes.

Compétence (Au moins un mot-clé)	Critère d'évaluation (Au moins un mot-clé)	Explication du critère d'évaluation (Au moins une phrase)
Compétence sociale	Capacité à travailler en équipe	S'intègre et intègre les autres dans différents groupes et contribue de manière constructive à la réalisation d'objectifs communs. Assure un climat positif au sein du groupe.
	Capacité de communication	Entre en contact avec d'autres personnes et maintient le dialogue. Transmet les contenus les plus divers de manière claire, compréhensible, convaincante et les adapte aux personnes et à la situation.
	Capacité à faire face à la critique et aux conflits	S'implique dans la gestion des conflits et contribue activement à leur résolution. A une attitude autocritique et exprime des opinions critiques de manière appropriée.
	Capacité à s'imposer	Fait adhérer les autres à ses propres causes et objectifs, même en cas de résistance.
	Orientation clientèle (interne et externe)	Peut se mettre à la place des différents groupes d'intérêt. Identifie leurs besoins et leurs attentes et peut les satisfaire.
Compétences professionnelles / techniques	Langues	Peut s'exprimer couramment à l'oral et à l'écrit dans la langue de sa région de travail.
	Bureautique	Peut se servir des équipements techniques dont dispose l'entreprise et est à l'aise dans leur utilisation.
	Sécurité au travail	Utilise correctement l'équipement de sécurité personnel et/ou respecte l'ergonomie du poste de travail.
	Règlements et directives	Connaît les règlements et directives en vigueur dans l'entreprise qui s'appliquent à son poste de travail.
	Formation initiale et continue	Se tient au courant des évolutions les plus récentes afin de pouvoir exercer son activité de manière appropriée.

**Expert-e-s**

- D'autres réponses sont également possibles.
  - Les compétences en gestion de projet sont correctement évaluées si les 3 critères d'évaluation et les explications y relatives sont corrects.
- 

**Grille d'évaluation****Tâche 1 / Partie 1, Évaluation max. 24 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

Si la compétence est correctement mentionnée:

- 2 CA par critère d'évaluation approprié avec explication adéquate.
- 1 CA par critère d'évaluation approprié sans explication adéquate.

CA	Points
24–23	5
22–18	4
17–13	3
12–8	2
7–3	1
2–0	0

---

**Tâche 2 / Partie 1 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 2 / Feuilles de solution 1–3****Formation des apprentis de commerce**

Vous devez élaborer un concept pour la nouvelle filière de formation d'employé(e) de commerce CFC dans votre entreprise. Vous réfléchissez à dix aspects qui sont nécessaires au démarrage de la formation pour le début de l'apprentissage en 2023. Expliquez, en une ou plusieurs phrases, les dix aspects qui sont importants à vos yeux.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les aspects doivent être formulés à l'aide d'au moins un mot-clé.
- Les explications doivent être formulées à l'aide d'au moins une phrase.
- Les aspects doivent se différencier de manière significative.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Aspect (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Explication (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Motivation pour la formation	Exemple de solution : Une condition préalable est que la Direction ainsi que le personnel de l'entreprise soient réellement motivés pour former des apprentis.
Secteurs d'activité pour la formation	Vérifier s'il y a suffisamment de secteurs d'activité dans l'entreprise pour respecter l'ordonnance sur la formation et pour employer les apprentis de manière productive afin qu'ils acquièrent toutes les compétences nécessaires.
Formateur actif au sein de l'entreprise	Vérifier si je peux déjà former des apprentis ou si j'ai besoin d'une formation de formateur au préalable.
Informier l'Office cantonal de la formation professionnelle	L'office cantonal de la formation professionnelle vérifie que les conditions requises pour former des apprentis sont remplies et délivre ensuite l'autorisation.
Place de travail pour l'apprenti	Existe-t-il un espace approprié permettant aux apprentis de réaliser leur travail ?
Annonce d'apprentissage	Une annonce doit être rédigée décrivant la manière dont la formation se déroulera dans notre entreprise.
Publication de l'annonce	La place d'apprentissage doit être publiée sur les canaux appropriés afin d'obtenir le nombre de candidats souhaités.
Évaluation des dossiers reçus	Les dossiers reçus sont évalués et une sélection appropriée est effectuée.

Aspect (Au moins un mot-clé)	Explication (Au moins une phrase)
Entretiens avec les futurs apprentis/journées d'essai	Organiser les premiers entretiens et journées d'essai avec les candidats appropriés afin de réduire la sélection.
Rédiger le contrat d'apprentissage	Le contrat d'apprentissage doit être établi et signé par l'apprenti, ou par ses représentants légaux s'il est mineur, et envoyé à l'Office de la formation professionnelle pour approbation.
Élaborer un concept de formation	Un concept de formation interne doit être élaboré et des formateurs de terrain issus des secteurs concernés doivent être désignés. Une nouvelle réforme sera en vigueur à partir de 2023, il faudra y prêter attention (considérer les compétences telles que les langues).
Ressources internes	Disposons-nous de ressources internes suffisantes pour soutenir et encadrer correctement les apprentis en tant que formateurs pratiques et professionnels ?

---

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

---

**Grille d'évaluation****Tâche 2 / Partie 1, Évaluation max. 20 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

- 2 CA par aspect correct accompagné d'une explication appropriée.
- 1 CA par aspect correct sans explication appropriée.

CA	Points
20–19	5
18–15	4
14–11	3
10–7	2
6–3	1
2–0	0

---

**Tâche 3 / Partie 1 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 3 / Feuilles de solution 1–2****Utilisation des synergies dans le cadre de la formation**

Des apprentis sont déjà formés avec succès dans les secteurs de la logistique, de la production et de l'informatique.

Vous réfléchissez aux domaines dans lesquels vous pouvez utiliser des synergies et où un échange avec les autres formateurs de l'entreprise est pertinent. Citez cinq possibilités et expliquez pourquoi la collaboration avec les autres services est pertinente.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les possibilités doivent être formulées à l'aide de plusieurs mots-clés.
- Les justifications doivent être formulées à l'aide d'au moins une phrase.
- Les possibilités doivent se différencier de manière significative.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Possibilité (Plusieurs mots-clés)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Coordonner les offres d'emploi	Exemple de solution : Afin de présenter l'entreprise de formation de manière homogène, il est judicieux d'avoir une image uniforme dans les offres d'emploi et de publier les annonces en même temps.
Échange entre apprentis	Dans la mesure où les apprentis travaillent dans la même entreprise, les activités et les réunions communes sont propices à une bonne ambiance au travail.
Coordonner les directives et les conditions d'emploi	Les apprentis devraient, dans la mesure du possible, bénéficier des mêmes dispositions contractuelles, par exemple en matière de vacances, de frais, de prise en charge des fournitures scolaires, etc.
Se présenter ensemble à des salons de l'apprentissage ou à des foires	Lors d'un salon ou d'une bourse d'apprentissage, il est possible de présenter l'ensemble de l'entreprise dans tous les secteurs de formation afin d'attirer l'attention de plusieurs candidats adéquats, y compris les élèves qui ne savent pas encore exactement quel métier ils souhaitent exercer.
Renforcer la marque employeur	Tous les secteurs professionnels forment ensemble la base d'une bonne entreprise de formation, ce qui peut être utilisé comme une promotion commune de l'entreprise.

<b>Possibilité (Plusieurs mots-clés)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Organiser des journées « Futur en tous genres » pour les élèves	Les enfants des collaborateurs représentent de potentiels nouveaux apprentis, les journées « Futur en tous genres » permettent de présenter tous les différents secteurs professionnels et de coordonner la journée en commun.
Avantages sociaux uniformes pour les apprentis	Tous les apprentis de l'entreprise devraient recevoir des avantages sociaux uniformes et pouvoir en profiter, afin de créer une cohésion commune.

---

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

---

**Grille d'évaluation****Tâche 3 / Partie 1, Évaluation max. 10 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

- 2 CA par possibilité correcte accompagnée d'une justification appropriée.
- 1 CA par possibilité correcte sans justification appropriée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
10	5
9-8	4
7-6	3
5-4	2
3-2	1
1-0	0

**Partie 2****Description de cas**

Le secteur de production de « Appareils de fitness Klein » est dirigé de manière très hiérarchisée depuis sa création. L'efficacité ainsi qu'une qualité élevée sont au premier plan. Les collaborateurs travaillent selon les instructions et sont chacun responsables d'une tâche partielle dans le processus de fabrication. Chaque collaborateur est un expert dans son domaine d'activité. Les chefs d'équipe sont chargés de contrôler la bonne exécution du travail afin de garantir une qualité optimale. Les collaborateurs peuvent présenter leurs propres idées et suggestions lors des réunions d'équipe. Cependant, les décisions importantes concernant le périmètre de travail sont prises exclusivement par les responsables.

Vous avez entendu dire que la motivation du personnel de production est faible. L'efficacité en pâtit et le taux d'erreur est trop élevé. Vous souhaitez comprendre les raisons de cette situation.

La Direction a en outre décidé de supprimer les hiérarchies rigides au sein de la production et de confier davantage de responsabilités aux collaborateurs. Cela devrait rendre le secteur plus flexible et plus efficace. Les structures organisationnelles correspondantes doivent être adaptées dans les 12 prochains mois.

**Il n'y a pas de matériel supplémentaire.**

---

**Tâches / Partie 2**

---

**Tâche 4****Analyse de la motivation au travail**

Vous souhaitez comprendre pourquoi la motivation des employés de la production est faible. Proposez 4 méthodes appropriées à cet effet et citez leurs avantages et inconvénients.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 4.*

---

**Tâche 5****L'holocratie dans la production**

Le style de management de la production devant évoluer, vous proposez à la Direction de mettre en place des équipes de production holocratiques. La fonction de chef d'équipe devient ainsi superflue. Citez 5 risques liés à ce projet et indiquez 2 mesures correspondantes qui vous permettront d'y faire face.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 5.*

---

**Tâche 6****Augmentation de la proportion de femmes**

Le personnel de production est composé à plus de 90 % d'hommes. En accord avec la Direction, vous souhaitez augmenter la proportion de femmes dans ce secteur. Quelles sont les 6 mesures que vous jugez utiles à cet effet ? Justifiez votre choix.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 6.*

---

**Remarque :**

Vous aurez 50 minutes pour traiter la partie 2. Une fois ce temps écoulé, on vous demandera de remettre la tâche et la solution dans l'enveloppe.

---

**Tâche 4 / Partie 2 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 4 / Feuilles de solution 1–2****Analyse de la motivation au travail**

Vous souhaitez comprendre pourquoi la motivation des employés de la production est faible. Proposez 4 méthodes appropriées à cet effet et citez leurs avantages et inconvénients.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les méthodes doivent être formulées à l'aide d'au moins un mot-clé.
- Les avantages et inconvénients doivent être chacun formulés à l'aide d'une phrase complète.
- Les méthodes doivent se différencier de manière significative.
- Les avantages et inconvénients mentionnés doivent être significativement différents les uns des autres et adaptés à la méthode en question.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Méthode</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>2 avantages et inconvénients</b> <b>(Chaque fois une phrase complète)</b>
Exemple de solution : Feedback direct aux supérieurs hiérarchiques	Exemple de solution : Avantages : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les responsables hiérarchiques peuvent directement engager une réflexion et modifier ou adapter la situation.</li><li>• Il n'y a pas d'étapes intermédiaires et les malentendus peuvent immédiatement être écartés.</li></ul>
	Exemple de solution : Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les supérieurs hiérarchiques doivent être formés pour être capables de gérer et d'interpréter correctement les feedbacks directs.</li><li>• Les collaborateurs pourraient ne pas dire la vérité par crainte, et les feedbacks ne seraient alors pas pertinents.</li></ul>

<b>Méthode</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>2 avantages et inconvénients</b> <b>(Chaque fois une phrase complète)</b>
Enquête en ligne auprès des employés	Avantages : <ul style="list-style-type: none"><li>• Une enquête en ligne auprès des employés peut être remplie de manière anonyme.</li><li>• Une enquête en ligne auprès des employés est facilement exploitable.</li></ul>
	Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"><li>• Il y a un risque que les employés sans accès ou sans expérience en matière d'informatique ne remplissent pas l'enquête.</li><li>• Il y a un risque que trop peu de personnes remplissent l'enquête parce qu'elles estiment que cela ne correspond pas à l'objectif.</li></ul>
Entretiens personnels	Avantages : <ul style="list-style-type: none"><li>• La personne chargée de l'entretien peut demander des précisions.</li><li>• Un entretien personnel est source de considération pour l'employé.</li></ul>
	Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les entretiens personnels nécessitent beaucoup de temps.</li><li>• Les entretiens personnels sont plus difficiles à exploiter.</li></ul>
Ateliers dirigés	Avantages : <ul style="list-style-type: none"><li>• Le groupe génère souvent des informations de grande importance qui n'auraient pas été obtenues par des consultations individuelles (effet de la dynamique de groupe).</li><li>• Les déclarations individuelles peuvent être reprises et validées/discutées directement au sein du groupe.</li></ul>
	Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"><li>• Il est difficile, dans une structure de production, de se passer de plusieurs collaborateurs en même temps.</li><li>• La réussite d'un atelier nécessite un animateur expérimenté.</li></ul>

<b>Méthode</b> <b>(Au moins un mot-clé)</b>	<b>2 avantages et inconvénients</b> <b>(Chaque fois une phrase complète)</b>
Évaluation des entretiens d'évaluation	Avantages : <ul style="list-style-type: none"><li>• Accès rapide aux informations, car elles sont déjà disponibles.</li><li>• Un historique consultable peut aider à identifier les facteurs d'influence pertinents.</li></ul>
	Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"><li>• Il y a un risque de ne pas trouver d'informations utiles si les entretiens ne sont pas correctement documentés.</li><li>• Les collaborateurs sont confrontés à une pression lors de l'entretien d'évaluation (différence hiérarchique), ce qui peut être un obstacle à un feedback objectif de leur part.</li></ul>
Brainstorming au sein de l'équipe ou du service	Avantages : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les collaborateurs sont activement impliqués et peuvent eux-mêmes influencer les changements.</li><li>• Cette méthode est peu coûteuse, car l'échange peut se faire sur place, pendant les heures de travail.</li></ul>
	Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"><li>• Il manque un point de vue externe, les opinions restent donc très univoques.</li><li>• Les collaborateurs ne sont pas tous capables d'évaluer les causes de la même manière et de déterminer les changements qui peuvent être utiles et ceux qui ne le sont pas.</li></ul>
Évaluation des entretiens de la période d'essai	Avantages : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les impressions récentes des nouveaux collaborateurs sont particulièrement précieuses, puisqu'ils ne se sont pas encore conformés aux usages de l'entreprise.</li><li>• Dans le meilleur des cas, l'accès à ces données existantes favorise une évaluation rapide.</li></ul>
	Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les nouveaux employés ont souvent la crainte de formuler des critiques, de peur de ne pas être retenus au terme de la période d'essai.</li><li>• Avec un faible nombre d'embauches et donc peu d'entretiens de période d'essai, il est difficile de tirer des résultats d'analyse représentatifs.</li></ul>

Méthode (Au moins un mot-clé)	2 avantages et inconvénients (Chaque fois une phrase complète)
Évaluation des entretiens de sortie	Avantages : <ul style="list-style-type: none"><li>• Lors des entretiens de départ, les collaborateurs sont souvent prêts à donner un feedback ouvert et critique.</li><li>• La question de la motivation des collaborateurs est justement particulièrement importante lors des départs.</li></ul>
	Inconvénients : <ul style="list-style-type: none"><li>• Si le certificat de travail n'a pas encore été remis ou si le collaborateur souhaite obtenir des références, cela empêche une information honnête et critique de sa part.</li><li>• Si la frustration d'un collaborateur quittant l'entreprise est particulièrement élevée, il se peut qu'il refuse un entretien de départ.</li></ul>

---

**Expert-e-s**

- D'autres réponses sont également possibles.
- Les réponses relatives à la gestion des processus et de la qualité sont considérées comme correctes si elles se réfèrent à la situation de départ.

---

**Grille d'évaluation****Tâche 4 / Partie 2, Evaluation max. 16 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

Si la méthode est correctement formulée :

- 1 CA par avantage pertinent (maximum 2 par méthode)
- 1 CA par inconvénient pertinent (maximum 2 par méthode)
- Si les avantages ou les inconvénients sont formulés en plusieurs phrases, seule la première phrase est évaluée.

CA	Points
16–15	6
14–12	5
11–9	4
8–6	3
5–4	2
3–2	1
1–0	0

---

**Tâche 5 / Partie 2 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 5 / Feuilles de solution 1–2****L'holocratie dans la production**

Le style de management de la production devant évoluer, vous proposez à la Direction de mettre en place des équipes de production holocratiques. La fonction de chef d'équipe devient ainsi superflue. Citez 5 risques liés à ce projet et indiquez 2 mesures correspondantes qui vous permettront d'y faire face.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les risques doivent être formulés à l'aide d'au moins une phrase.
- Chaque mesure doit être formulée à l'aide d'une phrase.
- Les réponses doivent se distinguer significativement les unes des autres.
- Les mesures doivent se référer au risque et y remédier.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Risque (Au moins une phrase)</b>	<b>Mesures (Chacune une phrase)</b>
Exemple de solution : Les chefs d'équipe pourraient démissionner.	Exemple de solution : <ul style="list-style-type: none"><li>• Impliquer les chefs d'équipe dès le début du projet de changement.</li><li>• Donner aux chefs d'équipe des perspectives concrètes sur le rôle qu'ils pourront jouer après le changement.</li></ul>
Les collaborateurs pourraient être dépassés par cette démarche d'auto-organisation.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présenter aux collaborateurs les nouvelles structures, la répartition des rôles et le cadre général afin d'assurer la plus grande transparence.</li><li>• Former les collaborateurs sur la question de l'auto-organisation.</li></ul>
L'efficacité pourrait se dégrader dans un premier temps.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anticiper une éventuelle perte d'efficacité temporaire et la considérer comme un investissement dans la nouvelle forme d'organisation.</li><li>• Augmenter les ressources pendant la transition afin de décharger les activités quotidiennes.</li><li>• Mettre de côté les activités moins urgentes pendant la transition.</li></ul>

<b>Risque</b> <b>(Au moins une phrase)</b>	<b>Mesures</b> <b>(Chacune une phrase)</b>
<p>Les collaborateurs ne disposent pas encore des compétences nécessaires à l'holocratie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former et soutenir les employés pour qu'ils développent ces compétences.</li> <li>• Fournir aux employés un formateur/coach pendant la transition.</li> <li>• Recruter de nouveaux collaborateurs ayant une expérience de l'auto-organisation.</li> </ul>
<p>Il se peut que certains collaborateurs s'opposent à ce changement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher le dialogue suffisamment tôt avec les collaborateurs qui se montrent critiques.</li> <li>• Impliquer ces collaborateurs critiques à un stade précoce du projet de changement.</li> <li>• Transférer ou se séparer des collaborateurs récalcitrants qui freinent ou empêchent le développement.</li> </ul>
<p>Les tâches les moins appréciées pourraient être délaissées en cas d'holocratie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les rôles et les responsabilités.</li> <li>• Veiller à ce que toutes les tâches soient effectuées à l'aide d'une méthode appropriée (par exemple Kanban).</li> <li>• Communiquer ouvertement les dysfonctionnements et chercher des solutions avec les collaborateurs.</li> </ul>
<p>L'holocratie pourrait être une forme d'organisation inadaptée à ce secteur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer une analyse minutieuse de la situation actuelle et identifier les risques à temps.</li> <li>• Faire appel dès le début à un conseiller en organisation expérimenté qui maîtrise les équipes auto-organisées.</li> <li>• Pratiquer par essai-erreur, reconnaître les erreurs, en tirer les leçons et adapter la suite du projet avec souplesse (le chemin se construit en marchant).</li> </ul>
<p>La fluctuation pourrait augmenter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévoir des ressources suffisantes pendant la période de transition, recruter de nouveaux collaborateurs si nécessaire.</li> <li>• Planifier une succession structurée, en particulier pour les postes clés, afin de garantir la continuité de l'activité.</li> <li>• Mettre en place des mesures de rétention si nécessaire (par exemple des primes).</li> </ul>
<p>La motivation pourrait se dégrader.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer les collaborateurs dès le début du projet de changement.</li> <li>• Développer une vision commune forte.</li> <li>• Communiquer de manière claire et transparente.</li> <li>• Maintenir un dialogue permanent avec les collaborateurs.</li> <li>• Présenter des opportunités/perspectives aux collaborateurs.</li> </ul>

<b>Risque</b> <b>(Au moins une phrase)</b>	<b>Mesures</b> <b>(Chacune une phrase)</b>
L'absence de méthodes/outils appropriés pour une auto-organisation réussie.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acquérir et mettre à disposition des collaborateurs des outils appropriés.</li><li>• Faire appel à un coach Agile expérimenté qui développera ses propres méthodes/outils pour le secteur.</li><li>• Développer ses propres outils/méthodes appropriés avec un coach Agile expérimenté, en collaboration avec les employés.</li></ul>

---

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

---

**Grille d'évaluation****Tâche 5 / Partie 2, Évaluation max. 10 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

- 2 CA pour chaque risque correct accompagné de deux mesures appropriées.
- 1 CA pour chaque risque correct accompagné d'une seule mesure appropriée.
- Si les mesures sont formulées en plusieurs phrases, seule la première phrase est évaluée.

<b>CA</b>	<b>Points</b>
10	5
9–8	4
7–6	3
5–4	2
3–2	1
1–0	0

---

**Tâche 6 / Partie 2 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 6 / Feuilles de solution 1–2****Augmentation de la proportion de femmes**

Le personnel de production est composé à plus de 90 % d'hommes. En accord avec la Direction, vous souhaitez augmenter la proportion de femmes dans ce secteur. Quelles sont les 6 mesures que vous jugez utiles à cet effet ? Justifiez votre choix.

---

**Précisions concernant les réponses**

- La mesure doit être formulée à l'aide de plusieurs mots-clés.
- La justification doit être formulée à l'aide d'au moins une phrase.
- Les réponses doivent se distinguer significativement les unes des autres.
- La justification doit se référer et être adaptée à la mesure.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Mesure (Plusieurs mots-clés)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Cibler expressément les femmes dans les offres d'emploi.	Exemple de solution : L'entreprise fait ainsi clairement savoir que les femmes sont les bienvenues au sein de l'entreprise, ce qui pourrait permettre d'augmenter le nombre de candidates.
Proposer des formules de travail flexibles telles que le temps partiel, le partage de poste, les horaires variables, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les horaires de travail flexibles sont particulièrement appréciés des femmes ayant des contraintes familiales, pour une meilleure conciliation entre travail et famille.</li><li>• Cette offre permet d'attirer des femmes pour lesquelles un emploi à temps plein ne serait pas possible, par exemple en raison de leur situation familiale.</li><li>• Grâce à cette offre, les femmes ont plus de chances de reprendre le travail après la naissance d'un enfant, par exemple à temps partiel.</li></ul>
Introduire un quota fixe de femmes (par exemple, sur 10 embauches, au moins 50 % doivent être des femmes).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un quota implique un fort engagement et ne laisse aucune place à des excuses lors du recrutement.</li><li>• Un objectif clair (plutôt que des déclarations floues) contribue à sa réalisation.</li></ul>
Offrir un soutien pour la garde des enfants.	Le soutien à la garde d'enfants (par exemple, l'aide à la recherche d'une place en crèche ou le cofinancement des frais de garde) peut offrir aux femmes la possibilité de réintégrer la vie professionnelle après la naissance.

<b>Mesure (Plusieurs mots-clés)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Soutenir les femmes de manière ciblée grâce au coaching/mentoring/programme de parrainage.	Un tel soutien permet d'offrir aux femmes des perspectives au sein de l'entreprise et de répondre individuellement à leurs situations afin de les retenir et de les promouvoir au sein de l'entreprise.
Mesures de marketing personnel ciblant spécifiquement les femmes (par exemple, storytelling sur Facebook)	Le storytelling (par exemple, présenter une journée de travail variée d'une femme dans la production) motive d'autres femmes à postuler dans cette entreprise.
Choisir des canaux de recrutement qui s'adressent spécifiquement aux femmes faisant partie du groupe cible.	En choisissant ces canaux de recrutement, davantage de femmes sont attirées par le poste/l'entreprise et les chances d'avoir un plus grand nombre de candidates augmentent.
Organiser une journée Futur en tous genres ou une journée des filles.	Pour cibler les femmes dans la promotion de la relève, il peut être intéressant d'organiser une journée des filles, au cours de laquelle celles-ci peuvent déjà découvrir les métiers de leurs parents.
Orienter la marque employeur vers les femmes.	Mentionner explicitement les femmes dans les annonces, publier également des photos de femmes sur la page d'accueil, éventuellement montrer une vidéo des femmes dans l'entreprise.
Aménager des vestiaires et des endroits tels que le coin allaitement, entre autres, destinés aux femmes.	Pour que les mères ou futures mères se sentent bien dans l'entreprise, le site devrait également être aménagé en conséquence et un vestiaire ou un coin allaitement devrait être mis à la disposition des femmes.

---

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

**Grille d'évaluation****Tâche 6 / Partie 2, Évaluation max. 6 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque mesure pertinente avec justification appropriée.
- Si la mesure n'est formulée qu'à l'aide d'un seul mot-clé, la solution ne sera pas évaluée.

CA	Points
6	4
5-4	3
3-2	2
1	1
0	0

**Partie 3****Description de cas**

En raison de la croissance rapide de la société « Appareils de fitness Klein », la hotline clients était jusqu'à présent gérée par une société externe afin de pouvoir proposer des solutions rapides aux clients. La Direction souhaite désormais mettre en place sa propre hotline clients. Il a donc été décidé d'augmenter l'effectif du siège social à Berne.

Afin que la procédure de recrutement pour la mise en place de la hotline clients soit efficace, un outil de recrutement doit être implémenté. Vous réfléchissez à la possibilité d'utiliser l'intelligence artificielle pour simplifier et automatiser la sélection des dossiers entrants.

Dans vos réflexions sur l'augmentation de la proportion de femmes dans le secteur de la production, vous avez également évoqué la question des modèles de travail flexibles. Vous avez abordé ce sujet avec le Directeur général, M. Klein, qui a décidé qu'à l'avenir, des modèles de temps de travail flexibles devraient également être possibles au sein de l'entreprise. Il ne s'y connaît pas encore assez, mais a déjà entendu parler de job sharing. Vous devez vous pencher plus en détail sur ce modèle de temps de travail et faire part de vos réflexions à M. Klein.

**Il n'y a pas de matériel supplémentaire.**

**Tâches / Partie 3**

---

**Tâche 7****Utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de sélection**

Vous envisagez d'utiliser l'intelligence artificielle pour la procédure de sélection des nouveaux collaborateurs. Citez 5 caractéristiques de l'intelligence artificielle appliquée au processus de sélection. Expliquez en quoi cela peut être un avantage ou un inconvénient dans le recrutement.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 7.*

---

**Tâche 8****Démarche et exigences en matière de recrutement**

Afin d'organiser efficacement l'ensemble du processus de recrutement pour la mise en place de la hotline client, réfléchissez au préalable à la démarche et aux exigences qui doivent être remplies. Citez 12 étapes du processus et expliquez en quoi elles sont pertinentes.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 8.*

---

**Tâche 9****Job sharing**

L'entreprise « Appareils de fitness Klein » souhaite également proposer à l'avenir des modèles de travail flexibles. M. Klein a déjà entendu parler du job sharing. Il s'intéresse maintenant aux avantages de ce modèle de travail. Citez 4 avantages du job sharing et justifiez-les du point de vue de l'employé et de l'employeur.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 9.*

---

**Remarque :**

Vous aurez 50 minutes pour traiter la partie 3. Une fois ce temps écoulé, on vous demandera de remettre la tâche et la solution dans l'enveloppe.

## Tâche 7 / Partie 3 / Solutions-clés et grille d'évaluation

### Tâche 7 / Feuilles de solution 1–2

#### Utilisation de l'intelligence artificielle dans le processus de sélection

Vous envisagez d'utiliser l'intelligence artificielle pour la procédure de sélection des nouveaux collaborateurs. Citez 5 caractéristiques de l'intelligence artificielle appliquée au processus de sélection. Expliquez en quoi cela peut être un avantage ou un inconvénient dans le recrutement.

#### Précisions concernant les réponses

- Les caractéristiques doivent être formulées à l'aide d'au moins un mot-clé.
- Chaque justification de l'avantage ou de l'inconvénient doit être formulée en une phrase au moins.

### SOLUTIONS POSSIBLES

Caractéristique (Au moins un mot-clé)	Justification (Chacune une phrase au moins)
Exemple de solution : Taux d'erreur	Exemple de solution : Avantage : L'intelligence artificielle travaille de manière beaucoup plus précise qu'un être humain et ne commet pas d'erreurs, ce qui permet d'améliorer la qualité lorsque les paramètres sont correctement définis.
	Inconvénient : L'intelligence artificielle écartera éventuellement des dossiers que vous auriez malgré tout retenus en dépit du CV.
Traitement de grands volumes	Avantage : Les processus sont raccourcis grâce à l'IA, ce qui augmente l'efficacité et requiert moins de ressources.
	Inconvénient : L'IA travaille toujours avec les mêmes algorithmes, l'outil ne reconnaît pas les nuances. L'IA n'est rentable que si un nombre suffisamment important de recrutements est effectué, sinon le coût de la collecte des données est trop élevé.
L'IA détecte les concordances (matchings)	Avantage : Il s'agit d'une compétence pertinente de l'IA, les candidats adéquats sont détectés et contactés.

Caractéristique (Au moins un mot-clé)	Justification (Chacune une phrase au moins)
	<p>Inconvénient :</p> <p>Seuls les candidats qui répondent à tous les critères définis dans l'IA sont proposés.</p>
L'IA n'a pas de préjugés	<p>Avantage :</p> <p>L'IA a la capacité d'éliminer les informations relatives au genre, à l'âge et à l'origine, de sorte que les décisions ne sont pas liées à ces critères, évitant ainsi les préjugés liés à ces informations.</p>
	<p>Inconvénient :</p> <p>L'IA ne peut pas reconnaître toutes les émotions humaines ni avoir d'intuition et ne peut que difficilement répondre aux réactions verbales et non verbales.</p>
L'appel à candidature est facilité	<p>Avantage :</p> <p>Une large diffusion sur les médias sociaux et l'utilisation de mots-clés permettent d'attirer davantage de candidats potentiels.</p>
	<p>Inconvénient :</p> <p>La diversité risque de se perdre, entraînant le fait que les profils des collaborateurs sont trop proches les uns des autres. Cela pourrait entraver la créativité et les discussions constructives.</p>
Exploitation de ce logiciel	<p>Avantage :</p> <p>Si les informations sont à jour et bien gérées dans le système, l'exploitation de l'outil peut être très aisée et utile. Les évaluations sont simples et rapides.</p>
	<p>Inconvénient :</p> <p>Il faut énormément de temps pour qu'une intelligence artificielle puisse cartographier correctement les données et que les dossiers puissent répondre correctement à nos exigences, et l'entreprise est sans doute trop petite pour cela.</p>
Retours rapides et standardisés	<p>Vorteil</p> <p>Les candidats reçoivent rapidement et automatiquement une réponse à leur candidature.</p>
	<p>Inconvénient :</p> <p>Les réponses sont standardisées et très générales, donc non adaptées au candidat.</p>

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

---

**Grille d'évaluation****Tâche 7 / Partie 3, Evaluation max. 15 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

- 3 CA pour une caractéristique pertinente accompagnée d'une justification appropriée de l'avantage **et** de l'inconvénient.
- 2 CA pour une caractéristique pertinente accompagnée d'une justification appropriée de l'avantage **ou** de l'inconvénient.
- 1 CA pour une caractéristique pertinente sans justification appropriée.

CA	Points
15	6
14–12	5
11–9	4
8–7	3
6–5	2
4–3	1
2–0	0

---

**Tâche 8 / Partie 3 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 8 / Feuilles de solution 1–2****Démarche et exigences en matière de recrutement**

Afin d'organiser efficacement l'ensemble du processus de recrutement pour la mise en place de la hotline client, réfléchissez au préalable à la démarche et aux exigences qui doivent être remplies. Citez 12 étapes du processus et expliquez en quoi elles sont pertinentes.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Les étapes doivent être formulées à l'aide d'au moins un mot-clé. L'ordre de citation n'a pas d'importance.
- La justification doit être formulée à l'aide d'au moins une phrase.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Étapes (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Budget du personnel	Exemple de solution : La Direction doit communiquer en premier lieu le montant du budget alloué au personnel. Le cadre budgétaire doit être clair pour pouvoir procéder au recrutement.
Nombre de collaborateurs	Il faut déterminer le nombre de nouveaux collaborateurs avec lesquels il faut démarrer.
Vérifier l'infrastructure	Existe-t-il des postes de travail appropriés pour les nouveaux arrivants ou faut-il d'abord repenser l'espace de travail ?
Composition de l'équipe	Déterminer la composition de l'équipe en termes de : <ul style="list-style-type: none"><li>• Proportion de femmes et d'hommes</li><li>• Jeunes en fin d'apprentissage</li><li>• Collaborateurs ayant de l'expérience dans les centres d'appels/hotlines</li><li>• Collaborateurs ayant une bonne connaissance du secteur</li></ul>
Responsable d'équipe	Selon la taille de l'équipe, il faudra une personne responsable de la gestion et du développement de celle-ci.
Définition du candidat idéal	À quoi ressemble le candidat idéal ? Les qualifications, les soft skills, le multilinguisme, l'esprit de service sont indispensables et doivent être définis dans la description du poste.

<b>Étapes (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Rechercher un profil précis	Il est important d'avoir la bonne personne au bon endroit, en particulier lorsqu'on est en contact avec des clients. Dans ce cas, l'IA peut très bien apporter son soutien, car un seul profil est recherché. Des tests appropriés permettent d'en saisir les caractéristiques.
Choisir les canaux appropriés	L'offre doit être publiée sur les bons canaux, par exemple en ligne, notamment sur LinkedIn, Facebook, etc. Des éléments importants à prendre en compte sont une liste précise des exigences, le multilinguisme, la communication.
Intégralité des documents	Le dossier de candidature doit être complet (lettre de motivation, CV, certificats de travail et diplômes).
Vérifier le soin apporté	Vérifier si la candidature a vraiment été rédigée avec soin (notamment lettre de motivation adressée à la bonne entreprise, formule de politesse correcte).
Consultation et sélection des candidatures reçues	Garder une bonne vue d'ensemble dès le début et classer les dossiers dans les catégories A-B-C.
Entretien téléphonique	Étape préliminaire : clarifier la motivation, poser des questions ouvertes sur le parcours ou vérifier les compétences existantes. Clarifier les détails, comme par exemple un très long trajet pour se rendre au travail, etc.
Premier entretien structuré	En personne dans les locaux ou par vidéoconférence, avec la ligne hiérarchique et éventuellement avec le nouveau chef d'équipe.
Deuxième entretien	Cet entretien doit avoir lieu sur place, dans le but de découvrir les lieux et les personnes responsables.
Vérifier les compétences linguistiques	L'entreprise est présente dans 3 régions linguistiques de Suisse, il est donc important de vérifier les compétences linguistiques avant le recrutement.
Sélection finale	L'impression générale et le sentiment sont bons. Le choix du candidat est arrêté.
Signature du contrat	La signature du contrat marque le début de la collaboration.

---

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

**Grille d'évaluation****Tâche 8 / Partie 3, Évaluation max. 12 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA par étape pertinente accompagnée d'une justification appropriée.

CA	Points
12	5
11–9	4
8–6	3
5–4	2
3–1	1
0	0

**Tâche 9 / Partie 3 / Solutions-clés et grille d'évaluation****Tâche 9 / Feuilles de solution 1–2****Job sharing**

L'entreprise « Appareils de fitness Klein » souhaite également proposer à l'avenir des modèles de travail flexibles. M. Klein a déjà entendu parler du job sharing. Il s'intéresse maintenant aux avantages de ce modèle de travail. Citez 4 avantages du job sharing et justifiez-les du point de vue de l'employé et de l'employeur.

**Précisions concernant les réponses**

- Les avantages doivent être formulés à l'aide d'au moins un mot-clé.
- La justification du point de vue de l'employeur doit être formulée en une phrase complète.
- La justification du point de vue de l'employé doit être formulée en une phrase complète.

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Avantages (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Chaque fois une seule phrase complète)</b>
Exemple de solution : Augmentation de la proportion de femmes	Exemple de solution : Avantage pour l'employé : Grâce au travail à temps partiel, les conditions de travail sont également attrayantes pour les femmes qui ne souhaitent pas travailler à temps plein.
	Exemple de solution : Avantage pour l'employeur : Il est possible d'augmenter la proportion de femmes en proposant des formules de travail à temps partiel comme le job sharing.
Augmentation de la motivation	Avantage pour l'employé : L'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée augmente également la motivation, de même que le fait de travailler en équipe, car les responsabilités et la qualité du travail sont partagées.
	Avantage pour l'employeur : Le souhait d'avoir plus de temps libre est une motivation importante pour ce type de modèle de travail. Dans les professions stressantes en particulier, le partage de poste peut être une bonne solution pour prévenir les effets néfastes du surmenage sur la santé, ce qui a un effet positif sur la motivation.

<b>Avantages (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Chaque fois une seule phrase complète)</b>
Augmentation ou maintien de la productivité	Avantage pour l'employé : Comme les deux partenaires de job sharing se remplacent mutuellement, il est plus facile de pallier à une maladie en recourant à l'autre collaborateur.
	Avantage pour l'employeur : Compte tenu de la baisse de productivité après un certain nombre d'heures, deux personnes travaillant à temps réduit sont plus productives.
Maintenir et garantir les connaissances	Avantage pour l'employé : Deux collaborateurs possèdent ensemble de plus grandes connaissances, car chacun a son propre parcours et ses propres aptitudes. L'échange d'idées entre eux est plus facile car ils exercent le même métier.
	Avantage pour l'employeur : Les connaissances du personnel hautement qualifié sont préservées, car le job sharing permet à deux personnes de partager leurs connaissances.
Augmentation de l'attractivité de l'employeur	Avantage pour l'employé : En augmentant la marque employeur d'une entreprise, l'intérêt pour les employés de cette entreprise progresse également.
	Avantage pour l'employeur : Il est plus facile de recruter de nouveaux candidats pour des postes vacants si l'employeur est attractif. En proposant du travail à temps partiel, cela fait partie de l'amélioration de la marque employeur.
Plus de flexibilité	Avantage pour l'employé : Les deux partenaires de job sharing peuvent échanger de manière flexible sur les projets en cours et décider librement qui prendra la responsabilité de tel ou tel projet ou activité.
	Avantage pour l'employeur : En cas de pénurie, les deux partenaires de job sharing peuvent éventuellement augmenter leur taux d'occupation pendant une courte période, ce qui permet de pallier en très peu de temps aux postes vacants ou aux pénuries existantes.

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

---

**Grille d'évaluation****Tâche 9 / Partie 3, Évaluation max. 8 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

Si l'avantage est correctement mentionné :

- 2 CA par justification correcte appropriée pour l'employeur et l'employé.
- 1 CA par justification correcte appropriée pour l'employeur ou l'employé.
- Si les justifications sont formulées en plusieurs phrases, seule la première sera évaluée.

CA	Points
8-7	4
6-5	3
4-3	2
2-1	1
0	0

**Partie 4****Description de cas**

Dans les services administratifs, les employés de la société « Appareils de fitness Klein » ont dû effectuer de nombreuses heures supplémentaires pendant une longue période. Les heures de présence élevées et les mauvaises conditions de travail dues à la nécessité de rénover le site ont entraîné une fatigue générale du personnel. Les collaborateurs souffrant de problèmes de santé sont de plus en plus nombreux et des arrêts maladie surviennent. En outre, un accident professionnel a eu lieu, à la suite duquel le collaborateur concerné est en incapacité de travail depuis un mois.

Vous évaluez le nombre effectif de cas de maladie, dans quels services travaillent les collaborateurs concernés et quelles sont les raisons exactes des absences dues aux accidents. Comme il n'existe pas encore d'instrument approprié, vous mettez en place une gestion des absences. L'accident professionnel doit également faire l'objet d'une enquête plus approfondie. Il est impossible de savoir quand et comment le collaborateur pourra reprendre son travail.

Outre l'absence d'un collaborateur, la production connaît un autre problème.

Depuis six mois, les matériaux dont l'entreprise a besoin pour fabriquer les appareils de fitness ne sont plus livrés de manière fiable. Les chaînes d'approvisionnement sont donc régulièrement interrompues, ce qui entraîne finalement des arrêts de production. Les problèmes d'approvisionnement sont dus aux effets de la pandémie et ne font pas partie du risque d'exploitation normal.

C'est pourquoi M. Klein a décidé d'introduire le chômage partiel dans les services de production et de logistique. L'annonce se fait selon la procédure ordinaire, car il n'y a plus de dispositions spéciales liées à la pandémie.

**Il n'y a pas de matériel supplémentaire.**

**Tâches / Partie 4**

---

**Tâche 10****Mise en place d'une gestion des absences**

Vous élaborez un concept de gestion des absences. Citez dix critères importants pour une gestion des absences efficace. Justifiez vos réponses.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 10.*

---

**Tâche 11****Accident professionnel**

L'absence due à l'accident professionnel du collaborateur de la production se poursuit et son retour au travail n'est pas prévisible. Quelles sont les dix questions que cet accident professionnel soulève pour vous en tant que spécialiste RH ? Expliquez pourquoi ces questions sont importantes à clarifier.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 11.*

---

**Tâche 12****Chômage partiel**

Le chômage partiel doit être introduit dans les services Production et Logistique. Le chef du service Production ne connaît pas la procédure correcte ni les conditions à remplir. Il demande votre aide. Citez neuf critères à connaître pour introduire le chômage partiel et justifiez vos réponses.

*Inscrivez vos solutions sur les feuilles de solution 1–2 de la tâche 12.*

---

**Remarque :**

Vous aurez 50 minutes pour traiter la partie 4. Une fois ce temps écoulé, on vous demandera de remettre la tâche et la solution dans l'enveloppe.

---

**Tâche 10 / Partie 4 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 10 / Feuilles de solution 1–2****Mise en place d'une gestion des absences**

Vous élaborez un concept de gestion des absences. Citez dix critères importants pour une gestion des absences efficace. Justifiez vos réponses.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Le critère doit être formulé à l'aide d'au moins un mot-clé.
- La justification doit être formulée à l'aide d'au moins une phrase.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Critère (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Cockpit des indicateurs	Exemple de solution : Pour garder un œil sur les chiffres-clés, il est recommandé de créer un "cockpit des indicateurs" qui réunit de manière claire les principaux paramètres de l'absentéisme.
Évaluation de la situation actuelle	Des données pertinentes sont la condition préalable la plus importante pour une gestion efficace des absences. Ce n'est que lorsque ces données sont connues que l'on peut s'appuyer sur elles pour définir des objectifs et élaborer des mesures appropriées.  1. Évaluer et analyser systématiquement les données et les classer en maladies, accidents professionnels et non professionnels.  2. Comparer les chiffres-clés et fixer un objectif, par exemple une saisie et une analyse périodiques.
Réglementation relative à la déclaration d'absence	Il faut communiquer clairement à qui un collaborateur doit s'adresser en cas d'absence. Le supérieur hiérarchique direct est la bonne personne à contacter. Les responsables sont généralement les plus proches de leurs collaborateurs et sont directement concernés par l'absence. Ils peuvent se renseigner sur la durée probable de l'incapacité de travail afin de pouvoir planifier.
Sensibilisation des cadres	Les cadres doivent être formés pour connaître le fonctionnement et la finalité de la gestion des absences, c'est la seule façon pour eux d'assumer leurs tâches d'encadrement.

<b>Critère (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Absences de courte durée	Même après de courtes absences, il est important d'accueillir les collaborateurs à leur retour et de s'enquérir de leur état de santé. Si les employés savent et remarquent qu'ils sont nécessaires et appréciés dans leur travail, cela facilite leur retour au travail.
Contact régulier avec les employés absents	Si un collaborateur est absent pour cause d'accident ou de maladie, il est essentiel que les RH et/ou le supérieur hiérarchique restent en contact avec lui, quel que soit le motif de l'absence, et en particulier en cas d'absence prolongée. Ainsi, le collaborateur sait qu'il est utile et apprécié. Dans le cadre du devoir d'assistance, il convient également de demander aux collaborateurs si et comment l'entreprise peut les soutenir.
Reprise du travail après une longue absence	Les RH et le supérieur hiérarchique devraient mener un entretien de bienvenue. Plus l'absence a été longue, plus il convient d'y consacrer du temps. Si nécessaire, les différents services internes et externes seront activement impliqués dans le processus de réintégration (médecin, médecin-conseil, assureur, case manager, AI).
Information aux employés	Les RH devraient informer périodiquement tous les collaborateurs sur les objectifs de la gestion des absences, les indicateurs et le comportement adéquat en cas d'absence.
Plan de prévention	Définir des mesures de prévention sur la base des indicateurs et les mettre en œuvre de manière cohérente (sécurité au travail, dans les loisirs et dans la promotion de la santé).

---

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

**Grille d'évaluation****Tâche 10 / Partie 4, Évaluation max. 10 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA par critère pertinent complété d'une justification appropriée.

CA	Points
10	6
9	5
8-7	4
6-5	3
4-3	2
2-1	1
0	0

---

**Tâche 11 / Partie 4 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 11 / Feuilles de solution 1–2****Accident professionnel**

L'absence due à l'accident professionnel du collaborateur de la production se poursuit et son retour au travail n'est pas prévisible. Quelles sont les dix questions que cet accident professionnel soulève pour vous en tant que spécialiste RH ? Justifiez pourquoi ces questions sont importantes à clarifier.

---

**Précisions concernant les réponses**

- La question doit être formulée en une seule phrase interrogative.
- Les explications doivent être formulées à l'aide d'au moins une phrase.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

Question (en une phrase)	Justification (Au moins une phrase)
Exemple de solution : L'employé était-il surchargé ?	Exemple de solution : Si la charge de travail dans le service était trop élevée, pendant combien de temps celle-ci a-t-elle été trop importante ? Des mesures immédiates doivent éventuellement être prises.
Pourquoi l'accident professionnel s'est-il produit ?	Cela peut être dû à différentes circonstances, telles qu'un dysfonctionnement de la machine, le nouveau style de management, des désaccords au sein de l'équipe, un manque de savoir-faire. Dans ce cas, il convient de procéder à une analyse précise.
Quelles sont les questions qui se posent en matière d'assurances sociales ?	La plupart des caisses de pension accordent une exonération de cotisation après 3 mois. L'accident professionnel doit être déclaré à la caisse de pension.  Pour les autres assurances sociales, il n'y a pas de déclaration spéciale à faire, les cotisations sont rectifiées en fin d'année sur la base des salaires versés.  Une période prolongée sans activité professionnelle peut avoir des répercussions sur l'AVS.
Quelles sont les prochaines étapes à suivre concernant cet accident professionnel ?	Obtenir des informations sur la durée probable de l'incapacité de travail.  Déterminer si un handicap ou une limitation subsiste.  Analyser les circonstances de l'accident et déterminer avec la hiérarchie si des mesures suffisantes ont été prises en matière de sécurité au travail.

Question (en une phrase)	Justification (Au moins une phrase)
Comment soutenir le collaborateur ?	<p>Les RH et le supérieur hiérarchique devraient contacter régulièrement l'employé.</p> <p>Le supérieur hiérarchique peut rendre visite au collaborateur à son domicile ou à l'hôpital.</p> <p>Déterminer si des adaptations pratiques doivent être apportées au poste de travail du collaborateur.</p> <p>Si nécessaire, proposer une aide pour les tâches administratives (questions d'assurance, etc.).</p>
À partir de quand l'assurance accident verse-t-elle des indemnités ?	<p>L'assurance d'indemnités journalières en cas d'accident verse, à partir du 3e jour suivant l'accident professionnel, le paiement d'une indemnité journalière équivalente à 80% du salaire assuré. Le versement est maintenu jusqu'au recouvrement de la pleine capacité de travail, à l'entrée en vigueur de la retraite ou au décès de l'assuré.</p>
Que pouvez-vous faire pour la réintégration de l'employé ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Donner au salarié le signal que l'on compte sur lui.</li><li>• Déterminer si le collaborateur peut reprendre son poste de travail habituel.</li><li>• Le cas échéant, trouver un poste de travail protégé pour le collaborateur.</li></ul>
Si le salarié ne peut pas reprendre le travail, quelles sont les étapes suivantes ?	<p>Si le risque d'une incapacité de travail prolongée se dessine, l'office AI doit être contacté immédiatement.</p>
Quels sont les éléments à prendre en compte dans le cas d'un éventuel licenciement du salarié ?	<p>Les salariés bénéficient d'une protection contre le licenciement qui, conformément à la loi, se monte à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• après la période d'essai, 30 jours</li><li>• de la 2e à la 5e année de travail, 90 jours</li><li>• à partir de la 6e année de travail, 180 jours.</li></ul> <p>Après cette période de protection, le licenciement est possible même si l'incapacité de travail persiste.</p>
Quelles sont les alternatives au licenciement ?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Déterminer si le salarié peut obtenir un autre emploi au sein de l'entreprise.</li><li>• Envisager une éventuelle reconversion.</li><li>• Réduire le temps de travail peut également être une option.</li></ul>

Question (en une phrase)	Justification (Au moins une phrase)
Autres questions possibles : <ul style="list-style-type: none"><li>• Le salarié a-t-il reçu les traitements appropriés ?</li><li>• Le déroulement de l'accident professionnel a-t-il été documenté ?</li><li>• L'accident professionnel a-t-il été déclaré à l'assurance ?</li><li>• Comment le dispositif d'urgence interne a-t-il fonctionné ?</li></ul>	La justification est individuelle et doit être en rapport avec la question.

---

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

---

**Grille d'évaluation****Tâche 11 / Partie 4, Évaluation max. 20 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

- 2 CA par question pertinente accompagnée d'une justification appropriée.
- 1 CA par question pertinente sans justification appropriée.

CA	Points
20–19	5
18–16	4
15–13	3
12–10	2
9–6	1
5–0	0

---

**Tâche 12 / Partie 4 / Solutions-clés et grille d'évaluation**

---

**Tâche 12 / Feuilles de solution 1–2****Chômage partiel**

Le chômage partiel doit être introduit dans les services Production et Logistique. Le chef du service Production ne connaît pas la procédure correcte ni les conditions à remplir. Il demande votre aide. Citez neuf critères à connaître pour introduire le chômage partiel et justifiez vos réponses.

---

**Précisions concernant les réponses**

- Le critère doit être formulé à l'aide d'au moins un mot-clé.
- La justification doit être formulée à l'aide d'au moins une phrase.

---

**SOLUTIONS POSSIBLES**

<b>Critère (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Exemple de solution : Conditions préalables	Exemple de solution : Les collaborateurs doivent être d'accord et les soldes d'horaires variables doivent préalablement être résorbés.
Processus de demande (avant le dépôt)	Le chômage partiel doit être demandé au canton au moins 10 jours avant le déclenchement.
Informations nécessaires	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les informations suivantes doivent être renseignées dans le formulaire :</li><li>• Indiquer le secteur d'activité.</li><li>• Indiquer la personne de contact dans l'entreprise.</li><li>• Introduction prévue pour l'ensemble de l'entreprise ou seulement pour certains secteurs.</li><li>• Effectif actuel du personnel.</li><li>• Combien de collaborateurs sont concernés au total.</li><li>• Durée prévue du chômage partiel.</li><li>• Pourcentage d'absentéisme estimé.</li><li>• Des fermetures annuelles sont-elles prévues ?</li><li>• Auprès de quelle caisse de chômage l'entreprise fait-elle valoir le chômage partiel et à quelle caisse de compensation AVS est-elle affiliée ?</li><li>• Présenter l'entreprise, raison du mauvais carnet de commandes.</li><li>• Joindre l'organigramme et l'extrait du registre du commerce.</li></ul>

<b>Critère (Au moins un mot-clé)</b>	<b>Justification (Au moins une phrase)</b>
Pas de droit au chômage partiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les apprentis, les collaborateurs temporaires et les personnes en contrat à durée déterminée ne reçoivent pas d'indemnités de chômage partiel.</li> <li>• Les employés dont le contrat de travail a été résilié.</li> <li>• Les employés dont le temps de travail est difficile à contrôler.</li> <li>• Les collaborateurs qui sont engagés sous contrat de location par une autre entreprise.</li> </ul>
Défis du chômage partiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planification devient plus difficile car tous les collaborateurs ne sont plus présents.</li> <li>• Lourd en termes d'organisation.</li> <li>• Charge administrative très élevée.</li> <li>• Compenser équitablement les pertes de salaire.</li> <li>• Les collaborateurs doivent tous être d'accord.</li> </ul>
Indemnité de chômage partiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'indemnité s'élève à 80 % de la perte de revenus, c'est-à-dire 80 % de la perte de travail temporaire.</li> <li>• Pour la partie du travail qui n'est pas concernée par le chômage partiel, l'employeur paie le salaire complet.</li> </ul>
Assurances sociales	Le chômage partiel n'a aucune incidence sur les cotisations des assurances sociales.
Chômage partiel temporaire	Oui, 12 mois dans une période de référence de 2 ans.
Licenciements pendant le chômage partiel	L'employeur et l'employé ont tous deux le droit de mettre fin à la relation de travail pendant la période de chômage partiel.
Avantages du chômage partiel	<p>La fluctuation du personnel ainsi que les licenciements peuvent être évités et les collaborateurs restent disponibles à court terme.</p> <p>Les assurances sociales continuent d'être payées à 100 %, ce qui signifie que la protection sociale reste garantie.</p>
Obtenir du soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SECO propose des brochures d'information complètes.</li> <li>• Des informations actualisées peuvent être trouvées et consultées sur <a href="http://arbeit.swiss">arbeit.swiss</a>.</li> <li>• L'office cantonal ou la caisse de chômage compétents se tiennent à disposition pour tout renseignement.</li> </ul>

**Expert-e-s**

D'autres réponses sont également possibles.

---

**Grille d'évaluation****Tâche 12 / Partie 4, Évaluation max. 9 CA**

Les solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour un critère pertinent accompagné d'une justification appropriée.

CA	Points
9	4
8–6	3
5–3	2
2–1	1
0	0