
Examen professionnel pour spécialiste RH 2019

Epreuve 2: Traitement d'une situation professionnelle spécifique

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

Nom _____

N° du/de la candidat/e _____

Contenu:

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

Date: _____

Signature: _____

Mandat de travail

Situation de départ

Vous allez ici devoir traiter un cas concret tiré de la pratique. Le cas comprend la situation de départ et 4 descriptions de cas individuelles comprenant chacune 2 à 3 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 solution. 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 sur les feuilles de solution. A l'issue du temps attribué, la direction des examens vous demandera de placer la tâche, ainsi que les feuilles de solution, dans l'enveloppe.

Remarques

- Vous assumez le rôle de spécialiste RH chez « ProEnvironnement » et vous êtes responsable de l'ensemble des tâches s'y rapportant. Répondez à toutes les questions à ce titre et en lien avec le cas.
- Il faut impérativement respecter les précisions concernant les réponses/solutions.
- Les solutions et les solutions partielles sont évaluées par la méthode dite « **CA** » (**C**orrect **A**nswer → réponse correcte).
Les « **CA** » atteintes selon les « grilles d'évaluation des experts » sont transformées en points.
- Vous aurez en tout 210 minutes pour traiter l'étude de cas.
- Vous aurez 50 minutes pour chaque partie individuelle.
- Vous pouvez utiliser la situation de départ pendant toute la durée de l'examen.
- Vous avez le droit de prendre des notes sur les feuilles de la situation de départ, des parties et des annexes, ou d'y souligner des éléments (marquages).
- Inscrivez vos réponses sur les feuilles de solution. Au cas où vous n'auriez pas assez de place sur la feuille de solution, vous pouvez demander des feuilles de solution vierges supplémentaires 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 des raisons de lisibilité du document.

Situation initiale :

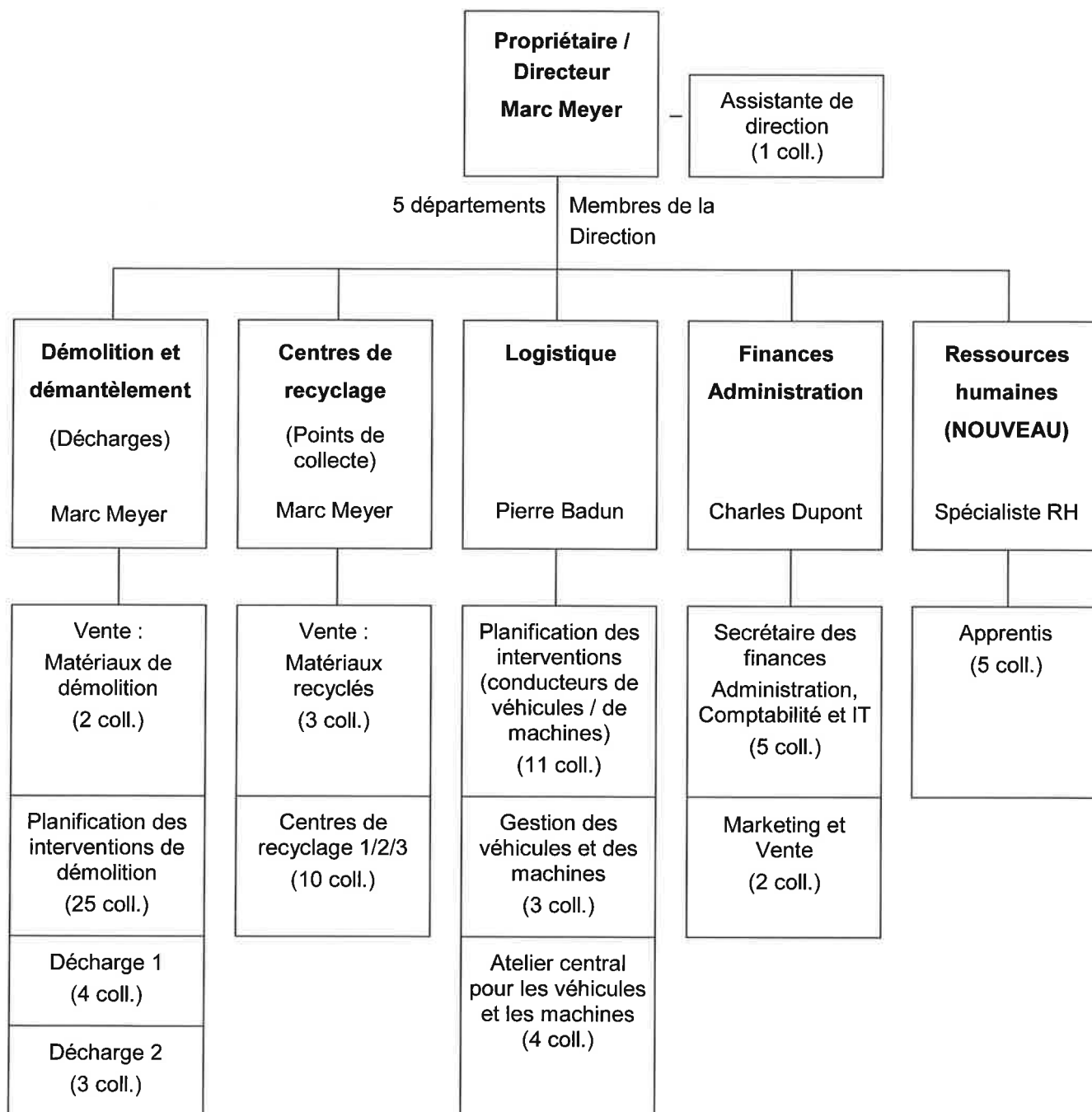
Situation de départ : « Services ProperEnvironnement »

L'entreprise « **Services ProperEnvironnement** », désignée en abrégé par « **ProEnvironnement** », s'est taillée une réputation dans le domaine du recyclage. Elle gère 3 sites de collecte pour les petits objets recyclables provenant des ménages et des commerces, et 2 décharges pour les gros déchets provenant des démolitions et démantèlements divers. « **ProEnvironnement** » emploie 81 collaborateurs.

Historique

- Il y a 32 ans, Marc Meyer a repris l'entreprise de construction de son père. Il s'est spécialisé dans la démolition et le démantèlement de constructions de toutes sortes. Les matériaux dégagés lors des démolitions étaient entreposés dans des endroits spécifiques (décharges).
- Marc Meyer a réalisé qu'il était possible de gagner des sommes non négligeables en vendant les matériaux de démolition tels que le bois, le béton, la pierre, le verre, le métal, etc., à condition que les différentes matières premières soient soigneusement triées et séparées.
- Très rapidement, il est devenu propriétaire de 2 décharges et d'un grand parc de machines. Les effectifs d'alors comptaient 26 collaborateurs.
- Des personnes privées venaient également dans les décharges. Moyennant le paiement d'un petit montant, elles pouvaient éliminer des matériaux ou des objets, la plupart du temps du bois, du métal et des meubles.
- A partir des années 90, les déchets apportés par les personnes privées (bouteilles, canettes, aluminium, carton, pièces d'électronique, etc.) n'avaient plus ou peu de rapport avec les autres matériaux de la décharge provenant des démolitions.
- Marc Meyer a acheté de nouveaux terrains et a construit progressivement des centres de recyclage correspondant aux besoins contemporains sur 3 sites. Il n'était pas facile de trouver des preneurs et acheteurs pour les produits recyclés et triés.
- Comme le nom « Meyer Construction+Démolition » ne convenait plus, l'entreprise a changé de nom pour s'appeler désormais « Services ProperEnvironnement ». Elle est également devenue une S.A. Marc Meyer détient 80% des actions. Les 20% restants sont répartis entre les communes dans lesquelles sont implantés ses centres de recyclage.
- Dans la population, l'entreprise est désignée en abrégé par « ProEnvironnement ».

Organigramme et nombre de collaborateurs



Informations complémentaires

- Les effectifs actuels sont de 81 collaborateurs en plus du propriétaire.
- Marc Meyer est un patron de la « vieille école ». Il est estimé mais également craint de ses collaborateurs.
- La gestion et l'administration, y compris les Ressources humaines, ont grandi avec l'entreprise et sont peu structurées.
- Les salaires des nouveaux collaborateurs sont déterminés par le directeur, Marc Meyer. Les augmentations de salaires, la durée des vacances, les participations à des formations continue etc., sont également décidées par lui. Dans ce contexte, ses collaborateurs de longue date sont traités de manière privilégiée.
- Le directeur financier veille à ce que les prescriptions légales soient toujours respectées conformément au CO et à la LTr, les charges sociales calculées correctement et les assurances maintenues systématiquement à jour.
- Le poste du « spécialiste RH » a été créé récemment.
- Tous les collaborateurs bénéficient d'un poste fixe et de contrats individuels de travail. Ils ne sont pas soumis à une CCT.

Défis à relever

1. En matière de formations professionnelles initiales, les employés sont plutôt manuels qu'administratifs, ce qui sera déterminant pour le travail de RH.
2. Plusieurs employés sont étrangers. Certains ne parlent qu'un français rudimentaire, voire ne le parle pas du tout.
3. A quelques exceptions près (Gestion / Administration / Planification), les employés n'ont pas de place de travail qui leur est attribuée de manière permanente. Dans le bâtiment principal, il y a des vestiaires et des douches pour tout le monde. En fonction des plans opérationnels, les collaborateurs commencent leur service soit dans les vestiaires, soit directement sur les chantiers, sur les décharges ou dans les Centres de recyclage.
4. Une certaine insatisfaction latente s'est répandue chez les collaborateurs et il faut soigner le mal à la racine. Beaucoup d'entre eux se considèrent comme traités injustement par rapport à leurs collègues.
5. En tant que propriétaire, Marc Meyer représente la force motrice. Jusqu'à présent, il a lui-même décidé de tout et n'a impliqué personne dans ses prises de décisions. Vous, en tant que spécialiste RH, bénéficiez de sa confiance. Des discussions bilatérales ont lieu régulièrement avec lui.
6. Marc Meyer poursuit une vision claire. Il a l'intention de continuer à développer l'entreprise dans le secteur du recyclage, bien que la démolition et le démantèlement restent son cœur de métier. C'est un domaine où il est un professionnel spécialisé de haut niveau et incontesté. Il est d'ailleurs connu loin à la ronde à la ronde.
7. Marc Meyer aura bientôt 60 ans. Il aimerait lever le pied et commencer progressivement à s'occuper de sa succession. Cependant, dans son environnement familial, personne ne semble être à même de reprendre le flambeau.

Partie 1

Description du cas

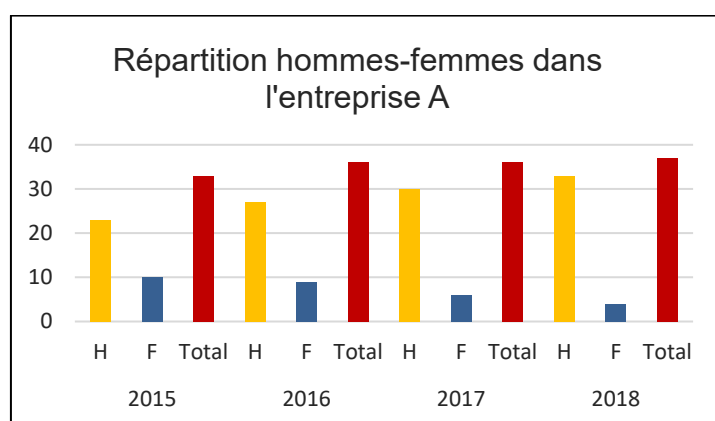
Vous êtes entré/e en fonction récemment comme spécialiste RH chez « ProEnvironnement » et vous êtes le/la premier/ère spécialiste en Ressources humaines dans l'entreprise. Jusqu'à présent, l'assistante de direction et la secrétaire du directeur financier se sont partagées les tâches de RH. Les décisions importantes concernant le domaine des RH ont été prises par le directeur général ou le supérieur hiérarchique compétent.

Vous êtes entré/e en fonction il y a 1 semaine. Vous vous êtes familiarisé/e avec votre environnement, vous avez installé votre poste de travail et avez participé à une réunion de la direction. Etant donné que la fonction de spécialiste RH est nouvelle, il n'existe aucun programme d'intégration. Vous réfléchissez afin de déterminer quelles tâches ou activités vous voulez entreprendre au cours de ces 3 prochains mois.

De plus, de par vos activités professionnelles antérieures, vous avez l'habitude de travailler avec des indicateurs du domaine des RH. Votre demande de diagrammes/statistiques fait l'objet d'incompréhensions car l'assistante de direction et la secrétaire du directeur financier n'ont jamais été confrontées à cette thématique. Vous expliquez de quoi il s'agit et quelles sont les finalités au moyen d'un exemple provenant de votre activité antérieure. Vous montrez alors à l'assistante de direction, au directeur financier et à sa secrétaire quelles expériences vous avez faites avec la présentation de diagrammes/statistiques chez votre précédent employeur, la société A.

Diagramme à titre d'exemple

Vous présentez un diagramme à colonnes montrant l'évolution de la répartition hommes-femmes dans tous les départements au cours de ces 4 dernières années.



Sur l'**axe X**, vous avez indiqué les années de référence de 2015 à 2018 et les catégories hommes (H) et femmes (F), ainsi que le nombre total des collaborateurs.

Sur l'**axe Y**, vous avez entré le nombre des collaborateurs par catégorie et par année.

Lors de la présentation que vous aviez faite à l'époque pendant la réunion de la direction, les participants avaient **interprété/reconnu** que le nombre des employés hommes avaient constamment augmenté au cours des 4 années considérées, alors que le nombre de femmes employées était en diminution.

Il n'existait aucun facteur justifiant que la répartition hommes-femmes dans la société A avait évolué au détriment des femmes. Les participants avaient déterminé un ensemble de **mesures** destinées à favoriser la part représentée par les femmes dans l'entreprise A.

Sur demande, vous obtenez 4 représentations graphiques des indicateurs RH :

- Structure des âges
- Permis de séjour et de travail
- Solde de vacances de l'année précédente
- Travail et heures supplémentaires

Il est important que vous puissiez fournir une interprétation correcte afin de proposer les mesures appropriées qui sont indispensables.

Vous demanderez 2 indicateurs RH supplémentaires sous forme de diagramme afin de les évaluer.

Le matériel complémentaire suivant est disponible :

- Annexe 1 : Feuille de solution, tâche 1
- Annexe 2 : Diagramme de la structure des âges, y compris la feuille de solution 1, tâche 2
- Annexe 3 : Diagramme des permis de séjour et de travail, y compris la feuille de solution 2, tâche 2
- Annexe 4 : Diagramme des soldes de vacances de l'année précédente, y compris la feuille de solution 3, tâche 2
- Annexe 5 : Diagramme travail et heures supplémentaires, y compris la feuille de solution 4, tâche 2
- Annexe 6 : Feuille de solution, tâche 3

Tâches**1. Liste de tâches (tâche 1)**

Elaborez une liste de tâches personnelles à effectuer au cours de ces 3 prochains mois et indiquez 10 activités destinées à vous intégrer en qualité de spécialiste RH chez « ProEnvironnement ».

Inscrivez vos solutions à l'annexe 1, feuille de solution tâche 1.

2. Interprétation des diagrammes/statistiques (tâche 2)

Décrivez et interprétez les 4 diagrammes et proposez des mesures pertinentes.

Inscrivez vos solutions aux annexes 2 à 5, feuille de solution, tâche 2.

3. Diagrammes/statistiques supplémentaires (tâche 3)

Décrivez 2 indicateurs RH supplémentaires pertinents pour « ProEnvironnement ». Définissez un diagramme possible, justifiez votre choix et expliquez la pertinence de chaque indicateur.

Inscrivez votre solution à l'annexe 6, feuille de solution3, tâche 3.

Remarque :

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

Annexe 1

Tâche 1 / Feuille de solution

Elaborez une liste de tâches personnelles à effectuer au cours de ces 3 prochains mois et indiquez 10 activités destinées à vous intégrer en qualité de spécialiste RH chez « **ProEnvironnement** ».

Précisions concernant les réponses :

- Les activités doivent se référer à des tâches RH chez « ProEnvironnement ».
- Les activités doivent être décrites sous forme de plusieurs mots-clés.
- Les activités doivent être foncièrement différentes les unes des autres.

SOLUTION

Liste des tâches/activités (mots-clés)
Par ex., discussions avec les supérieurs hiérarchiques et les membres de la direction, clarifier les attentes.

Tâche 1 / Partie 1, évaluation : max. 10 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA par activité correcte.

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

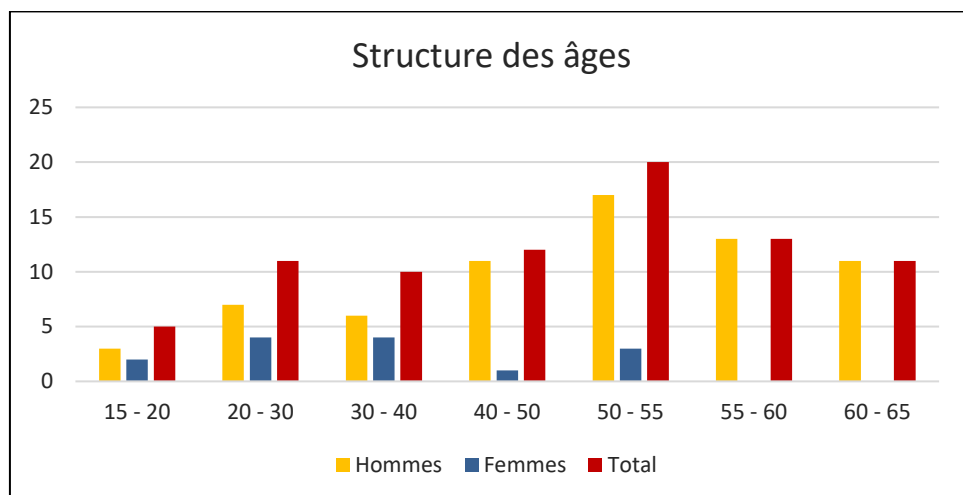
Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 1 / Partie 1 (max. 5 points)	
Justification/s :	

Annexe 2

Tâche 2 / Feuille de solution 1

Décrivez et interprétez les 4 diagrammes et proposez des mesures pertinentes.

Structure des âges



Axe X (description : au moins 2 mots)	Axe Y (description : au moins 2 mots)

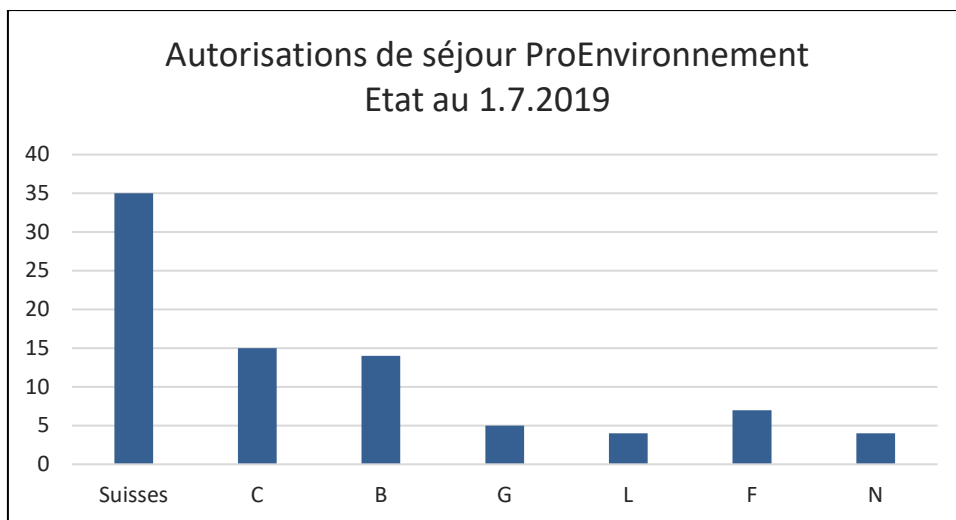
Interprétation (plusieurs mots-clés)

Mesures (plusieurs mots-clés)

Annexe 3

Tâche 2 / Feuille de solution 2

Permis de séjour et de travail



Axe X – (description : au moins 2 mots)	Axe Y – (description : au moins 2 mots)

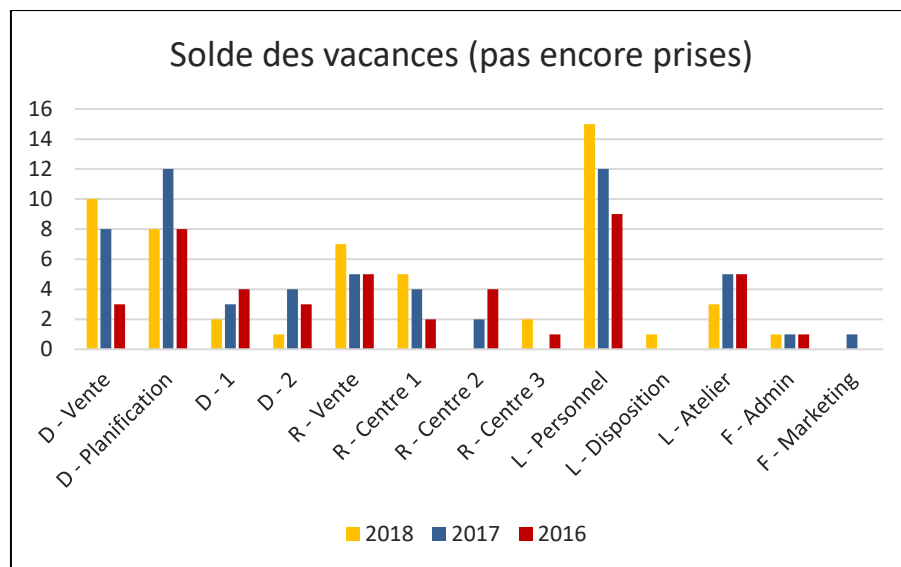
Interprétation (description : au moins 2 mots)

Mesures (plusieurs mots-clés)

Annexe 4

Tâche 2 / Feuille de solution 3

Solde des vacances



Légendes :
D = Décharges
R = Recyclage
L = Logistique
F = Finances

Axe X – (description : au moins 2 mots)	Axe Y – (description : au moins 2 mots)

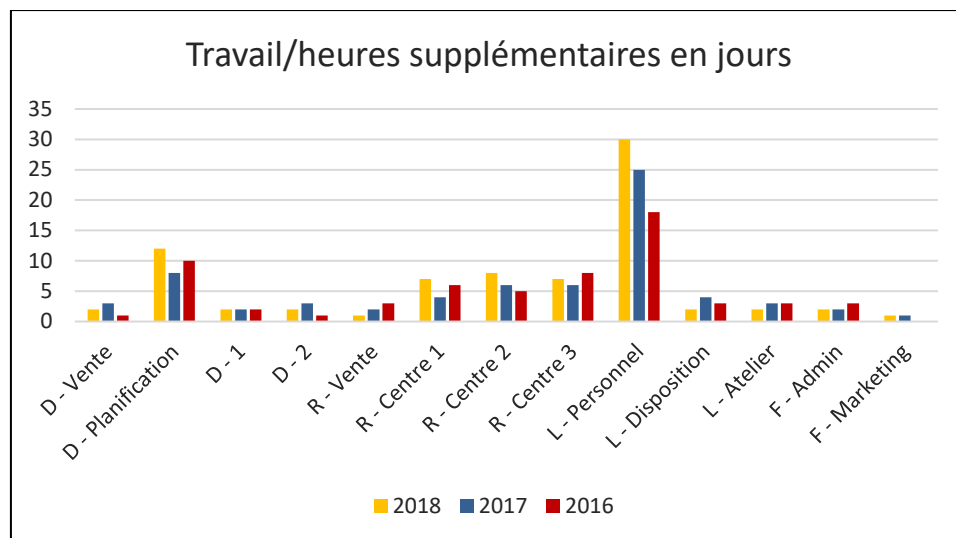
Interprétation (plusieurs mots-clés)

Mesures (plusieurs mots-clés)

Annexe 5

Tâche 2 / Feuille de solution 4

Travail/heures supplémentaires



Axe X (description : au moins 2 mots)	Axe Y (description : au moins 2 mots)

Interprétation (plusieurs mots-clés)

Mesures (plusieurs mots-clés)

Tâche 2 / Partie 1, évaluation : max. 16 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque description correcte de l'axe X
- 1 CA pour chaque description correcte de l'axe Y
- 1 CA pour chaque interprétation correcte
- 1 CA pour chaque mesure déduite pertinente (par rapport à l'interprétation)

CA	Points
16–15	6
14–13	5
12–11	4
10–8	3
7–5	2
4–2	1

Expert/e/s : nombre de points obtenus / Tâche 2 / Partie 1 (max. 6 pt.)	
Justification/s :	

Annexe 6

Tâche 3 / Feuille de solution

Décrivez 2 indicateurs RH supplémentaires pertinents pour « **ProEnvironnement** ». Définissez un diagramme possible et justifiez/expliquez la pertinence de chaque indicateur.

Précisions concernant les réponses :

- Les indicateurs RH utilisés dans la tâche 2 (diagrammes) ou les indicateurs RH qui en ont été déduits ne sont pas évalués.
- Les indicateurs RH doivent être foncièrement différents les uns des autres.

SOLUTION 1

Description de l'indicateur RH (plusieurs mots-clés/phrases entières)

Diagramme possible (description ou dessin avec légende)	

Justification/pertinence pour « ProEnvironnement » (plusieurs mots-clés/phrases entières)	

Solution 2

Description de l'indicateur RH plusieurs mots-clés/phrases)

Diagramme possible (description ou dessin avec légende)

Justification/pertinence pour « ProEnvironnement » (plusieurs mots-clés/phrases entières)

Tâche 3 / Partie 1, évaluation : max. 6 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque description d'un indicateur RH pertinent
(la simple citation d'un indicateur RH sans description ne sera pas évaluée)
- 1 CA pour chaque description ou dessin d'un diagramme possible
(type de diagramme et axe X et Y)
- 1 CA pour chaque justification compréhensible/pertinence pour « ProEnvironnement »

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

Expert/e/s : nombre de points obtenus / Tâche 3 / Partie 1 (max. 4 points)	
Justification/s :	

Partie 2

Description de cas

Après avoir mené les premiers entretiens avec différents supérieurs hiérarchiques, vous constatez que l'ambiance dans l'entreprise entre les collaborateurs est plutôt morose. Quelques supérieurs hiérarchiques vous ont raconté que plusieurs collaborateurs se sentaient traités de manière injuste. De plus, il n'y a pas de cohésion entre eux.

Par ailleurs, l'analyse des indicateurs a clairement démontré que le taux de fluctuation s'est élevé de manière constante. Le directeur, Marc Meyer, vous a confirmé que beaucoup de temps est investi dans le recrutement. Il faut souvent employer des collaborateurs temporaires pour compenser les fréquentes absences pour maladie des collaborateurs.

Marc Meyer sait qu'il y a des collaborateurs mécontents dans son entreprise mais il n'avait pas pris conscience qu'une insatisfaction latente s'était répandue dans l'ensemble de l'entreprise.

Il décide alors de procéder à un sondage auprès des collaborateurs afin de déterminer les causes de ce mécontentement. Pour des raisons de coûts, il ne veut pas faire appel à une société extérieure.

Il a élaboré un questionnaire destiné au sondage auprès des collaborateurs et vous demande de le vérifier. Il mentionne alors qu'il aimerait savoir si les collaborateurs sont employés conformément à leurs compétences et à leurs désirs. Il n'a pas réussi à trouver la question adéquate pour cela. Il vous prie également de l'aider lors de la définition et de la mise en œuvre du processus et de l'assister en tant que conseiller/ère.

Le sondage auprès des collaborateurs, y compris l'interprétation des résultats et des actions recommandées, doivent être terminés dans un délai de 3 mois.

Le matériel complémentaire suivant est disponible :

- Annexe 1 : Sondage auprès des collaborateurs
- Annexe 2 : Feuille de solution, tâche 4
- Annexe 3 : Feuille de solution, tâche 5
- Annexe 4 : Feuille de solution, tâche 6

Tâches**1. Ebauche d'un sondage auprès des collaborateurs (tâche 4)**

- Nommez 5 points du sondage auprès des collaborateurs que vous aimeriez modifier/améliorer et justifiez-les.
- Formulez une question supplémentaire que vous aimeriez intégrer dans le sondage auprès des collaborateurs. La question doit vous aider à déterminer si les collaborateurs sont employés dans l'entreprise selon leurs compétences et leurs désirs.

Inscrivez vos solutions à l'annexe 2, feuille de solution 1+2, tâche 4.

2. Mise en œuvre (tâche 5)

Après avoir élaboré le questionnaire, vous devez définir les démarches ultérieures pour réaliser le sondage auprès des collaborateurs en 6 étapes.

Inscrivez vos solutions à l'annexe 3, feuille de solution 1+2, tâche 5.

3. Taux de participation (tâche 6)

Après la réalisation et l'évaluation du sondage auprès des collaborateurs, vous constatez que seuls 55% de ceux-ci ont participé à l'enquête.

Nommez 3 raisons possibles pour le faible taux de participation.

Inscrivez vos solutions à l'annexe 4, feuille de solution, tâche 6.

Annexe 1**Sondage auprès des collaborateurs (ébauche de Marc Meyer)**

Chère collaboratrice, cher collaborateur,

Votre opinion compte ! Afin de nous améliorer en permanence, nous avons besoin du retour de chacun d'entre vous. Je vous remercie de votre participation à ce sondage obligatoire. Veuillez répondre de manière spontanée sans réfléchir longuement à chaque question, car la première réaction qui vous vient à l'esprit est souvent la bonne.

Merci de retourner le questionnaire dûment rempli au Bureau du personnel, au plus tard le 31 octobre 2019. Notre spécialiste RH procédera ensuite à l'analyse des réponses et élaborera des statistiques anonymisées. Nous vous assurons que vos réponses n'auront aucun impact sur l'évaluation de votre performance ou sur l'évolution de votre salaire.

1. A quel point êtes-vous insatisfait avec votre employeur « ProEnvironnement » ?

☐ 1 Très

☐ 2 Un peu

☐ 3 Plutôt pas

☐ 4 Jamais

2. Qu'est-ce que vous appréciez le moins ?

☐ Le management

☐ Les collègues

☐ L'activité

☐ Le salaire

☐ Autres :

3. La collaboration avec votre supérieur hiérarchique est-elle bonne ?

☐ 1 Oui

☐ 2 Plutôt oui

☐ 3 Plutôt non

☐ 4 Non

4. Etes-vous satisfait de votre salaire ?

☐ 1 Oui

☐ 2 Plutôt oui

☐ 3 Plutôt non

☐ 4 Non

5. Etes-vous satisfait de la communication interne chez « ProEnvironnement » ?

☐ 1 Oui

☐ 2 Plutôt oui

☐ 3 Plutôt non

☐ 4 Non

6. Envisagez-vous de quitter votre emploi chez « ProEnvironnement » au cours de ces prochains mois ?

☐ 1 Oui

☐ 2 Probablement

☐ 3 Plutôt pas

☐ 4 Non

7. Quels sont vos suggestions d'amélioration ?
.....
.....

Nom : Prénom :

Nous vous remercions de votre participation !

Annexe 2

Tâche 4 / Feuille de solution 1

- Nommez 5 points du sondage auprès des collaborateurs que vous aimeriez modifier/améliorer et justifiez-les.
- Formulez une question supplémentaire que vous aimeriez intégrer dans le sondage auprès des collaborateurs. La question doit vous aider à déterminer si les collaborateurs sont employés dans l'entreprise selon leurs compétences et leurs désirs.

Précisions concernant les réponses

- Les points d'amélioration doivent se référer à l'ébauche du sondage auprès des collaborateurs.
- Les points d'amélioration et leurs justifications respectives doivent être formulés sous forme de phrases complètes.
- Les réponses doivent être foncièrement différentes les unes des autres.

SOLUTION

Point d'amélioration	Justification
Par ex., supprimer la numérotation des réponses avec des cases (□).	La numérotation n'est pas nécessaire et peut induire en erreur. Les chiffres peuvent être interprétés comme valeur.

Tâche 4 / Feuille de solution 2

Point à améliorer	Justification

Question supplémentaire**Précision concernant les réponses :**

- La question supplémentaire doit être en lien avec le travail.
- La question supplémentaire doit être formulée sous forme de question.

Question portant sur le travail effectué au sein de l'entreprise
Par ex. : Aimeriez-vous travailler dans un autre département/domaine chez « ProEnvironnement » ?

Tâche 4 / Partie 2, évaluation : max. 11 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque point d'amélioration indiqué
- 1 CA pour chaque justification correcte
- 1 CA pour chaque question pertinente

CA	Points
11–10	6
9–8	5
7–6	4
5–4	3
3–2	2
1	1

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

Annexe 3

Tâche 5 / Feuille de solution 1

Après avoir élaboré le questionnaire, vous devez définir les démarches ultérieures pour réaliser le sondage auprès des collaborateurs en 6 étapes.

Précisions concernant les réponses

- Les étapes doivent être décrites sous forme de mots-clés.
- La façon de mettre en œuvre la réalisation des différentes étapes doit être décrite sous forme de phrases complètes.
- Les étapes doivent indiquer comment procéder après avoir élaboré le questionnaire.
- Les étapes définies et la façon de les mettre en œuvre doivent être appropriées pour « ProEnvironnement ».

SOLUTION

Description des étapes (sous forme de mots-clés)	Façon de mettre en œuvre /réalisation des étapes sous forme de phrases complètes
<i>Par ex. : Informer au préalable les collaborateurs du sondage</i>	<i>Informer les collaborateurs des objectifs de ce sondage et sur la façon de le mettre en œuvre.</i>

Tâche 5 / Feuille de solution 2

Description des étapes (sous forme de mots-clés)	Façon de mettre en œuvre /réalisation des étapes sous forme de phrases complètes

Tâche 5 / Partie 2, évaluation : max. 12 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque étape réaliste et pertinente par rapport à « ProEnvironnement »
- 1 CA pour chaque description pertinente de la mise en œuvre/réalisation d'une étape

CA	Points
12–11	6
10–9	5
8–7	4
6–5	3
4–3	2
2–1	1

Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 5 / Partie 2 (max. 6 points)	
Justification/s :	

Annexe 4

Tâche 6

Après la réalisation et l'évaluation du sondage auprès des collaborateurs, vous constatez que seuls 55% de ceux-ci ont participé à l'enquête.

Nommez 3 motifs possibles pour le faible taux de participation.

Précisions concernant les réponses

- Les motifs décrits doivent être pertinents par rapport à « ProEnvironnement ».
- Les motifs d'ordre général d'une faible participation à un sondage ne seront pas évalués.

SOLUTION

Description de motifs possibles (sous forme de phrases entières)

Tâche 6 / Partie 2, évaluation : max. 3 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque justification clairement décrite et pertinente par rapport à « ProEnvironnement »

CA	Points
3	3
2	2
1	1

Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 6 / Partie 2 (max. 3 points)	
Justification/s :	

Partie 3

Description de cas

L'enquête auprès des collaborateurs a eu pour effet, entre autres, qu'ils discutent entre eux des conditions de leur contrat de travail. Plusieurs collaborateurs se sont plaints auprès de leur supérieur hiérarchique, ou auprès de vous, parce qu'ils trouvaient qu'ils étaient traités injustement. Cela confirme votre constat qu'il n'existe pas de réglementations standardisées. Les collaborateurs nouvellement engagés découvrent beaucoup de choses par l'intermédiaire de leur supérieur hiérarchique et de leurs collègues, selon une sorte de loi non écrite qui prévaut depuis des années. Les contrats de travail pour les nouveaux collaborateurs exerçant des activités identiques ou similaires sont « copiés-collés » à partir d'autres contrats existants. Le salaire a alors déjà été déterminé par le directeur, Marc Meyer.

C'est aussi lui qui détermine les augmentations de salaires, la durée des vacances, etc. Selon la situation des affaires, il se montre généreux ou avare sur la question des compensations monétaires. Ses collaborateurs de longue date bénéficient alors d'un traitement préférentiel.

Le directeur ne dispose plus d'une vue d'ensemble. Il vous charge, en tant que spécialiste RH, d'élaborer, pour la totalité des collaborateurs, des conditions et des réglementations standardisées pour l'embauche (contrats de travail). De plus, un nouveau barème de salaires doit être introduit, afin d'éliminer les injustices. Le Directeur souhaite mettre en œuvre, pour chaque fonction, des fourchettes de salaires qui tiennent compte du degré d'expérience.

Vous élaborez un document avec des « Conditions générales contractuelles ». Les articles de lois et autres dispositions légales ne sont pas documentés.

Enfin, vous élaborez le nouveau système de salaires avec l'aide d'un/e consultant/e externe. D'après ce nouveau système, les salaires sont déterminés selon, d'une part, la fonction (fourchette salariale) et, d'autre part, le niveau d'expérience (valeur en fonction des années d'expérience).

Fin août, le Directeur autorisera officiellement les « Conditions générales contractuelles » et le nouveau système salarial. Les deux entreront en vigueur le 1^{er} janvier prochain.

Le matériel complémentaire suivant est disponible :

- Annexe 1 : feuilles de solution, tâche 7
- Annexe 2 : feuilles de solution, tâche 8
- Annexe 3 : feuilles de solution, tâche 9

Tâches**1. Conditions générales contractuelles (tâche 7)**

- Indiquez 9 dispositions contractuelles que vous voulez réglementer par les « Conditions générales contractuelles ». Les « Conditions générales contractuelles » font partie de chaque contrat de travail à durée indéterminée.
- Formulez chaque condition contractuelle d'une manière appropriée afin de l'inclure dans le document « Conditions générales contractuelles (valides) ».

Inscrivez vos solutions à l'annexe 1, feuille de solution 1 + 2, tâche 7.

2. Exigences posées au système salarial (tâche 8)

Décrivez les 6 exigences auxquelles le système salarial de « ProEnvironnement » doit répondre.

Inscrivez vos solutions à l'annexe 2, feuille de solution 1 + 2, tâche 8.

3. Démarches RH (tâche 9)

Décrivez et justifiez les 3 démarches RH (*étapes*) les plus importantes par rapport aux collaborateurs qui doivent être mises en œuvre d'ici le 1^{er} janvier, date d'entrée en vigueur des « Conditions générales contractuelles » et du nouveau système salarial.

Inscrivez vos solutions à l'annexe 3, feuille de solution, tâche 9.

Annexe 1

Tâche 7 / Feuille de solution 1

- Indiquez 9 dispositions contractuelles que vous voulez réglementer par les « Conditions générales contractuelles ». Les « Conditions générales contractuelles » font partie de chaque contrat de travail de durée indéterminée.
- Formulez chaque condition contractuelle d'une manière appropriée afin de l'inclure dans le document « Conditions générales contractuelles ».

Précisions concernant les réponses

- Les conditions contractuelles doivent s'appliquer à tous les collaborateurs et être foncièrement différentes les unes des autres.
- Les dispositions réglementées par la loi (citations d'articles de loi -/ CO ou LTr) ne seront pas évaluées.
- Les descriptions doivent être formulées sous forme de phrases complètes et doivent décrire le mot-clé de manière exhaustive.
- Les renvois à d'autres documents dans les descriptions (par ex., « conformément au Règlement de la caisse de pension en vigueur » ne seront pas évalués.

SOLUTION

Condition contractuelle (mot-clé)	Description dans les « Conditions générales contractuelles » (sous forme de phrases complètes)
Par ex., vacances	Le droit aux vacances des collaborateurs est de 4 semaines de la 1 ^{ère} à la 5 ^e année de service et de 5 semaines à partir de la 6 ^e année de service.

Tâche 7 / Feuille de solution 2

SOLUTION

Condition contractuelle (mot-clé)	Description dans les « Conditions générales contractuelles » (sous forme de phrases complètes)

Tâche 7 / Partie 3, évaluation : max. 9 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque mot-clé et chaque formulation/description correctes

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

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

Annexe 2

Tâche 8 / Feuille de solution 1

Décrivez les 6 exigences auxquelles le système salarial de « ProEnvironnement » doit répondre.

Précisions concernant les réponses

- Les exigences doivent être formulées en complétant le début de phrase « Le système salarial devrait ... ».
- Les exigences doivent être pertinentes par rapport à « ProEnvironnement » et être foncièrement différentes les unes des autres.
- Les justifications doivent être formulées sous forme de plusieurs mots-clés et se référer aux exigences.

SOLUTION

Exigences posées au système de salaire : Le système de salaire devrait ...,	Justification Parce que ... / Pour que ...
Par ex., « permettre une différenciation adéquate,	...qu'il existe différents groupes professionnels ou fonctions au sein de « ProEnvironnement ».

Tâche 8 / Feuille de solution 2

SOLUTION

Exigences posées au système de salaire : Le système de salaire devrait ...,	Justification Parce que ... / Pour que ...

Tâche 8 / Partie 3, évaluation : max. 12 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque exigence réaliste (applicable)
- 1 CA pour chaque justification pertinente

CA	Points
12–11	6
10–9	5
8–7	4
6–5	3
4–3	2
2–1	1

Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 8 / Partie 3 (max. 6 points)	
Justification/s :	

Annexe 3

Tâche 9

Décrivez et justifiez les 3 démarches RH (*étapes*) les plus importantes par rapport aux collaborateurs qui doivent être mises en œuvre d'ici le 1^{er} janvier, date d'entrée en vigueur des « Conditions générales contractuelles » et du nouveau système salarial.

Précisions concernant les réponses

- Les démarches doivent être obligatoires en vue de l'introduction des « Conditions générales contractuelles » et du nouveau système salarial d'ici le 1^{er} janvier.
- Les activités doivent être formulées/justifiées sous forme de plusieurs phrases.

SOLUTION

Démarches avec justification / Etapes

Tâche 9 / Partie 3, évaluation : max. 6 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 2 CA pour une description/justification détaillée de chaque démarche.
- 1 CA si la description/justification n'est pas claire, n'est pas assez exhaustive ou si la justification manque.
- 0 CA si la démarche n'est pas importante (requis) en vue de l'introduction d'ici le 1^{er} janvier ou s'il ne s'agit pas d'une tâche RH.

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

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

Partie 4

Description de cas

Après un bref séjour à l'hôpital, le propriétaire et directeur, Marc Meyer, désire faire avancer la planification de sa succession. Il voudrait se retirer des affaires opérationnelles au cours de ces 3 à 5 prochaines années.

Marc Meyer veut tout d'abord transmettre le secteur du recyclage, qu'il dirige seul actuellement, à un successeur. Ultérieurement, celui-ci devrait également reprendre la direction du secteur de la démolition et du démantèlement. L'étape suivante de la carrière du successeur serait de reprendre la totalité de la direction générale de « **Services ProperEnvironnement** ».

Le nouveau membre de la direction et responsable du département des centres de recyclage devra alors assumer la responsabilité globale pour tout ce département. Il devra avoir largement les mains libres afin de diriger et de continuer à développer le département avec indépendance et d'après ses idées.

Le Directeur, qui se trouve encore en phase de rééducation, vous envoie un e-mail avec une proposition d'offre d'emploi.

Après le retour de Marc Meyer, vous avez des questions dont vous voulez discuter avec lui avant de démarrer le processus de recrutement.

Vous réfléchissez à la manière dont vous allez vous y prendre pour pourvoir le poste de manière optimale. Vous êtes conscient/e qu'il vous est impossible de contrôler, de manière efficace, les compétences nécessaires pour un successeur. Vous aimeriez faire appel à un conseil externe sous forme d'assessment, bien que Marc Meyer n'en veuille pas selon son e-mail.

Le matériel complémentaire suivant est disponible :

- Annexe 1 : Extrait de l'e-mail du directeur, Marc Meyer
- Annexe 2 : Proposition d'offre d'emploi de Marc Meyer
- Annexe 3 : Feuilles de solution, tâche 10
- Annexe 4 : Feuilles de solution, tâche 11
- Annexe 5 : Feuilles de solution, tâche 12

Tâches**1. Annonce (offre d'emploi) (tâche 10)**

Évaluez l'offre d'emploi proposée. Décrivez 9 éléments que vous ajoutez, que vous modifiez ou que vous supprimez. Référez-vous à l'e-mail et tenez compte de la situation de départ lors de vos réflexions. Tenez aussi compte du fait qu'il s'agit d'une position de cadre.

Inscrivez vos solutions sur l'annexe 3, feuille de solution 1 + 2, tâche 10.

2. Réalisation (tâche 11)

Formulez 6 points que vous devrez discuter avec Marc Meyer. Tenez compte du fait que Marc Meyer vous considère comme expert/e RH et qu'il souhaite être impliqué le moins possible dans le processus de recrutement.

Inscrivez vos solutions sur l'annexe 4, feuille de solution 1 + 2, tâche 11.

3. Assessment (tâche 12)

Formulez 3 arguments afin de convaincre Marc Meyer de faire appel à une évaluation externe pour pourvoir le poste de cadre.

Inscrivez vos solutions sur l'annexe 5, feuille de solution 1 + 2, tâche 12.

Annexe 1

Extrait de l'e-mail que Marc Meyer vous a adressé

...

Ces derniers jours, j'ai beaucoup réfléchi à la manière de pourvoir le poste de directeur des « centres de recyclage ».

Je souhaiterais une personne efficace et performante ayant un sens aigu des négociations. Cette personne devrait bénéficier d'une expérience acquise dans une fonction similaire. Un autre point important est qu'elle devrait être à l'aise dans les relations avec les autorités et les représentants des communes. Ceux-ci sont non seulement nos clients actuels ou futurs, mais aussi nos actionnaires. Nous réaliserons l'agrandissement des « centres de recyclage » dans un environnement cantonal ; je ne prévois pas d'expansion au niveau suisse. La personne peut avoir acquis ses connaissances spécialisées au cours d'études d'ingénieur ou par la pratique professionnelle. Je ne pense pas recruter des personnes venant de l'étranger, qui n'ont encore jamais travaillé en Suisse, car cette personne doit être familière avec les spécificités de notre système politique.

Comme je vous l'ai déjà dit, je souhaite lever le pied et me retirer de la gestion opérationnelle à moyen terme. Cette nouvelle personne sera donc appelée à me succéder potentiellement, mais les années à venir montreront si elle sera effectivement apte à prendre ma relève. Le plus important pour moi, à l'heure actuelle, est de trouver la personne idéale pour diriger les « centres de recyclage ».

Grâce à vos compétences RH, nous pouvons pourvoir le poste sans faire appel à une aide externe. Je serai uniquement présent aux entretiens d'embauche avec les candidat-e-s que vous aurez présélectionné-e-s. Généralement, quelques minutes me suffisent pour me faire une idée de la personne. Jusqu'à présent, je m'en suis toujours très bien sorti comme ça.

Merci de vérifier l'ébauche de l'offre d'emploi ci-jointe.

Annexe 2

Ebauche d'annonce

Cherchez-vous un travail exigeant et innovant qui vous permette de démontrer sur le long terme votre esprit d'entreprise et votre pensée entrepreneuriale ? Vous êtes alors la personne que nous recherchons pour la position nouvellement créée de

Directeur des « centres de recyclage » (100%)**Vos tâches**

- Gestion opérationnelle et direction du personnel de nos 3 centres de recyclage.
- Développement et implémentation de nouveaux domaines commerciaux.
- Acquisition de nouveaux clients et suivi de la clientèle existante.
- Collaboration avec différentes autorités et représentants de communes.
- Optimisation des processus et garantie des standards de qualité.
- Représentation de notre entreprise au sein de diverses organisations régionales ou de la branche.

Votre profil

- Expérience pluriannuelle en conduite d'affaires avec responsabilité de personnel.
- Expérience dans le développement et l'expansion de nouveaux domaines commerciaux.
- Personnalité dynamique, efficace et ponctuelle.
- Excellentes connaissances en informatique (PC).
- Affinité pour le domaine des déchets, du recyclage et les questions environnementales.

Notre offre

- Un environnement de travail moderne et orienté vers l'avenir.
- De bonnes prestations sociales et des conditions d'embauche conformes au marché.
- Des opportunités de carrière : par ex., en cas d'aptitude, vous aurez l'opportunité de reprendre la direction de la société.

Avons-nous éveillé votre intérêt ?

Nous nous réjouissons de recevoir votre dossier de candidature complet.

Annexe 3

Tâche 10 / Feuille de solution 1

Évaluez l'offre d'emploi proposée. Décrivez 9 éléments que vous ajoutez, que vous modifiez ou que vous supprimez. Référez-vous à l'e-mail et tenez compte de la situation de départ lors de vos réflexions. Tenez aussi compte du fait qu'il s'agit d'une position de cadre.

Précisions concernant les réponses

- Les réponses doivent être formulées de manière claire et explicite sous forme de phrases complètes.
- Les réponses doivent préciser s'il s'agit d'un complément, d'une modification, d'une reformulation ou d'une suppression → précision/action.
- Les réponses doivent être foncièrement différentes les unes des autres.

SOLUTION

Réponses avec précision/action
Exemple : Le lieu de travail n'est pas indiqué/manque → le rajouter.

Tâche 10 / Feuille de solution 2

Réponses avec précision/action

Tâche 10 / Partie 4, évaluation : max. 9 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions seront évaluées comme suit :

- 1 CA par réponse correcte avec précision/action

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

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

Annexe 4

Tâche 11

Formulez 6 points que vous devrez discuter avec Marc Meyer. Tenez compte du fait qu'il vous considère comme expert/e RH et qu'il souhaite être impliqué le moins possible dans le processus de recrutement.

Précisions concernant les réponses

- Les points à discuter doivent être formulés sous forme de question.
- Les points doivent être foncièrement différents les uns des autres.
- Les questions ne doivent pas se référer à l'annonce puisque vous l'avez déjà adaptée.
- Les questions que vous décidez de poser et de mettre en œuvre sous votre propre responsabilité en tant que spécialiste des ressources humaines ne sont pas prises en compte.

SOLUTION

Questions ouvertes se rapportant au processus de recrutement
Exemple : Quel délai avez-vous prévu avant de pourvoir ce poste ?

Tâche 11 / Partie 4, évaluation : max. 9 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions seront évaluées comme suit :

- 1 CA pour une question réaliste que vous, en tant que spécialiste RH, ne pouvez pas décider sans une prise de décision du Directeur.

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

Expert/e/s : Nombre de points obtenus Tâche 11 / Partie 4 (max. 6 points)	
Justification/s :	

Annexe 5

Tâche 12

Formulez 3 arguments afin de convaincre Marc Meyer de faire appel à une évaluation externe pour pourvoir le poste de cadre.

Précisions concernant les réponses

- Les arguments doivent se référer spécifiquement au poste et à « ProEnvironnement ».
- Les arguments doivent être formulés de manière claire et sous forme de phrases complètes.
- Les arguments doivent être foncièrement différents les uns des autres.
- Les affirmations d'ordre général par rapport aux assessments externes ne sont pas évaluées.

SOLUTION

Arguments

Tâche 12 / Partie 4, évaluation : max. 3 CA

Nombre de CA	
---------------------	--

Vos solutions sont évaluées comme suit :

- 1 CA pour chaque argument en lien avec « ProEnvironnement » et avec le poste.

CA	Points
3	3
2	2
1	1

Expert/e/s : Nombre de points obtenus / Tâche 12 / Partie 4 (max. 3 points)	
Justification/s :	