

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 1

Maximum de points : 4

La société Comtech est à la recherche d'un nouveau responsable marketing / vente. A ce titre, la discussion se porte sur la décision de principe quant au recrutement d'un candidat interne ou externe.

Indiquez deux avantages et deux inconvénients principaux, pour la société Comtech, de recruter un nouveau responsable marketing/vente à l'interne par rapport au recrutement à l'externe.

Exigences pour les réponses

- Réponses en phrases complètes, les mots-clés ne suffisent pas
- Les exemples doivent être rédigés en phrases complètes et se référer au cas
- Les réponses semblables ne comptent qu'une fois

Avantages recrutement interne	1
1. « L'on compte sur nous », possibilité de carrière motivante pour les collaborateurs	
2. « Nous le connaissons », peu de risque que le collaborateur ne s'intègre pas dans la culture d'entreprise – Il connaît l'entreprise, et nous le connaissons	

Avantages recrutement externe	1
1. « Du sang neuf », un candidat externe donne un nouvel élan au sein de l'entreprise	
2. « Le problème est solutionné et non seulement repoussé », le candidat externe va occuper un poste devenu vacant sans qu'un autre poste devienne vacant.	

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 2

Maximum de points : 3

Jusqu'à présent, les statistiques relatives au personnel ont été faites de manière non coordonnée. Vous recevez l'ordre d'élaborer des propositions pour un Controlling RH.

Indiquez trois statistiques, essentielles pour la société Comtech, et expliquez leur importance pour l'entreprise.

Exigences pour les réponses

- L'importance doit être explicite, rédigée en phrases complètes et se référer au cas
- Les mots-clés ne suffisent pas
- Les réponses semblables ne comptent qu'une fois

Statistique	0.5	Importance	0.5
1.		Il est important de suivre l'évolution de la structure d'âge de Comtech au fil du temps	
Pyramides d'âge			
2.		Aide à analyser le comportement de la rotation des collaborateurs Comtech par rapport au turnover de la branche ; quels sont les collaborateurs qui quittent Comtech – plutôt les plus jeunes ou les plus âgés ?	
Turnover			
3.		L'orientation clients insuffisante est un gros problème chez Comtech ; c'est pourquoi il est important de retenir dans quelle fréquence les collaborateurs de vente reçoivent une formation continue dans le domaine de la vente	
Ratio heures de formation / heures de travail			

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 3

Maximum de points : 5

Vous vous êtes vu confier le recrutement externe du nouveau responsable marketing / vente. Indiquez les informations dont vous avez besoin pour élaborer la mise au concours.

- **Indiquez cinq informations essentielles avec lesquelles vous pouvez élaborer la mise au concours**
- **Justifiez votre décision**

Exigences pour les réponses

- La justification doit être explicite, rédigée en phrases complètes et se référer au cas
- Les mots-clés ne suffisent pas
- Les réponses semblables ne comptent qu'une fois

Informations importantes	0.5	Justification	0.5
1. Description des tâches		Aide à s'adresser spécifiquement aux candidats et entreprendre une pré-sélection	
2. Niveau hiérarchique du poste		S'agit-il d'une fonction cadre ou même d'une fonction de direction	
3. Budget salarial		Les tranches salariales et paquets de bonus doivent être définis et connus	
4. Date d'entrée		Les délais de congé peuvent aller jusqu'à 6 mois ; sur ce point la date d'entrée en fonction du candidat doit être clarifiée	
5. Temps partiel		A vérifier si un temps partiel (80 ou 90%) serait év. envisageable	

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 4

Maximum de points : 5

Pour l'engagement du nouveau responsable marketing / vente, vous décidez de collaborer avec une agence externe de recrutement de personnel.

- **Indiquez cinq caractéristiques essentielles, à considérer pour une collaboration avec une agence de recrutement de personnel**

Exigences pour les réponses

- La justification doit être explicite, rédigée en phrases complètes et se référer au cas
- Les mots-clés ne suffisent pas
- Les réponses semblables ne comptent qu'une fois

Caractéristique essentielle	0.5	Justification	0.5
1. Succursale en Suisse		Une agence internationale de recrutement de personnel est tenue d'avoir une succursale légale en Suisse	
2. Connaissances de la branche		Les collaborateurs de l'agence connaissent-ils la branche et ont-ils de l'expérience au sein de la branche	
3. Briefing de l'agence de recrutement de personnel		Une description détaillée du poste est un bon support pour le recruteur afin de réaliser sa recherche spécifiquement sur cette base	
4. Fixer les conditions		Les conditions doivent être discutées et les prestations y correspondantes doivent être retenues précisément	
5. Dossiers complets de candidature		Le recruteur est tenu de transmettre des dossiers complets (lettre de motivation, CV, certificats, diplômes)	

Exercice 5

Maximum de points : 4

Il est continuellement démontré que surtout les collaborateurs Comtech plus âgés présentent des lacunes dans l'application des moyens modernes de communication. Afin de combler ces lacunes de manière ciblée, un test de compétences y relatif serait la mesure appropriée. Toutefois, de tels tests ne sont pas du tout appréciés par justement ces collaborateurs (peur de perdre leur face !).

Énoncez deux possibilités alternatives, mieux acceptées, pour déceler précisément et rationnellement ces lacunes de formation et justifiez votre décision.

Exigences pour les réponses

- La justification doit être rédigée en phrases complètes et se référer à la situation décrite
- Les réponses semblables ne comptent qu'une fois

Comment déceler les lacunes	1	Justification	1
<p>1.</p> <p>Auto-test volontaire</p>		<p>Le risque de se rendre ridicule est diminué</p>	
<p>2.</p> <p>Constatation par le supérieur</p>		<p>Le supérieur assume sa responsabilité et, sur la base des résultats de travail et des contacts courants, est en mesure de déceler les déficits</p>	

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 6

Maximum de points : 4

Les évaluations des collaborateurs de Comtech démontrent que certains collaborateurs sont trop peu orientés clients. Une difficulté consiste à vérifier cette appréciation de manière objective étant donné que pratiquement tous les collaborateurs affirment être tout à fait orientés clients.

Indiquez quatre possibilités concrètes permettant au supérieur de vérifier de manière objective le comportement des collaborateurs et justifiez votre choix.

Exigences pour les réponses

- Les possibilités doivent se baser sur la pratique
- Justification en 1-2 phrases en se référant au cas

Possibilités de vérification	0.5	Justification	0.5
1. Evaluation des chiffres de vente par collaborateur		L'orientation clients a une influence sur les chiffres de vente	
2. Evaluation conséquente du feedback donné par les clients au responsable		Le responsable a ainsi la possibilité de vérifier si le collaborateur a répondu aux besoins du client	
3. Exécution d'un petit jeu de rôles		Le chef peut vérifier un par un quel est le comportement du collaborateur dans ces situations	
4. Mystery Shopping		Evaluation directe, indépendante possible	

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 7

Maximum de points : 5

L'évaluation des réclamations des clients a démontré que le personnel travaillant dans les différents shops dispose d'un niveau de formation différent pour ce qui concerne les entretiens de vente (formation vente). Le responsable de vente dans les shops vous demande d'établir un concept de formation pour la vente.

Compléter le tableau ci-dessous avec cinq autres éléments centraux d'un concept de formation structuré et illustrez ceux-ci par des exemples se référant au cas.

Exigences pour les réponses

- Spécification claire de l'élément relatif au concept de formation
- Les exemples doivent être rédigés en phrases complètes et se référer à la situation initiale

Élément concept de formation	0.5	Exemple pour l'élément y relatif (formation de vente)	0.5
1. Définition du <u>groupe cible</u>		Tous les collaborateurs dans les shops (vente) qui n'ont encore jamais participé à une formation de vente.	
2. Evaluation du besoin de formation		Une comparaison de l'état actuel avec l'état voulu démontre le besoin de formation des collaborateurs	
3. Fixer les objectifs de formation		Fixer les points principaux	
4. Activités de formation		Nombre de séminaires, avec définition du responsable de séminaire	
5. Définir la méthodologie		Sélection des méthodes « Mix » à appliquer (entretiens de vente, jeux de rôles, théories, etc.)	
6. Contrôle de réussite		Vérification à court, moyen et long terme, comment l'appris est mis en pratique dans les shops	

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 8

Maximum de points : 4.5

L'analyse détaillée des résultats établis dans le cadre du projet CHANGE démontre clairement que, dans les shops, surtout les collaborateurs âgés ont une attitude critique vis-à-vis des nouveautés. Ils sont souvent sceptiques quant aux mesures de formation continue et se plaignent de ne pas être pris au sérieux par les plus jeunes.

Indiquez trois mesures différentes présentant une motivation pour les collaborateurs âgés de suivre une formation continue. Décrivez l'utilité de ces mesures.

Les réponses doivent contenir les précisions suivantes :

- Indication claire de la mesure, laquelle s'accorde spécifiquement au groupe cible
- Description, en 1-2 phrases, de l'utilité concrète

Mesure	1	Utilité	0.5
1.		Augmente l'appréciation et motive pour amorcer les nouvelles fonctionnalités	
Engagement des collaborateurs âgés comme coach lors de l'introduction de nouveaux collaborateurs			
2.		Souvent, les utilisateurs âgés se sentent mal compris par les jeunes vendeurs – une chance pour les collaborateurs âgés	
Employer de façon ciblée les séniors pour les clients âgés			
3.		Les bonnes techniques d'apprentissage permettent également aux séniors d'obtenir de meilleurs résultats. La confiance en soi est ainsi renforcée.	
Offrir des séminaires sur le thème « comment apprendre de façon efficace »			

Exercice 9

Maximum de points : 2

Pour la sélection de nouveaux cadres internes, l'exécution d'assessments en groupes en collaboration avec un conseiller externe est en discussion. Les avis sur ce moyen de sélection sont très partagés au sein de Comtech.

Indiquez deux avantages et deux inconvénients essentiels des assessments en groupes en comparaison avec d'autres moyens de sélection de cadres.

Exigences pour les réponses

- Réponses en phrases complètes, les mots-clés ne suffisent pas
- Comparaison claire avec d'autres moyens de sélection et présentation d'avantages, resp. d'inconvénients centraux des assessments en groupes
- Les réponses semblables ne comptent qu'une fois

Avantages assessments en groupes	1
1. Objectivité ; l'AC permet une évaluation pour un groupe entier – contrairement aux décisions venant de la direction pouvant être influencée par la sympathie, resp. l'antipathie	
2. Simulation avec référence à la pratique ; toutes les compétences sont évaluées – et non seulement la compétence professionnelle comme dans une évaluation des prestations	

Inconvénients assessments en groupes	1
1. Lourde charge de travail (formation d'assesseurs internes, beaucoup de temps à investir) ; contrairement aux décisions venant de la direction qui sont prises rapidement	
2. Perte de la face car aucune anonymité – contrairement à un assessment individuel où la conclusion est réalisée de façon plus discrète	

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 10

Maximum de points : 3

Le développement du personnel fait partie dorénavant de l'évaluation des collaborateurs. Les résultats des premières expériences sont plutôt insatisfaisants : pas assez concrets, en partie irréalistes. Il semblerait que les supérieurs n'y étaient pas assez préparés. C'est pourquoi vous établissez un aide-mémoire contenant les sujets à mettre au clair par le supérieur hiérarchique avant l'entretien.

Indiquez trois autres sujets importants (le premier est mentionné comme exemple) à mettre au clair par le supérieur hiérarchique lors de sa préparation et donnez-en les raisons.

Exigences pour les réponses

- Réponses en phrases complètes, les mots-clés ne suffisent pas
- Les sujets doivent se référer à la préparation
- Les réponses semblables ne comptent qu'une fois

Sujets de préparation	0,5	Justification :	0,5
1. Le collaborateur présente-t-il des lacunes, à combler pour exécuter ses tâches de façon compétente ?		Sans cette analyse de base, une suppression ciblée des éventuelles lacunes n'est pas possible	
2. Quelles mesures concrètes peuvent être prises en compte ?		Sans cela, l'on reste au stade du Wishful Thinking	
3. Y a-t-il des changements à l'horizon qui auront une influence sur les exigences quant aux tâches à accomplir ?		Cela permet de planifier et de convenir de mesures concrètes relatives au développement personnel lors de l'entretien	
4. Le collaborateur a-t-il un potentiel non utilisé ?		Cette analyse permet de considérer s'il y a lieu de thématiser p.ex. la reprise de nouvelles tâches (direction, projets) lors de l'entretien	

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 11

Maximum de points : 4

Le responsable du shop à Zurich a accepté le transfert d'un collaborateur de Genève à Zurich. Sa décision a été motivée par son impression personnelle, les bonnes prestations et les qualifications hors norme (y compris les très bonnes connaissances d'allemand) du collaborateur.

Trois mois plus tard, le responsable du shop à Zurich vous demande conseil. Les prestations du nouveau collaborateur ne correspondent pas aux attentes. Il n'a pas l'air motivé, fait souvent des appels téléphoniques privés et est continuellement absent pour une courte durée. Le responsable du shop vous demande quelles pourraient être les raisons d'un tel comportement.

- **Indiquez quatre raisons différentes possibles pour cette diminution de prestations et démontrez pourquoi la raison en question pourrait être valable dans le cas décrit.**

Exigences pour les réponses

- Les raisons doivent être clairement différentes, des réponses semblables ne comptent qu'une fois
- Se référer à la situation, en phrases complètes

Raison diminution de la prestation quant à la situation décrite	1
1. La raison est liée à son job : Il n'y a pas eu d'introduction !	
2. La raison est privée : pas d'attaches dans le nouvel environnement	
3. La raison est liée à l'environnement de travail : Le nouveau collaborateur n'est pas accepté par ses nouveaux collègues.	
4. La raison est liée au supérieur : les styles de conduite sont différents	

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 12

Maximum de points : 5

Le responsable du shop à Zurich invite le nouveau collaborateur à un entretien pour discuter des raisons qui ont conduit à la diminution des prestations. Avant ce faire, il prend contact avec vous pour demander conseil afin de savoir comment structurer cet entretien. Vous lui proposez la structure de l'entretien de conflits, resp. de confrontation.

- **Indiquez les cinq étapes les plus importantes d'un entretien de conflits ou de confrontation.**
- **Pour chaque étape, démontrez au moyen d'un exemple se référant au cas, quel pourrait être le déroulement d'un tel entretien (phrase formulée).**

Étapes	0,5	Exemple se référant au cas	0,5
1.		- « J'ai constaté que vous vous absentez souvent pour de courtes durées ces derniers temps. » - « Vous m'avez été conseillé comme collaborateur compétent orienté vers les prestations » - « Comment voyez-vous la situation ? »	
2.		- « J'ai sous-estimé la mentalité de la Suisse alémanique » - « Ma famille me manque »	
3.		- Démontrer les attentes du supérieur - Chercher plus de contact avec les clients - Attentes relatives à la diminution des absences	
4.		- fixer des actions et objectifs concrets (SMART) - offrir une aide concrète (assumer sa responsabilité de supérieur)	
5.		- fixer une date pour un entretien de feedback	

Exercice 13

Maximum de points : 4

Comtech désire offrir à ses jeunes collaborateurs des séjours linguistiques de 6 à 12 mois dans sa propre entreprise. Il faut toutefois d'abord vérifier la faisabilité d'un tel programme.

Indiquez deux faits/particularités en relation avec le cas, pouvant rendre difficile ces séjours au sein de Comtech. Donnez-en les raisons.

Exigences pour les réponses

- Réponses en phrases complètes, les mots-clés ne suffisent pas
- Référence claire à la situation pourquoi difficile pour Comtech, sinon pas de points
- Les réponses semblables ne comptent qu'une fois

Fait en relation avec le cas	1	Pourquoi difficile	1
1. Pas d'unité d'organisation au Tessin et en Suisse romande		L'offre en est limitée et une réponse négative doit être donnée aux éventuels intéressés	
2. La plupart des tâches au sein de Comtech demandent un contact intense et direct avec les clients		Seuls les intéressés possédant déjà de très bonnes connaissances de la langue y relative peuvent être mis à contribution de manière judicieuse	

7.1. Marketing et développement RH et formation professionnelle de base

Exercice 14

Maximum de points : 4

Vous êtes en charge d'organiser un séminaire pour les responsables des shops. A ce titre, le chef de vente vous envoie la proposition suivante d'invitation :

Je me réfère à notre entretien et vous prie d'inviter nos responsables des shops à un séminaire. En voici les détails :

- **Date : 6 octobre 2008**
- **Lieu : Hôtel Eiger, Jungfrauallee 17, 3800 Interlaken**
- **Horaire et durée : 09h00 – 17h00, tenue confortable (sportive)**
- **Conférencier : Dr T. Natel**
- **Organisateur : Direction RH Comtech**

Veillez rendre attentif nos responsables des shops sur le car-sharing.

Le lieu du séminaire peut également être atteint avec les transports publics (horaire CFF sous www.cff.ch). Ces informations devraient, en principe, vous suffire. Je reste à votre disposition pour toutes questions complémentaires.

Meilleures salutations, Chef de vente Suisse

Vous constatez qu'il manque quelques informations importantes.

- **Indiquez quatre autres informations indispensables pour cette invitation de séminaire et donnez-en les raisons.**

Informations importantes	0,5	Raison	0,5
1. Objectifs clairs du séminaire		Les responsables doivent savoir comment le sujet sera traité	
2. Travaux éventuels de préparation		En fonction de l'objectif, les responsables des shops doivent effectuer un travail préparatoire (calcul du chiffre d'affaires, établissement de profils de collaborateurs)	
3. Programme détaillé		Les responsables des shops peuvent se préparer à ce cours et se faire quelques idées	
4. Groupe cible, liste des participants		Les participants au séminaire doivent être connus au préalable ; il est ainsi établi qui y a participé et qui y a manqué	