

Institut des Hautes Etudes Commerciales	Niveau	2 ^{ème} Année : SEG
Gestion des Ressources Humaines	Durée	2 heures
Session Principale	Nbre-P	2 Pages
2007/2008		
Equipe Pédagogique: Mme Inès Habbaj, Mme Amel Ben Zakour, Mlle Oifa Ben Fraj et Mr Derbel Waïd		

Meditex, une PME totalement exportatrice opérant dans le secteur du textile depuis 20 ans, a pour activité principale la confection de vêtements. Elle compte 90 employés. Elle possède deux usines. Dans chaque usine il y a deux ateliers. Chaque atelier est doté d'un «chef» et d'un «superviseur en chef» gérant une vingtaine d'ouvriers. Les chefs d'ateliers sont d'anciens superviseurs de **Meditex** ayant au moins 10 ans d'ancienneté dans le poste. L'expérience a montré qu'à chaque fois où ce poste est pourvu à l'aide de candidature externe le climat de travail devient très tendu.

L'année dernière, le gérant de la société, Mr Khalil, a décidé de se lancer dans l'activité de tissage pour contrôler le coût et la qualité des principales matières premières à savoir les tissus. De plus, **Meditex** pourra exporter des tissus à l'étranger. Il a donc entamé la construction d'un nouveau local pour la nouvelle usine (les travaux de construction ont duré neuf mois) et commandé les équipements nécessaires au tissage. L'usine comporte deux ateliers. L'activité de tissage aurait dû commencer il y a deux mois. La raison principale de ce retard est liée à la dotation de certains postes au niveau de la nouvelle unité. En effet, Mr Hamed a pu embaucher 20 ouvriers non qualifiés pour les deux ateliers, et pour faire bien, il a même utilisé un test d'intelligence pour évaluer leur quotient intellectuel.

Cependant, il n'arrive pas à recruter les deux superviseurs chargés du contrôle et de l'orientation des ouvriers, ni les deux chefs d'ateliers chargés de la gestion des flux d'entrées et de sorties de matières premières et de produits finis. Le poste de superviseur recherché à **Meditex** nécessite surtout une bonne connaissance des processus de fabrication dans le secteur du textile, un très bon relationnel, un style autoritaire et un sens de l'organisation. Le poste de chef d'atelier exige des compétences techniques (gestion de la production...); mais aussi beaucoup de qualités humaines telles qu'un grand sens de la diplomatie, une capacité à gérer les conflits, ...

Pourtant Mr Hamed vous confie ce qui suit : *«des deux derniers mois je me suis lancé dans la recherche de candidats pour les postes de «superviseur» et les postes de «chef d'atelier... connaissant parfaitement bien les postes et n'ayant pas eu le temps d'établir des fiches descriptives, j'ai envoyé deux annonces d'offre d'emploi dans un quotidien tunisien où j'ai précisé les informations les plus essentielles à savoir la mission du poste et les papiers nécessaires pour le dossier de candidature (CV et lettre de motivation) ...j'ai même précisé que ma politique de rémunération est très motivante... par suite, j'ai reçu des centaines de dossiers...une analyse des CV a révélé que la plupart des candidats ont des profils très loin de ceux recherchés pour les postes à pourvoir».*

Question 1

- Commenter la phrase suivante en argumentant votre réponse : (2points)

«...à chaque fois où ce poste est pourvu à l'aide de candidature externe le climat de travail devient très tendu».

Question 2 : (10 points)

- Dégager les fautes commises par Mr Hamed et dites ce qu'il aurait dû faire.

Argumenter votre réponse en définissant les concepts clés.

Question 3 : (4 points)

- Après l'analyse des CV Mr Hamed a retenu 5 candidats. Il vous demande de l'éclairer sur le reste des étapes à suivre pour assurer un bon recrutement et de décrire les méthodes à utiliser.

- Pensez-vous que Mr Hamed aurait dû faire appel à un spécialiste de recrutement pour les postes qui restent à pourvoir ? Argumenter votre réponse. (1 point)

Question 4 : (3 points)

- Enumérer les différentes typologies de rémunération stimulante que Mr Hamed pourrait offrir à son personnel.

Bonne Chance



Institut des Hautes Etudes Commerciales	Niveau	2 ^{ème} Année : SEG
Gestion des Ressources Humaines	Durée	2 heures
Session Principale	Nbre-P	2 Pages
2007/2008		
Equipe Pédagogique: Mme Inès Habbaj, Mme Amel Ben Zakour, Mlle Oifa Ben Fraj et Mr Derbel Waïd		

Meditex, une PME totalement exportatrice opérant dans le secteur du textile depuis 20 ans, a pour activité principale la confection de vêtements. Elle compte 90 employés. Elle possède deux usines. Dans chaque usine il y a deux ateliers. Chaque atelier est doté d'un «chef» et d'un «superviseur en chef» gérant une vingtaine d'ouvriers. Les chefs d'ateliers sont d'anciens superviseurs de **Meditex** ayant au moins 10 ans d'ancienneté dans le poste. L'expérience a montré qu'à chaque fois où ce poste est pourvu à l'aide de candidature externe le climat de travail devient très tendu.

L'année dernière, le gérant de la société, Mr Khalil, a décidé de se lancer dans l'activité de tissage pour contrôler le coût et la qualité des principales matières premières à savoir les tissus. De plus, **Meditex** pourra exporter des tissus à l'étranger. Il a donc entamé la construction d'un nouveau local pour la nouvelle usine (les travaux de construction ont duré neuf mois) et commandé les équipements nécessaires au tissage. L'usine comporte deux ateliers. L'activité de tissage aurait dû commencer il y a deux mois. La raison principale de ce retard est liée à la dotation de certains postes au niveau de la nouvelle unité. En effet, Mr Hamed a pu embaucher 20 ouvriers non qualifiés pour les deux ateliers, et pour faire bien, il a même utilisé un test d'intelligence pour évaluer leur quotient intellectuel.

Cependant, il n'arrive pas à recruter les deux superviseurs chargés du contrôle et de l'orientation des ouvriers, ni les deux chefs d'ateliers chargés de la gestion des flux d'entrées et de sorties de matières premières et de produits finis. Le poste de superviseur recherché à **Meditex** nécessite surtout une bonne connaissance des processus de fabrication dans le secteur du textile, un très bon relationnel, un style autoritaire et un sens de l'organisation. Le poste de chef d'atelier exige des compétences techniques (gestion de la production...); mais aussi beaucoup de qualités humaines telles qu'un grand sens de la diplomatie, une capacité à gérer les conflits, ...

Pourtant Mr Hamed vous confie ce qui suit : *«des deux derniers mois je me suis lancé dans la recherche de candidats pour les postes de «superviseur» et les postes de «chef d'atelier... connaissant parfaitement bien les postes et n'ayant pas eu le temps d'établir des fiches descriptives, j'ai envoyé deux annonces d'offre d'emploi dans un quotidien tunisien où j'ai précisé les informations les plus essentielles à savoir la mission du poste et les papiers nécessaires pour le dossier de candidature (CV et lettre de motivation) ...j'ai même précisé que ma politique de rémunération est très motivante... par suite, j'ai reçu des centaines de dossiers...une analyse des CV a révélé que la plupart des candidats ont des profils très loin de ceux recherchés pour les postes à pourvoir».*

Question 1

- Commenter la phrase suivante en argumentant votre réponse : (2points)

«...à chaque fois où ce poste est pourvu à l'aide de candidature externe le climat de travail devient très tendu».

Question 2 : (10 points)

- Dégager les fautes commises par Mr Hamed et dites ce qu'il aurait dû faire.

Argumenter votre réponse en définissant les concepts clés.

Question 3 : (4 points)

- Après l'analyse des CV Mr Hamed a retenu 5 candidats. Il vous demande de l'éclairer sur le reste des étapes à suivre pour assurer un bon recrutement et de décrire les méthodes à utiliser.

- Pensez-vous que Mr Hamed aurait dû faire appel à un spécialiste de recrutement pour les postes qui restent à pourvoir ? Argumenter votre réponse. (1 point)

Question 4 : (3 points)

- Enumérer les différentes typologies de rémunération stimulante que Mr Hamed pourrait offrir à son personnel.

Bonne Chance



Cas Meditex

Question 1 Commenter la phrase suivante en argumentant votre réponse :

«...à chaque fois où ce poste est pourvu à l'aide de candidature externe le climat de travail devient très tendu ». (2 points)

Il faut penser au recrutement interne avant de penser à la recherche externe des candidats et ce, afin d'éviter un climat de travail tendu. En effet, dans le cas où le profil recherché pour le poste à pourvoir **existe en interne** (à Meditex un superviseur en chef pourra à l'aide d'une promotion accéder au poste de chef d'atelier) il serait préférable de procéder au recrutement interne (1 point) et ce pour **plusieurs** raisons : facilité d'intégration, meilleure motivation, plus d'implication, assouvir le besoin de reconnaissance du candidat..., éviter les conflits, les tensions, activation de la promotion... (1 point)

REMARQUE : l'étudiant doit citer au moins 3 raisons valables.

Question 2 :

Dégager les fautes commises par Mr Hamed et dites ce qu'il aurait dû faire.

Argumenter votre réponse en définissant les concepts clés. (10 points)

REPONSE :

Fautes commises par Mr Hamed	Ce qu'il aurait dû faire
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'une GPRH (0.75) - Définition du concept de la GPRH (0.5) 	<p>Dès la prise de connaissance de la nouvelle stratégie de Mr Khalil, Mr Hamed aurait dû établir des prévisions quantitatives et qualitatives en matière de Ressources Humaines. Mr Hamed avait une année entière pour établir ses plans en prévoyant une gestion prévisionnelle basée sur : (1 point)</p> <ul style="list-style-type: none"> - le décompte de son personnel sur le plan quantitatif - le recensement des départs - la promotion de certains superviseurs - l'établissement d'un programme de formation répondant aux nouveaux savoirs ou savoir-faire exigés par la nouvelle activité de Meditex - Le recensement des besoins prévisionnels. - L'analyse des écarts pour un ajustement éventuel. (1,5 point)
<ul style="list-style-type: none"> - Il a privilégié le recrutement externe (0.5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Il aurait pu, pour les postes de «chef d'atelier», penser aux superviseurs travaillant à Meditex qui auraient pu être de bons candidats pour ces postes. (0.75 point)
<ul style="list-style-type: none"> - Annonce incomplète (0.5) 	<p>L'annonce doit comporter, en plus des rubriques déjà citées, une brève description de la société. Les activités principales, du poste (fonctions, tâches). Les exigences ou le profil du poste. (0,5 point)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exemple du contenu des rubriques à partir du texte (profil du poste de « chef d'atelier » : connaissances en gestion de la production, sens de la diplomatie, une capacité à gérer les conflits) (0,75 point)
<ul style="list-style-type: none"> - Inadaptation du test d'intelligence avec le profil des ouvriers non qualifiés (0.5 point) 	<p>Définition du concept test d'intelligence (0, 25 point)</p> <ul style="list-style-type: none"> - les tests d'intelligence sont plutôt réservés pour des postes à forte qualification. - les tests d'aptitudes physiques sont plus adaptés pour des ouvriers non qualifiés (0,5 point)
<ul style="list-style-type: none"> - Le non établissement fiches de description postes à pourvoir (0.5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Avant de commencer la recherche de candidats Mr Hamed aurait dû établir des fiches de description des deux postes à pourvoir afin de pouvoir établir une annonce complète et pertinente. (0.5 point) - Définition du concept Fiche de Poste. Définition d'une fiche de description de poste et son utilité pour le recrutement (1 point)

Question 3 :

Après l'analyse des CV Mr Hamed a retenu 5 candidats. Il vous demande de l'éclairer sur le reste des étapes à suivre pour assurer un bon recrutement et de décrire les méthodes à utiliser. (4 points)

REPONSE

Le tri des candidatures étant déjà effectué, les étapes restantes sont les suivantes (0.5) :

- la sélection
- l'intégration

SELECTION

L'entretien : (1.5 point)

Les informations recherchées par l'entretien, objectif...

Les tests : (1 point)

- Les tests psychométriques : ils mesurent des aptitudes particulières (motrices et visuelles...), ainsi que l'intelligence et les connaissances.

- Les tests cliniques (de personnalité) : ils permettent de cerner la personnalité du candidat. On peut citer les tests graphologiques (ils permettent de dégager les traits de personnalité à travers l'analyse de l'écriture) et les tests de groupe (ils permettent de dévoiler le comportement des candidats dans une situation de groupe).

INTEGRATION (1 point)

- Objectif : faciliter les relations et les contacts, aider le recruté à développer pleinement son potentiel et accomplir son intégration culturelle.

- Le programme d'intégration est essentiellement informationnel. Il renseigne sur le poste (les contacts immédiats du poste), les différentes procédures, techniques et méthodes de travail, l'organisation et son système de rémunération...

- Les tests de situation (d'aptitude) : tels que les jeux de rôle, les discussions de groupe, la résolution de problèmes simulés.

- On peut aussi accepter les références professionnelles, les données biographiques...

Pensez-vous que Mr Hamed aurait dû faire appel à un spécialiste de recrutement pour les postes qui restent à pourvoir ? Argumenter votre réponse. (1 point)

REPONSE :

La sélection des candidats pour les postes à pourvoir nécessite d'effectuer des tests psychologiques (il faudrait tester le sens du relationnel, la capacité de gérer le conflit...). Il serait donc préférable de faire appel à des spécialistes en RM qui appliqueraient les tests adéquats. Mr Hamed a montré qu'il n'a pas la qualification nécessaire pour l'utilisation des tests (d'ailleurs il a utilisé des tests d'intelligence pour des ouvriers non qualifiés). (1 point).

Question 4 :

Enumérez les différentes typologies de rémunération stimulante que Mr Hamdi pourrait offrir à son personnel. (3 points)

REPONSE :

Rémunérations stimulantes (3 points)

- Les bonus
- La prime de rendement
- L'actionariat
- Les stock-options
- L'intéressement

REMARQUE : l'étudiant doit citer et décrire au moins 3 typologies de rémunération.

Merci pour votre collaboration.