

TRAITEZ AU CHOIX LE SUJET N°1 OU LE SUJET N°2

SUJET N°2

Cas : " Novatim.com " (14 points)

Environnement interne

L'entreprise **Novatim.com** employant 250 salariés est en pleine croissance. Elle a deux activités principales : la fabrication de processeurs et le développement de progiciels informatiques (pour le traitement de la paie, pour la gestion de la production, pour la gestion comptable...). Elle travaille sur commande.

Novatim.com réalise 75% de son chiffre d'affaires à l'étranger et le reste en Tunisie. Son personnel est composé principalement d'analystes et d'ingénieurs en informatique.

Environnement externe

Le secteur de l'informatique est très porteur et avec le développement des technologies de l'information et de la communication, les possibilités de travailler avec des donneurs d'ordre étrangers ont augmenté. C'est la raison pour laquelle, **Novatim.com** n'a pas trouvé de difficultés à décrocher des contrats avec des sociétés européennes, américaines et africaines. Cependant, les entreprises tunisiennes dans ce secteur rencontrent certaines difficultés:

- les meilleurs éléments dans la spécialité (informatique) partent à l'étranger pour des études supérieures ou pour des postes nettement mieux rémunérés qu'en Tunisie.
- le nombre de maîtrisards en informatique est très faible par rapport à la demande.
- ceux qui restent en Tunisie préfèrent travailler dans le secteur public pour plus de sécurité.
- les donneurs d'ordre étrangers sont, certes, très nombreux mais, ils exigent une très grande flexibilité et des délais de livraison très courts de la part des sous-traitants.

Le principal concurrent Novatim.com réalise un bénéfice nettement supérieur malgré des charges salariales très élevées: les salaires mensuels des cadres varient entre 800 D et 2000 D.

Le départ du Directeur des Ressources Humaines de Novatim.com

Son Directeur des Ressources Humaines (Abbes), un des fondateurs de l'entreprise, va bientôt partir en retraite. Il aimerait bien choisir son successeur avant son départ.

Pour ce faire, il recommande un de ses proches collaborateurs: Farouk. Celui-ci a poursuivi des études comptables. D'après Abbes: " Farouk est un bon élément étant donné qu'il connaît bien son métier: il ne se trompe jamais lors du calcul de la paie et il maîtrise le droit du travail. Abbes ajoute: " il travaille au Département des Ressources Humaines depuis 10 ans. C'est le plus ancien dans le Département, qui compte 6 cadres supérieurs (y compris Farouk), 2 agents de maîtrise et une secrétaire. "

Même si, le PDG de l'entreprise juge Farouk comme étant un peu rigide au niveau relationnel et a tendance à être introverti, il accepte sa candidature. Faute de temps il charge Abbes d'effectuer l'entretien avec le futur DRH.

Une semaine avant son départ, Abbes a programmé une séance de travail avec Farouk pour faire la passation. Voici un extrait de la discussion qui a eu lieu entre les deux parties:

Abbes: "Tout d'abord, il faut que tu saches que tu ne pourras réussir que grâce à une collaboration étroite avec tous les membres de l'équipe du département. De plus, ton rôle essentiel est de coordonner les activités relatives à la GRH. Enfin, il faut faire appel à beaucoup de sang froid lors de la résolution d'éventuels conflits interpersonnels..."

Farouk: "Je suis sûr qu'avec des règles strictes de discipline il n'y aura pas de problèmes...Comment le système d'appréciation fonctionne-t-il?"

Abbes: "Je ne comprends pas pourquoi notre système d'appréciation n'arrive pas vraiment à être accepté. Notre politique se résume en un système de notation qui consiste à noter chaque employé sur la base de critères, à mon sens très objectifs qui sont: l'initiative, l'ancienneté, l'assiduité-ponctualité.

L'évaluation se fait annuellement et plus précisément 3 mois exactement avant la clôture de l'exercice comptable. Après la rédaction des rapports d'évaluation par nos soins, nous veillons à leur confidentialité. Uniquement les notes finales seront affichées à l'intention des employés. "

Farouk: "Et en ce qui concerne la rémunération?"

Abbes: " Vous savez que pour notre secteur d'activité il n'y a pas encore de convention collective donc nous n'avons pas d'indication sur les salaires à octroyer. Mais, la classification des différents postes de travail (selon les diplômes, la formation, l'expérience...) nous a permis d'avoir des familles d'emplois auxquelles nous prévoyons une fourchette de salaire. Par exemple: pour tous nos ingénieurs les salaires varient entre 650 D et 1000 D.

En plus, nous accordons un bonus pour les employés assidus (qui ne se sont pas absentés)..."

Farouk: " Pour la formation, je pense que la direction générale lui accorde un budget assez important. Quel sera le plan de formation pour les années à venir?"

Abbes: " je ne pense pas qu'une planification préalable est nécessaire. Il faut juste saisir les opportunités. Par exemple j'ai reçu récemment une proposition de formation aux nouvelles pratiques de management. C'est un cabinet international très réputé qui l'organise. Etant donné l'enveloppe budgétaire dont nous disposons et vue qu'il y a des possibilités de remboursement d'une partie des dépenses en formation, je recommande vivement l'inscription d'une dizaine de nos ingénieurs à cette session et pourquoi pas quelques uns de nos agents de maîtrise."

Questions

- 1- Que pensez-vous du recrutement du nouveau DRH (Farouk)? Justifiez votre réponse.
(4 points)
- 2- Selon vous, pourquoi le système d'appréciation des performances n'est pas accepté par le personnel? Quelles sont les améliorations possibles à apporter par Farouk?
(4 points)
- 3- Pensez-vous que la politique de rémunération est équitable? Justifiez votre réponse.
(3 points)
- 4- Commentez la dernière réponse d'Abbes relative à la formation.
(3 points)

Questions de réflexion (6 points)

Traitez 2 affirmations parmi les 3 suivantes. Justifiez vos réponses.

- 1- L'analyse de postes contribue à optimiser les décisions en matière de gestion des ressources humaines.
- 2- Une politique de recrutement interne revêt des aspects positifs et négatifs.
- 3- *" La fonction personnel a émergé progressivement dans les entreprises sous la pression d'une multitude de facteurs. On est loin du temps où l'embauche et la paie représentaient les tâches essentielles de l'administration du personnel".*

Bonne Chance !