

Institut des Hautes Etudes Commerciales	Niveau	deuxième Année
Gestion des Ressources Humaines	Durée	2 heures
Séance de Contrôle	Nbre P.	1 Page
2005/2006	Document	non autorisé.

Vous êtes chef d'atelier dans une entreprise ayant trois usines. Dans chaque usine il existe trois ateliers. Vous devez effectuer l'évaluation annuelle de votre personnel. La méthode d'évaluation consiste en un questionnaire portant sur douze aspects du travail (exp. ponctualité, assiduité, habilité à la communication...) qu'il faut noter de 1 (rendement très faible) à 5 (très bon rendement). Dans l'ensemble, cette tâche ne vous pose pas de problème, puisque vous avez eu le temps d'observer et de juger le rendement de chacun. **Néanmoins le cas de Mr Ali vous préoccupe :**

Ali est un ouvrier qualifié. Il travaille avec vous depuis cinq ans. Son rendement était très bon jusqu'ici. La qualité de son travail est irréprochable. Cependant, il ne s'entend plus avec ses collègues qui lui reprochent son manque de collaboration. Or, un des thèmes abordés par le formulaire d'évaluation porte justement sur les relations avec les collègues.

Par ailleurs, 2 mois auparavant Ali avait perdu dans un accident de voiture un de ses fils âgé de 16 ans. Ce décès l'a beaucoup perturbé. Depuis, son rendement s'en est passablement ressenti et vous avez du récemment lui en faire la remarque. Vous comprenez qu'il a été très affecté, mais vous estimez que son travail ne devrait pas en souffrir autant.

Vous hésitez à remplir le formulaire d'évaluation de Mr Ali car vous savez qu'une mauvaise évaluation pourrait avoir des effets négatifs. En effet, Mr Ali souhaite participer à un exercice d'évaluation du potentiel de gestion et de supervision qui est offert tout les deux ans aux meilleurs ouvriers qualifiés qui désirent accéder à des postes de responsabilité. Il y a deux ans, Mr Ali, n'avait pas pu assister, mais le directeur des ressources humaines lui avait assuré qu'il aurait toutes les chances la prochaine fois.

Commentez ces suggestions une à une et choisissez celle qui vous semble la meilleure. (L'argumentation est très importante).

- 1- Tenant compte de l'état psychologique de Mr Ali, vous demandez au directeur des ressources humaines plus de temps pour l'évaluer : vous vous donnez temps de voir si son rendement reviendra à la normale.
- 2- Connaissant votre collègue qui a toujours donné un très bon rendement, vous lui accordez de bonnes notes partout sauf au niveau des relations avec les collègues sans tenir compte de ce qu'il vit ces deux dernier mois.
- 3- Etant donné que le directeur des ressources humaines lui a promis sa participation à l'exercice d'évaluation du potentiel de gestion et de supervision, vous lui accordez de très bonnes notes partout.
- 4- Vous le noter en fonction de son rendement des deux dernier mois.
- 5- Autre suggestion

Ce cas pose deux problèmes :

- Le problème de focalisation sur le ou les derniers mois d'évaluation
- Le problème de récompense : l'évaluation ne doit pas se laisser influencer par le désir de l'évalué de participer à l'exercice d'évaluation

1) Cette solution permet d'éviter l'erreur de « l'évaluation récente » Mais :

- Elle est inéquitable
 - Elle risque de créer un antécédent
 - Elle remet en question la pertinence de l'évaluation
- > Elle est donc à rejeter (4,5pts)

2) Cette solution tient compte de l'ensemble du rendement de Mr. Ali y compris les mauvaises relations avec les collègues ainsi que sa baisse de rendement des deux derniers mois --> c'est vraiment le pénaliser --> C'est la solution à retenir (4,5pts)

3) Cette solution tient compte surtout de la volonté de Mr. Ali d'assister à l'exercice de l'évaluation du potentiel --> elle ne reflète pas le rendement de Mr. Ali dans le travail --> Elle est à rejeter. (4,5pts)

4) L'évaluation est annuelle, par conséquent toute évaluation du ou des derniers mois est à rejeter (4,5pts)

5) Autres...(2pts)



TISSUS ALLANI

Manzah V - 11000 Tunis Tel: (216) 71 235 222 - Fax: (216) 71 201 5317 - e-mail: tissus.allani@planet.tn



Question 1 (1 point)

Le recrutement est la recherche qualitative et quantitative de candidats en vue de sélectionner la personne qui répond le mieux aux exigences du poste.

En somme, le recrutement est un ensemble d'activités et de procédures qui permettent à l'organisation d'obtenir un nombre suffisant de bons candidats, au bon endroit et au bon moment en harmonisant leurs aspirations mutuelles à court comme à long terme.

Le recrutement est donc l'ensemble des opérations qui précèdent et préparent l'embauche. L'embauche étant l'étape qui couronne le processus de recrutement.

Question 2 (3 points)

Le recrutement est un processus qui s'articule autour de plusieurs étapes. Avant de s'engager activement dans la recherche des candidats (2^{ème} phase du processus), il convient tout d'abord de définir le besoin de recrutement (expression de la demande, analyse de la demande, définition du poste et du profil).

L'expression de la demande : La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. C'est ce dernier qui évalue les besoins de son service en fonction d'un besoin supplémentaire ou tout simplement à la suite d'un départ.

Ensuite, la demande va faire l'objet d'un examen hiérarchique.

L'analyse de la demande :

Avant que les opérations de recrutement soient lancées, l'opportunité de la demande est vérifiée. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de la réorganisation du service, voire d'externalisation, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

Compte tenu des enjeux du recrutement lors de la création d'un poste, un certain nombre de solutions alternatives sont avant tout envisagées avant le lancement du recrutement (travail temporaire, stagiaire, personnel mis à la disposition par une entreprise extérieure, sous-traitance...).

La définition du poste et du profil

Il ne peut y avoir de recrutement sans définition préalable de poste. La définition de poste permet de préciser le besoin et les critères de recrutement.

Question 3 (6 + 2 points)

➤ Dans la première partie de cette question, il s'agit de rappeler les différentes étapes constitutives du processus de recrutement :

1- Définition du besoin (développée dans la question précédente) (0.5 point)

2- La recherche des candidats (Prospection interne et la recherche des candidatures externes) (2.5 points)

- Rappeler que la priorité aux ressources internes est une constante de nombreuses politiques d'emploi et les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise.

- plusieurs sources de recrutement externe peuvent être mobilisées (candidatures spontanées par voie postale ou internet, les petites annonces, l'approche directe, cabinets spécialisés, bureaux de recrutement, forums, réseaux institutionnels, associations d'anciens élèves des grandes écoles et des universités, le parrainage par un salarié de l'entreprise (cooptation), les foires d'emploi, le réseau internet (on parle aujourd'hui du e-recrutement ou cyber-recrutement) ...

Selon les qualifications recherchées et le marché du travail, l'entreprise choisira une ou plusieurs sources appropriées « *Choix des supports selon la notoriété de l'entreprise et le profil des candidats recherchés* ».

Soigner l'annonce de recrutement pour attirer les meilleurs candidats « *date de parution, rédaction des textes, mise en page des annonces... tout doit être maîtrisé afin que la recherche du candidat idéal soit couronnée de succès* », « *aujourd'hui une entreprise doit savoir draguer ses futurs collaborateurs* », ...

« *Chiffrer et planifier les supports de communication* » afin d'identifier des sources complémentaires et efficaces.

« *Analyser les résultats obtenus afin de bien anticiper les futures phases de recrutement*, notamment, le choix des méthodes et techniques de sélection des candidats.

3- La sélection des candidats (Tri, entretiens, tests) (2 points)

Un premier tri des candidatures parvenues à l'entreprise est effectué en se basant sur le cv et la lettre de motivation.

Les entretiens (informations recherchées, objectifs...)

Les tests (objectifs et différents types de tests)

⊗ Rappeler que dans cette phase il est important d'aviser à chaque fois le candidat de la suite de son dossier (lettres de rejet (ou mail, appel téléphonique) pour les candidatures ne répondant pas au profil recherché. Les candidatures retenues feront l'objet de convocation pour les phases suivantes de sélection (entretiens et/ou tests).

4- La concrétisation du recrutement (Décision, accueil et intégration) (1 point)

➤ Certaines étapes sont généralement négligées par les entreprises tunisiennes :

- La définition du poste est souvent laissée de côté, elle est pourtant nécessaire pour la détermination du profil du poste et la précision des critères de sélection. (0.5 point)
- On néglige également souvent de contacter les candidats rejetés (correspondance écrite, mail, téléphone) pour les informer de la décision prise à l'égard de leurs candidatures. (0.5 point)

L'accueil et l'intégration des nouvelles recrues sont aussi négligés. L'intégration sert pourtant à faciliter les relations et les contacts, aider le recruté développer pleinement son potentiel et accomplir son intégration culturelle. (1 point)

Question 4

Source	Canaux	Avantages	Inconvénients
Interne (1 point)	Mutation	-Possibilité de chance égale pour tous les employés -possibilité pour l'employé d'acquérir des connaissances diversifiées	-coût élevé de l'entraînement
	Promotion	-possibilité d'augmentation de la rémunération -utilisation optimale de la compétence -motivation et satisfaction -permanence dans l'emploi -accroissement de responsabilité et de développement personnel	-incertitude de choix -conflit -pas de sang nouveau -tension
	rétrogradation	-utilisation optimale -sécurité d'emploi	-Perte de motivation -conflits
Externe (2 points)	Relations personnelles	-meilleure communication avec certains employés -possibilités meilleures pour obtenir un poste -Peu coûteuses	-favoritisme -jalousie -formation de clans -risque d'avoir des compétences moindres
	Agences publiques de placement	-gratuite -possibilité d'obtenir une aide de l'état	-peu efficace -impose des contraintes à l'employeur -moins d'expérience
	Medias d'information	-efficace -rapide -coût raisonnable pour les publications -plusieurs candidats rejoints facilement en même temps	-trop de variété -coût très élevé pour la télévision
	Agences privées	-Efficacité -banque de candidats qualifiés -confidentialité	-coût très élevé
	Forums d'emploi, journée de carrière	-accès à un grand public de candidats	
	Internet (sites de recrutement)	-bases de données riches en cv -gratuits pour le candidat	

- L'entreprise peut recourir aux services de professionnels en matière de recrutement notamment pour la recherche de candidats à des postes stratégiques et à fortes responsabilités. « dans le cadre d'une recherche de candidats très pointus, avoir recours à un cabinet de recrutement s'avère souvent nécessaire ».
Rappeler la compétence et l'efficacité de ces spécialistes en recrutement dans la recherche de candidats. (2 points)

Question 5

	Opportunité	Menace
Entreprise (1 point)	-Coût moins élevé que les annonces -accès à une base de données riche en cv -Intervenir tôt dans le processus de sélection -être actif dans la prospection	-candidatures non conformes au profil demandé surtout dans le cas de candidatures spontanées -trop onéreux pour les entreprises qui embauchent occasionnellement.
Candidats (1 point)	-Gains de temps -gratuité -accès facile et rapide aux offres d'emploi	

- En Tunisie, l'e-recrutement est encore très peu développé. Peu nombreuses sont les entreprises qui sont dotées d'un site de recrutement, et lorsqu'il existe, il est rarement consulté et exploité.
De même du côté des candidats, la culture du recrutement en ligne (recherche de postes et dépôts de dossiers en ligne) n'est pas encore très bien installée. (1 point)

