

Institut des Hautes Etudes Commerciales	Niveau	2 ^{ème} Année : SC. G.
Gestion des Ressources Humaines	Durée	2 heures
Séance Principale	Nbre-P	1 Page
2006/2007		
Equipe Pédagogique: Mme Azabou Emna, Mlle Ben Frej Oifa, Mr Mlakoi Abdelhak, Mr Derbel Walid		

Sujet : Etude de cas

L'entreprise "AUDACE" créée en 1980 fabrique des jouets et des jeux électroniques. Elle vend sur le marché national Tunisien et sur le marché international. Elle emploie un effectif de 200 personnes. Le taux d'encadrement est de 10% et l'ancienneté moyenne de ce dernier est de 5 ans. La moyenne d'âge est de 30 ans.

Depuis quelques temps, le chiffre d'affaire (CA) ainsi que la rentabilité de l'entreprise connaissent une baisse. Ceci ne semble pas inquiéter monsieur "FAITOUT" le Directeur Général de l'entreprise qui est lui-même son propriétaire. Pensant bien faire, pensant tout maîtriser, ce dernier dirige son entreprise d'une main de fer "pour bien réussir" dit-il. Voici quelques informations sur sa manière de gérer son affaire sur le plan de la gestion du personnel:

- La **rémunération** du personnel est largement au dessus de celle des concurrents: "Mon souci c'est de développer le sentiment d'appartenance de mes salariés" dit-il.
- Conscient de l'importance de la **formation** et du développement des compétences, tous les ans, il consulte les programmes de formation proposés par les bureaux de formation, choisit lui-même les thèmes qui lui semblent intéressants et demande au responsable du personnel d'envoyer les personnes qui sont d'après lui les plus indiquées à suivre ces thèmes.
- Soucieux d'avoir toujours a "du sang nouveau" dans son entreprise, il consulte toutes les demandes d'emploi et chois les candidatures qui semblent présenter un intérêt pour son entreprise. Puis, il demande au responsable du personnel de faire le nécessaire pour finaliser l'opération d'embauche.

Enfin, il est à noter que le responsable du personnel est un diplômé en Gestion (Spécialité RH).

Questions : Traitez chacune des questions suivantes **tout en argumentant vos réponses.**

1°/ Donnez **une** raison que vous jugez déterminante dans la baisse du CA et de la rentabilité de cette entreprise. (3pts)

2°/ a- Quel est d'après vous le rôle que joue actuellement la fonction ressources humaines chez a "AUDACE" ? Qu'en pensez-vous? (2pts)

b- Pensez-vous que le responsable du personnel de cette entreprise aurait pu jouer un rôle et éviter à l'entreprise cette situation plutôt inquiétante? (3pts)

3°/ En vous basant sur les données fournies dans le texte, et pour une **gestion saine** des ressources humaines **RH**, qu'est ce que vous conseillez à monsieur "FAITOUT" pour "bien réussir", pour l'aider à mieux réussir ? (12pts)

Eléments de Corrigé

1°/ Donnez une raison que vous jugez déterminante dans la baisse du CA et de la rentabilité de cette entreprise. (3pts)

La raison essentielle: absence d'analyse de l'environnement interne et externe → pas de stratégie rationnelle. Absence de planification, d'objectifs globaux, d'objectifs spécifiques... (Un des objectifs spécifiques c'est l'optique ou l'objectif Ressources humaines):

* l'environnement interne:

- Taux de rotation externe des cadres est important. Non implication du personnel dans la prise des décisions. Gestion "par à coup". Une rémunération forte qui ne répond pas à des critères objectifs (d'amélioration du rendement, d'évaluation du rendement, d'amélioration des compétences...)

- Investissement en formation: qui ne répond pas forcément à un besoin réel. Recrutement qui ne répond pas non plus à un besoin réel

→ Les risques: - Surcharge, et surcoûts

- Démobilisation → pas d'innovation, mauvaise gestion de l'existant en qualité, en délai, en service après-vente

En conséquence de tout cela, "des clients insatisfaits"

* l'environnement externe:

- Le secteur est très concurrentiel. Des clients exigeants, des marchés ouverts. La compétitivité est basée essentiellement sur l'innovation... (Fabricants chinois et asiatique)

Absence de stratégie ⇔ difficultés de planifier, de mettre en place des référentiels et de contrôler...

- Absence d'objectifs (représente la manière de gérer de Mr FAITOUT)

2°/ a- Quel est d'après vous le rôle que joue actuellement la fonction ressources humaines chez "AUDACE"? Qu'en pensez-vous? (2pts)

- **Rôle d'administration** du personnel uniquement. Dans un environnement exigeant en gestion des compétences, en gestion des ressources humaines, seule la richesse de l'entreprise qui génère de la valeur aujourd'hui. La fonction GRH doit être stratégique. (justification du texte)

2°/ b- Pensez-vous que le responsable du personnel de cette entreprise aurait pu jouer un rôle et éviter à l'entreprise cette situation plutôt inquiétante? (3pts)

- Il est très difficile au responsable du personnel de jouer un rôle et éviter à l'entreprise cette situation inquiétante.

- Il n'est pas impliqué dans la prise des décisions. En effet... (les arguments sont dans la manière de gérer le personnel de Mr FAITOUT, à relever du texte).

- Même s'il était impliqué, il n'est pas informé sur la situation externe de l'entreprise, et les décisions à l'interne concernant le personnel sont entre les mains du Directeur Général...

- Il travaille "à la carte", il répond aux décisions de son Directeur Général.

3°/ En vous basant sur les données fournies dans le texte, et pour une **gestion saine** des ressources humaines RH, qu'est ce que vous conseillez à monsieur "FAITOUT" pour "bien réussir", pour l'aider à mieux réussir? (12pts)

Les conseils pour aider à une meilleure GRH:

- Le Directeur Général doit s'occuper de la stratégie, définir les objectifs...

- Responsabiliser l'encadrement, et en particulier le responsable RH

- Planifier en tenant compte des objectifs fixés...

Pour mieux réussir:

Reprendre le cours et support de cours, concernant les rôles de chaque fonction ressource humaine, et les règles d'une bonne gestion au niveau de la planification, de la rémunération, du recrutement de l'évaluation et de la formation. → GRH = Administration + Développement