



# ENCGT

المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

## Evaluation Finale Semestre décembre 2022

---

<b>Module</b>	: Management stratégique des RH
<b>Filière</b>	: Management des ressources Humaines
<b>Durée</b>	: 2Heures
<b>Responsable</b>	: S. BALHADJ
<b>Matière</b>	: Management différencié des RH

---

### Travail à faire :

A l'aide de vos connaissances et après lecture de l'étude de cas, vous répondrez aux questions suivantes (il sera tenu compte des qualités de votre rédaction et de la pertinence des références puisées dans le document) :

1. Quelles sont les spécificités de l'entreprise Plastic ? (4 points)
2. En vous référant à la grille des modèles de GRH présentée en cours, analysez précisément l'évolution de la politique Ressources Humaines de Plastic. (5 points)
3. Les outils d'évaluation décrits (Evaluation forcée et 360°) sont-ils adaptés au contexte marocain ? (4 points)
4. Comment analysez-vous les difficultés apparues dans le groupe Plastic à partir de 2000 ? (4 points)
5. Quelles suggestions pouvez-vous formuler pour résoudre les problèmes de Plastic ? (3 points)

### 1 – Présentation de l'entreprise et de son contexte stratégique

Plastic, filiale d'un groupe américain, est une entreprise **pétrochimique** qui emploie **200 salariés**. Elle conçoit plusieurs produits à partir de deux lignes de plastiques, ses clients sont des industries de transformation (automobile, plasturgie, ...). Elle est certifiée ISO 9002 et ISO 14000.

La pétrochimie est une industrie fortement capitaliste<sup>1</sup>, le personnel de fabrication et de maintenance est peu nombreux, sa **masse salariale** est donc relativement **faible**. Par ailleurs, ce personnel joue un rôle stratégique dans la production : il doit intervenir le plus rapidement possible afin d'éviter tout arrêt<sup>2</sup>.

De ce fait, cette industrie a toujours été en pointe dans le domaine des innovations sociales : toute innovation, qui permet d'améliorer la motivation des salariés, les conduit à réagir d'une

---

<sup>1</sup> Le coût de la main d'œuvre représente actuellement 10 % du prix de revient de la tonne de plastique fabriquée, c'est-à-dire deux fois moins que le coût de transport (Source : DRH).

<sup>2</sup> Le simple manque à gagner généré par un arrêt de la production de 24h est estimé à 5 millions de dollars.

manière plus efficace aux événements auxquels ils sont confrontés, ce qui a un effet direct sur la rentabilité de l'entreprise (des tonnes de plastique supplémentaires seront produites puis vendues).

A titre d'exemple, dès 1973, un autre établissement français de ce même groupe américain a été l'un des pionniers dans la mise en place de la polyvalence dans la population des opérateurs de fabrication. Par ailleurs, les marges bénéficiaires permettent de dégager des moyens. Le tableau 1 donne quelques informations sur les ouvriers de l'Usine des Plastiques.

Tableau 1 : Informations sur les ouvriers  
(Source : Panorama social 2004)

Age Moyen : 34 ans  
Ancienneté moyenne : 8 ans  
Rémunération mensuelle moyenne : 1960 €  
Rémunérations complémentaires : 13 mois,  
Participation aux bénéfices

L'origine de Plastic remonte à 1992 : un groupe de travail international s'était structuré pour synthétiser les caractéristiques de « l'usine du futur ». Les concepts d'**enrichissement du travail** (empowerment), de **rémunération des compétences** (pay for skill) et de **réduction du nombre de niveaux hiérarchiques** (flat organization) ont été ainsi identifiés comme facteurs de performance globale. Une autre caractéristique de cette industrie fait que le transport des produits fabriqués pèse fortement sur le prix de revient. La direction américaine s'efforce donc de construire ses unités de production à proximité des marchés qu'elles vont servir. La direction du groupe a décidé de créer cette « usine du futur » en France et a mis en place un comité de pilotage, constitué de l'ensemble de la direction française (PDG, DRH, responsable de la fabrication et responsable de la maintenance) et des **team leaders**<sup>3</sup>.

Les team leaders ont été recrutés deux ans avant le démarrage effectif de l'usine. Ils ont pu **participer à la conception des outils de recrutement** des futurs membres de leur équipe. Ils ont aussi animé et/ou assisté à la longue période de formation (6 mois) qui était prévue avant le démarrage pour mettre au même niveau tous les nouveaux embauchés. Plastic a produit sa première tonne de plastique le 1<sup>er</sup> novembre 1998.

## 2 – La conception de la politique RH de Plastic (1995-1998)

Les team leaders, encouragés par l'équipe de direction, construisent trois outils complémentaires<sup>4</sup>.

- a- **Un outil d'évaluation des performances** à répartition forcée (ou Forced Ranking) A partir d'une liste de critères généraux, les team leaders doivent **évaluer les performances** des membres de leur équipe. Ils doivent ensuite les classer et désigner les 10 % qui ont les performances les plus hautes et les 10 % qui ont les performances les plus basses (l'appellation courante dans l'entreprise est le « +10/-10 »).

<sup>3</sup> Ce terme désigne les agents de maîtrise. Il rend compte du fait que ces agents de maîtrise sont d'un type nouveau : présentés comme des managers, ils coordonnent les activités d'opérateurs ou de techniciens dont les fonctions ont été élargies et l'autonomie encouragée.

<sup>4</sup> Ces outils ne sont pas négociés, les organisations syndicales n'étant pas présentes à l'époque dans l'entreprise.

Les augmentations salariales individuelles sont ensuite calculées en fonction du rang obtenu par chaque salarié dans ce classement. Les 10 % ayant les performances les plus basses sont privés d'augmentation individuelle.

- b- Afin que cet outil ne soit pas utilisé pour régler des comptes personnels, un outil complémentaire d'évaluation à 360° est conçu. Chaque salarié peut évaluer les performances de l'ensemble des salariés. Ce jugement collectif pondère le jugement individuel de chaque team leader.
- c- Enfin, pour que les salariés ne tentent pas d'obtenir des performances au détriment de leurs collègues ou de la performance à long terme de l'entreprise, ces deux outils sont complétés par un outil d'évaluation des compétences. Celui-ci est utilisé lors de l'entretien d'évaluation des performances et vise à mesurer et à récompenser l'acquisition de nouvelles compétences par les salariés.

L'évaluation des compétences fonctionne de la manière suivante :

- Avant la campagne d'appréciation, les team leaders se réunissent pour se répartir l'enveloppe budgétaire allouée par la DRH pour l'année à venir ;
- Chaque superviseur direct valide, au cours d'un entretien, les compétences exercées par chacun de ses subordonnés. Le système est binaire : la compétence est ou n'est pas possédée ;
- En fonction des besoins de l'entreprise et des attentes de chaque salarié, le superviseur propose une progression de carrière à ce salarié et définit les besoins en formation qui y sont associés ;
- Une fois ce bilan réalisé, le team leader et le technicien procèdent à l'évaluation des performances. Celle-ci permet de déterminer l'augmentation salariale de chaque individu ;
- Avant de renvoyer les résultats des appréciations au service RH, les team leaders réalisent une réunion de consolidation des résultats de l'appréciation individuelle des compétences. Ces résultats peuvent être modifiés à la marge et sont validés par le n + 2 (premier niveau de cadre).

Les salariés n'ayant encore jamais travaillé dans cette « usine des plastiques », la direction a considéré que tous les embauchés se situaient au « niveau zéro » dans la maîtrise des compétences.

Il était clair pour tout le monde que les salariés expérimentés progresseraient très vite dans cet outil. Dès l'instant où ils travailleraient effectivement, ils pourraient ainsi faire la preuve de leurs compétences. Néanmoins, le principe de l'égalité initiale a été respecté<sup>5</sup>.

3 – L'évolution de la politique RH chez Plastic à l'Usine des Plastiques (1998-2005) Les premières années d'utilisation sont satisfaisantes. La rémunération par les compétences apparaît alors comme un nouveau mode de gestion efficace et cohérent avec leur projet « d'usine du futur ». « Les premiers entretiens, ça s'est toujours bien passé. On a appris, on a acquis des compétences au fil des jours et des mois. C'était assez facile d'avancer. » (Un technicien de maintenance).

---

<sup>5</sup> Les salaires prévus dans la convention collective de la chimie sont très bas par rapport aux salaires que cette entreprise était prête à attribuer à ses employés.

Le concept de **multiskill** constitue bien le moteur de la performance globale de cette entreprise et parvient à articuler les attentes des salariés (**la rémunération des compétences acquises**) et celles de la direction (**accroissement de la polyvalence des salariés**).  
« Le message d'embauche justement c'était qu'ils favoriseraient le multiskill. Moi je trouvais ça intéressant parce qu'on ne végète pas dans un coin pendant dix ou quinze ans. L'objectif c'était de faire son boulot de base et d'acquérir des compétences dans d'autres directions ».

Cependant, dès 2000, des transformations importantes apparaissent :

- Tout d'abord, il était prévu d'appliquer aux team leaders eux-mêmes la rémunération par les compétences. Pour diverses raisons, cela n'a jamais vu le jour ;
- L'outil d'appréciation à 360° (son rôle était d'éviter les règlements de comptes possibles) s'est rapidement essouffé et a été progressivement délaissé.

Les membres ayant formé le comité de pilotage ont été très rapidement mutés vers d'autres fonctions dans d'autres entreprises du groupe, conséquence de la politique de gestion des carrières des cadres. Ceux-ci connaissent une mutation à l'international environ tous les deux ou trois ans.

Les techniciens de maintenance ont rapidement compris l'intérêt qu'ils avaient à « jouer le jeu » et à s'engager dans la **maîtrise de nouveaux métiers pour obtenir une évolution positive de leur salaire**. De l'autre côté, les team leaders ont disposé d'équipes compétentes qui leur ont permis de gérer avec plus de souplesse les aléas de l'activité. Mais ce cercle initial vertueux a généré au bout de deux ou trois années, une tendance « inflationniste ».

C'est dans ce cadre qu'est élaborée, en 2001, une procédure de révision du contenu et des modes de fonctionnement de l'outil. Les compétences deviennent plus nombreuses et difficiles à valider.

Un événement singulier met au grand jour les incohérences du modèle de l'usine du futur : l'organisation par le personnel d'une grève d'un jour au début de 2003. La revendication est principalement de nature salariale mais elle est porteuse d'un message collectif fort sur deux points importants :

- les salariés affirment l'existence d'une identité collective bâtie autour d'un autre référent que la seule appartenance à « l'usine du futur ». Leur participation à ce conflit les fait entrer dans un cadre plus « classique » de gestion des relations sociales. Cela constitue pour le syndicat qui l'a organisé et géré un moment clé dans sa courte vie (la section CFDT a été créée en 1999) qui s'apparente à ce qu'un représentant syndical nomme « une crise d'adolescence du syndicat ». Pour cet acteur, « il fallait faire grève pour montrer qu'on existait, qu'on était un vrai syndicat » ;
- ce conflit constitue un signal fort manifesté par les salariés à leur direction. « C'était un moment où on n'avait plus beaucoup d'intéressement, où les augmentations de salaire n'étaient plus importantes. Tout le monde s'est senti un peu berné par ce que l'on nous avait vendu. C'est vraiment un ressentiment général et puis peut-être une fatigue un peu morale de tout ce qu'on nous avait demandé depuis le début ». (Un technicien)

Au cours de cette période, la gestion « au potentiel » apparaît comme une nouvelle modalité d'évaluation. Elle consiste à définir une courbe de progression de carrière en traçant une droite entre le coefficient actuel détenu par l'individu et celui associé à son potentiel, afin de déterminer une périodicité régulière dans l'attribution de coefficients supérieurs tout au long de sa carrière. L'articulation avec le système antérieur paraît peu évidente... Le personnel manifeste une certaine défiance vis-à-vis des évolutions de la vision à long terme de l'entreprise.

Examen final S9  
Matière : SRH

Durée : 2 heures

Session Décembre 2022  
Enseignant : Pr.MAKKAoui

## Questions :

- 1) Quelles sont les stratégies RH les plus susceptibles à conduire à terme à une stratégie du capital spirituel? Et quelles sont en les conditions à vérifier (8 points)
- 2) Illustrez, via « un construit » de pratiques RH alignées à une stratégie RSE, les finalités spirituelles à atteindre tout au long des cinq niveaux d'analyse pour une entreprise opérant dans le secteur de la santé? (8 points)

N.B : quatre points seront accordées aux éléments suivants

- Pertinence et profondeur de justification(1 points).
- Pertinence des exemples mobilisés (1 points).
- Capacité de synthèse (2).

Bonne chance.

**EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE  
SESSION D'AUTOMNE  
Session Normale – Décembre 2022**

Épreuve : Audit social  
 Responsable : MAGHNI Ahmed  
 Niveau : Semestre 09  
 Date/ Heure : 27 décembre 2022 à 09 heures  
 Durée : 02 heures

**Traitez les exercices suivants:**

**Exercice 1 :**

Sur la base des informations sociales présentées dans le tableau suivant :

MOIS	EFFECTIF	Jours Ouvrés	Absentéisme Congés	Absentéisme Maladie	Absentéisme Accident Travail	Absentéisme Maternité
JANVIER	151	3397,5	55	152	0	0
FEVRIER	151	3322	135	130	0	0
MARS	151	3624	102	148	3	0
AVRIL	119	2856	221	39	25	0
MAI	119	2737	132	17	28	21
JUIN	118	2832	67	32	16	20
JUILLET	120	2820	263	42	13	20
AOUT	121	2541	1789	30	22	13
SEPTEMBRE	121	2783	76	67	16	0
OCTOBRE	115	2702,5	53	82	0	0
NOVEMBRE	116	2668	108	113	27	21

1. Calculer le taux d'absentéisme. (3 points)
2. Procéder à l'analyse de ses causes. (4 points)



**ENCGT**

المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

**Exercice 2 :**

À partir du tableau présenté en ANNEXE 1, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Renseigner les deux dernières colonnes du tableau en annexe 1. (2 points)
2. Quel est le secteur où les salariés sont les plus exposés à un risque d'accident de travail ou de maladie professionnelle ? *Justifiez votre réponse (3 points)*
3. Quel est le secteur où les accidents sont les moins graves ? *Justifiez votre réponse (4 points)*
4. Comment peut-on expliquer ces deux constats ? (4 points)

**ANNEXE 1 : EXTRAIT DU TABLEAU RECAPITULATIF DES STATISTIQUES NATIONALES DES ACCIDENTS DU TRAVAIL  
 ET DES MALADIES PROFESSIONNELLES**

Accidents du travail :	Nombre de Salariés	Accidents avec arrêt	Total accidents ayant entraîné une I.P. (*)	Décès	Journées perdues par I.T. (**)	Taux de fréquence	Taux de gravité des I.T.
1. Métallurgie	1 992 139	84 284	6 876	80	3 646 082		
2. Bâtiment et travaux publics	1 328 025	118 913	10 394	172	6 769 756		
3. Transports.	2 043 074	92 521	6 930	122	5 164 116		
4. Commerces, industries d'alimentation	2 236 371	121 266	6 813	48	5 548 003		
5. Chimie, caoutchouc, plasturgie	500 562	16 942	1 461	15	799 251		
6. Bois, ameublement, papier-carton, etc.	654 457	36 267	3 053	34	1 7762 485		
7. Commerces non alimentaires	2 272 035	57 056	4 471	56	2 933 142		
8. Activités de service	3 571 286	38 963	3204	38	1 759 755		
9. Travail temporaire	2 933 277	126 151	8 587	61	6 733 236		
10. Bureaux et autres catégories particulières	341 313	7 886	947	4			
<b>TOTAL ACCIDENTS DU TRAVAIL</b>	<b>17 872 539</b>	<b>700 249</b>	<b>52 736</b>	<b>630</b>	<b>35 743 798</b>		
<b>TOTAL MALADIES PROFESSIONNELLES</b>		<b>36 848</b>	<b>19 140</b>	<b>581</b>	<b>6 815 743</b>		

(\*) I.P. : incapacité permanente

(\*\*) I.T. : incapacité temporaire



EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE / Session de décembre 2022

Epreuve : R.S.E.

Niveau : 5<sup>è</sup> année / MRH / S9

Enseignant : M. Omar BELKHEIRI

Durée : 2h00

**Question 1 : ( 4 points )**

Quelles sont les principales différences entre les deux conceptions, américaine et européenne, de la RSE ?

Pour répondre, utilisez obligatoirement un tableau comparatif

(si non : rép. non acceptée)

**Question 2 : ( 4 points )**

L'évolution de la pensée relative à la RSE a évolué depuis les années 1950s jusqu'au années 2000s en passant par quatre logiques : de Justification, de Gestion, de Mesure et Normative.

Expliquez en montrant clairement la différence entre les quatre logiques.

**Question 3 : ( 4 points )**

Expliquez les trois concepts suivants...



**Question 4 : ( 2 points )**

Un article de presse vous a été soumis en cours (travaux asynchrones), intitulé : « L'union européenne acte la fin des véhicules thermiques en 2035 » *Figaro, édition du 27/10/2022*

Selon votre compréhension dudit article, quelles sont les enjeux ou défis que cette décision européenne impose pour l'Europe ?



---

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE / Session de décembre 2022

---

Epreuve :	R.S.E.	Niveau :	5 <sup>e</sup> année / MRH / S9
Enseignant :	M. Omar BELKHEIRI	Durée :	2h00

---

Question 5 : ( 6 points )

Traitez les deux cas suivants en précisant la nature de la non-conformité selon la norme SA 8000 :

CAS-1

« Dans une usine de confection à Tanger, vous constatez qu'à midi, les ouvrières s'installent sur les trottoirs aux abords de l'usine, achètent à des marchands ambulants de la nourriture et s'assoient sur des cartons pour déjeuner. Lors de votre visite des locaux, vous remarquez que certaines ouvrières utilisent leurs vestiaires pour entreposer les provisions alimentaires qui leur serviront pour le déjeuner. »

CAS-2

« Une usine de confection a accepté d'offrir des prêts sans intérêt et sans frais aux ouvriers pour qu'ils puissent acheter des vélomoteurs qui leur permettraient d'aller au travail depuis les villages aux alentours. Les travailleurs apprécient ce prêt car ils ont rarement la possibilité d'économiser suffisamment d'argent à court terme pour s'acheter un vélo. Les ouvriers ont déclaré que les termes du remboursement étaient souples et pouvaient être adaptés à leurs besoins. »

NB :

Pour l'argumentaire, utilisez la méthodologie pratiquée en cours  
Vous avez en annexe, l'extrait utile de la norme SA 8000

## IV. Exigences De Responsabilité Sociale

### 1. TRAVAIL DES ENFANTS

Critères :

- 1.1 L'organisation ne pratiquera ni ne tolérera le recours au travail des enfants tel que défini ci-dessus.
- 1.2 L'organisation établira, documentera, mettra à jour et communiquera efficacement au personnel et autres parties intéressées les politiques et procédures documentées de réhabilitation des enfants travailleurs, et assurera un soutien financier adéquat et autres aides pour permettre à ces enfants de fréquenter et de rester à l'école jusqu'à ce qu'ils ne répondent plus à la définition d'enfant ci-dessus.
- 1.3 L'organisation pourra employer des jeunes travailleurs, mais lorsque ces jeunes travailleurs sont soumis à la législation sur la scolarisation obligatoire, ils ne doivent travailler qu'en dehors des heures de classe. En aucun cas, le temps total de ces jeunes travailleurs alloué à l'enseignement, au travail et au transport n'excédera 10 heures par jour. En aucun cas un jeune travailleur ne devra travailler plus de 8 heures par jour ni travailler de nuit.
- 1.4 L'organisation n'exposera pas les enfants ou les jeunes travailleurs – sur ou en dehors du lieu de travail – à des situations dangereuses ou néfastes pour leur santé physique et mentale et leur développement.

### 2. TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE

Critères :

- 2.1 L'organisation ne pratiquera ni ne tolérera l'usage du travail forcé ou obligatoire, incluant le travail en prison, tel que défini dans la Convention 29, ne devra pas retenir les papiers d'identité originaux et n'exigera de son personnel de payer des "dépôts" à l'organisation lors de l'embauche.
- 2.2 Ni l'organisation, ni aucune entité qui fournit de la main-d'œuvre à l'organisation ne retiendra quelque partie du salaire, bénéfices, propriété ou documents d'un employé dans le but de forcer cet employé à continuer à travailler pour l'organisation.
- 2.3 L'organisation s'assurera qu'aucun frais ou coûts liés à l'embauche ne soit tout ou en partie à la charge des travailleurs.
- 2.4 Le personnel aura le droit de quitter les locaux de son lieu de travail après avoir terminé sa journée de travail normale et sera libre de mettre fin à son emploi s'il donne un préavis raisonnable à l'organisation.
- 2.5 Ni l'organisation, ni aucune autre entité fournissant de la main-d'œuvre à l'organisation ne devra s'engager dans, ni soutenir la traite d'êtres humains

### 3. SANTÉ ET SÉCURITÉ

Critères :

- 3.1 L'organisation fournira un environnement de travail sécuritaire et sain et prendra les mesures adéquates pour prévenir les incidents de santé et sécurité potentiels et les blessures ou maladies professionnelles provoqués par, associés à ou se produisant durant le travail. Il devra minimiser ou éliminer, autant que possible les causes de dangers inhérents à l'environnement de travail, en se basant sur les connaissances en santé et sécurité qui prévalent dans le secteur industriel et des dangers spécifiques.

- 3.2 L'organisation évaluera tous les risques du poste de travail pour les femmes enceintes et les mères qui allaitent comprenant ceux liés à leurs activités au travail pour s'assurer que toutes les mesures raisonnables ont été prises pour éliminer ou réduire tout risque liés à leur santé et sécurité.
- 3.3 Lorsque des risques demeurent après la réduction efficace ou l'élimination des causes de tous risques dans l'environnement de travail, l'organisation fournira à son personnel, à ses frais, des équipements de protection individuelle appropriés à ses employés, lorsque nécessaire. Dans le cas d'accidents de travail, l'entreprise fournira les premiers soins et assistera le travailleur dans l'obtention d'un suivi médical.
- 3.4 L'organisation nommera un cadre supérieur comme représentant de la Direction, responsable pour assurer un environnement de travail sain et sûr pour tout le personnel et pour mettre en œuvre ces exigences d'Hygiène et Sécurité.
- 3.5 Un Comité d'Hygiène et Sécurité, composé d'un nombre équitable de représentants de la Direction et des travailleurs sera mis en place et maintenu. Sauf si spécifié différemment dans la législation, au moins un des travailleurs membre du Comité devra être un représentant de syndicat reconnu, s'il désire servir. Dans le cas où le syndicat ne nomme pas un représentant ou que l'organisme n'est pas syndiqué, les travailleurs nommeront un représentant s'ils le considèrent approprié. Les décisions du Comité seront communiquées efficacement à tout le personnel. Le Comité sera formé et reformé périodiquement pour être compétent pour améliorer en permanence les conditions d'hygiène et sécurité au travail. Il conduira des évaluations formelles et ponctuelles des risques en hygiène et sécurité pour identifier et lutter contre les risques d'hygiène et sécurité actuels et potentiels. Des enregistrements de ces évaluations et des actions correctives et préventives seront conservés.
- 3.6 L'organisation formera le personnel, en Hygiène et sécurité, sur une base régulière, incluant la formation sur site et/ou c'est nécessaire, de la formation spécifique à l'activité. Ces formations seront répétées pour le personnel nouvellement embauché ou réaffecté, dans les cas où des incidents ont eu lieu et lorsque des changements technologiques et/ou l'introduction de nouveaux équipements présente de nouveaux risques pour la santé et la sécurité du personnel.
- 3.7 L'organisation mettra en place des procédures documentées en vue de détecter, prévenir, minimiser ou répondre aux risques potentiels pour la santé et la sécurité du personnel. L'organisation maintiendra des procès-verbaux écrits de tous les incidents d'hygiène et sécurité survenant sur les postes de travail et dans toute, ou contracte les résidences ou propriétés d'un fournisseur de service.
- 3.8 L'organisation mettra à disposition de tout le personnel, l'accès gratuit à des salles d'eau propres, à l'eau potable, de l'espace convenable pour les pauses repas et, lorsqu'applicable, des installations salubres pour conservation de la nourriture.
- 3.9 L'organisation devra s'assurer que tous les dortoirs mis à la disposition du personnel soient propres, sûrs et répondent aux besoins de base du personnel, peu importe qu'elle les possède, loue, ou contracte les résidences ou propriétés d'un fournisseur de service.
- 3.10 Tout le personnel aura le droit de se retirer de tout danger imminent et sérieux sans avoir besoin d'en demander la permission à l'organisation.

#### 4. LIBERTÉ SYNDICALE ET DROIT A LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Critères :

- 4.1 Tout le personnel aura le droit de former, rejoindre et organiser des syndicats de leur choix et de négocier collectivement en leurs noms avec l'organisation. L'organisation devra respecter ce droit et devra efficacement informer son personnel qu'ils sont libres de rejoindre un syndicat de leur choix sans qu'il n'y ait de conséquences négatives pour eux ou de représailles de la part de l'organisation. L'organisation ne s'imposera pas, de quelle façon que ce soit, lors de la mise en place, le fonctionnement ou l'administration de tels syndicats ou de négociation collective.
- 4.2 Dans le cas où le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective est limité par la loi, l'organisation devra permettre aux travailleurs d'être librement leurs propres représentants.
- 4.3 L'organisation veillera à ce que les membres du syndicat, représentants du personnel et tout personnel engagé dans une organisation de travailleurs ne soient pas l'objet de discrimination, harcèlement, intimidation ou représailles car étant membre du syndicat, représentants des travailleurs impliqués dans l'organisation de travailleurs et que ces représentants aient accès à leurs membres sur le lieu de travail.

#### 5. DISCRIMINATION

Critères :

- 5.1 L'organisation n'omettra ni ne tolérera la discrimination en matière d'embauche, de rémunération, d'accès à la formation, de promotion, de licenciement ou de retraite basée sur des critères de race, d'origine nationale, territoriale ou sociale, de caste, de nationalité, de religion, de handicap, de genre, d'orientation sexuelle, de responsabilité familiale, de statut civil, d'appartenance syndicale, d'opinions politiques, d'âge ou toute autre condition qui pourrait donner lieu à discrimination.
- 5.2 L'organisation ne s'imposera pas dans l'exercice des droits du personnel à observer des croyances ou des pratiques, ou à répondre à des exigences attachées à leur race, origine nationale ou sociale, religion, handicap, genre, orientation sexuelle, responsabilités familiales, appartenance syndicale, opinion politique ou toute autre condition qui pourrait engendrer de la discrimination.
- 5.3 L'organisation ne permettra aucun comportement menaçant, abusif, d'exploitation ou sexuellement coercitif, y compris les gestes, le langage et les contacts physiques au lieu de travail, dans les résidences et propriétés fournies par l'organisme, peu importe qu'il les possède, loue, ou contracte les résidences ou propriétés d'un fournisseur de service.
- 5.4 L'organisation ne soumettra pas son personnel à des tests de grossesse ou de virginité en aucune circonstance.

#### 6. PRATIQUES DISCIPLINAIRES

Critères :

- 6.1 L'organisation devra traiter tout son personnel avec respect et dignité. L'organisation ne pratiquera ni tolérera l'usage de punitions corporelles, coercition morale ou physique ou abus verbal de son personnel. Aucun traitement violent ou inhumain ne sera permis.

#### 7. TEMPS DE TRAVAIL

Critères :

- 7.1 L'organisation se conformera aux lois en vigueur, conventions collectives (lorsqu'applicables) et aux normes de l'industrie sur la durée de travail, repos et jours fériés. La semaine normale de travail, hors heures supplémentaires, sera définie par la loi mais ne devra pas excéder 48 heures.
- 7.2 Le personnel aura au moins un jour de repos après six jours consécutifs de travail. Des exceptions à cette règle s'appliquent seulement lorsque les deux conditions suivantes existent:
- a) les lois nationales permettent une durée de travail qui excède cette limite, et
  - b) une convention collective librement négociée est en place qui permette légalement de l'horaire de travail, incluant les périodes de repos adéquates.
- 7.3 Tout travail en temps supplémentaires devra se faire volontairement, sauf dans les cas spécifiés dans 7.4 ci-dessous, n'excédera pas 12 heures par semaine et ne sera pas exigé sur une base régulière.
- 7.4 Lorsque du travail en temps supplémentaire est requis pour rencontrer des requêtes d'affaires à court terme et que l'organisation est engagée dans une négociation collective librement négociée avec des organisations de travailleurs et qu'elles représentent une part importante de son personnel, l'organisation pourra exiger des heures supplémentaires en conformité avec de tels accords. Ces accords devront être en conformité avec les exigences du Temps de Travail ci-dessus.

#### 8. RÉMUNÉRATION

Critères :

- 8.1 L'organisation respectera le droit de son personnel à avoir un salaire de subsistance et devra s'assurer que les salaires versés pour une semaine normale de travail, excluant les heures supplémentaires, soient au moins égaux aux minima légaux, à ceux du secteur industriel concerné ou à la convention collective (lorsqu'applicable). Les salaires devront être suffisants pour satisfaire aux besoins de base du personnel et lui assurer un revenu discrétionnaire.
- 8.2 L'organisation ne fera pas de retenues de salaire pour des raisons disciplinaires. Des exceptions à cette règle pourront s'appliquer seulement si les deux conditions suivantes sont présentes:
- a) les retenues de salaire pour raisons disciplinaires sont permises par la loi nationale; et
  - b) une convention collective librement négociée en place permet cette pratique.
- 8.3 L'organisation s'assurera que le salaire et les avantages sociaux des employés leur soient détaillés clairement et régulièrement par écrit pour chaque période de paie. L'organisation devra légalement rendre tous les salaires et avantages sociaux dus d'une façon qui soit commode pour les travailleurs, mais en aucun cas en retard, ou de façon restrictive comme des bons d'échange, de coupons, ou de billets à ordre.
- 8.4 Toute heure supplémentaire devra être payée à un taux majoré tel que défini par la loi nationale ou établi par une convention collective. Dans les pays où le taux majoré pour heures supplémentaires n'est pas régi par la loi ou s'il n'y a pas de convention collective, le personnel sera compensé pour les heures supplémentaires à un taux égal au taux de l'organisation ou à ce qui prévaut dans les normes de l'industrie, selon le plus élevé.
- 8.5 L'organisation n'utilisera pas uniquement les contrats d'intérim, des contrats à courts termes successifs, et/ou de faux programme d'apprentissage ou autres dispositifs pour éviter de remplir ses obligations envers son personnel en vertu des lois et règlements concernant le travail et la sécurité sociale.



Examen session normale - Semestre 9

Filière : MRH

Matière : Systèmes d'informations RH - SIRH

Responsable : Khalid CHAFIK

(Durée 2H)

Mercredi 12 décembre 2022

Étude de cas: Gemalto

IMPLANTATION D'UN SIRH INTERNATIONAL: GEMALTO OPTÉ POUR META4 PEOPLENET

Entreprise: Gemalto / Nombre d'employés: 10.000 / Secteur: Digital Security / Web:www.gemalto.com

Quand Gemalto appartenait au groupe Schlumberger, la gestion des Ressources Humaines se traduisait par l'utilisation d'un SIRH apportant son soutien à près de 80 000 personnes, ce qui exigeait de nombreux développements spécifiques. Lorsqu'elle est devenue indépendante, l'entreprise Gemalto a eu besoin d'acquies un nouvel outil de gestion des Ressources Humaines qui répondrait à ses propres besoins. « Nous avons déjà une expérience certaine dans le domaine de la gestion informatisée des Ressources Humaines, particulièrement en ce qui concerne l'archivage des données personnelles et l'administration au niveau international », explique Arnaud Soulié, Responsable RH et sponsor du projet SIRH. « Par conséquent, nous ne partions pas de zéro! »

SÉLECTION SCIENTIFIQUE D'UN NOUVEAU SIRH GLOBAL

Au début de l'année 2015, Gemalto a mis en place une équipe constituée d'un responsable informatique et d'un responsable RH, consacrée à plein temps au projet et soutenue par les directeurs de chacun de ces départements. L'élaboration du cahier des charges (CPS) par le comité de pilotage du projet à l'aide d'un cabinet spécialisé a permis d'identifier clairement les besoins et attentes fonctionnelles et techniques. Des requêtes détaillées ont été élaborées et envoyées à six fournisseurs de logiciels spécialisés. Nous avons trois critères essentiels à l'esprit, explique Arnaud Soulié. "D'une part nous voulions un outil qui soit entièrement en Anglais, capable de gérer la structure internationale de notre société." Il était important que cet outil soit accessible facilement et simple d'utilisation, aussi bien pour les employés que pour les managers, ainsi que pour les professionnels des Ressources Humaines et les développeurs de logiciels. Enfin, nous devons absolument récupérer cinq ans de données et les transférer vers le nouveau système. "

Les six produits de la sélection ont été scientifiquement analysés, en prenant en compte à la fois des aspects fonctionnels et technologiques. Un ensemble de critères a été évalué, afin de comparer les offres de façon objective. Ainsi, deux solutions se sont distinguées: l'une, avec l'approche d'un

fournisseur d'ERP classique, et l'autre, Meta4 PeopleNet, qui proposait une approche « SIRH meilleur de sa catégorie. »

En avril 2015, Gemalto a choisi Meta4 PeopleNet. « Cette solution est celle qui répondait le mieux à l'ensemble de nos critères. Elle offrait également le meilleur rapport qualité / prix. Un autre facteur très important fut que Meta4 a accepté de réaliser l'ensemble du projet à un prix fixé à l'avance. Aucun tiers n'était impliqué dans ce projet, ce qui rendait la prise en charge du produit plus facile car Meta4 était responsable du projet du début à la fin. »

### **6 MOIS D'IMPLANTATION POUR UN DÉVELOPPEMENT SUR 35 PAYS**

L'implantation a commencé immédiatement: « Après avoir formulé nos exigences, nous avons créé dix équipes différentes et nous leur avons demandées de préparer une liste de fonctionnalités qu'elles attendaient du nouveau produit », déclara Arnaud Soulié. « Après avoir décidé d'opter pour Meta4 PeopleNet, nous avons gardé ces groupes afin qu'il puisse collaborer avec les consultantes de Meta4 et définir précisément leurs besoins. Cette approche avait de nombreux avantages: elle nous permettait de bénéficier des compétences des spécialistes de chaque domaine. Par la suite, puisqu'ils avaient été impliqués dans l'évaluation du système, ils ont commencé à utiliser l'outil activement. »

La solution est devenue opérationnelle pour nos départements RH en septembre 2015, soit six mois seulement après que nous ayons pris notre décision. Deux mois plus tard et juste à temps pour les évaluations de fin d'année, les employés et les managers ont eu accès à la nouvelle fonctionnalité RH, ils ont donc pu consulter l'intégralité de leur évaluation annuelle à travers le portail de l'employé. Ceci était une phase cruciale de la politique de gestion des ressources humaines de Gemalto.

### **LE SIRH EN TANT QUE MOTEUR DES RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE**

« Notre SIRH devait assumer la philosophie de la société en termes de gestion des ressources humaines », expliqua Arnaud Soulié. Le facteur humain est au cœur de notre succès et nous nous basons sur des principes forts. Premièrement, nous donnons priorité à la promotion interne et il nous paraît étrange de recruter des managers venus de l'extérieur. Nous encourageons également fortement la mobilité interne aussi bien géographique qu'en termes d'évolution de carrière. En fait, c'est la politique d'entreprise que tous les directeurs ont vécu au moins une fois avec succès dans d'autres entreprises. »

Deux points additionnels:

- Premièrement, Gemalto recrute principalement de jeunes diplômés afin de les former et de développer leur progression selon les quotas et les objectifs du groupe.
- Deuxièmement, 10% de nos cadres sont des expatriés. À l'heure de recruter, le département RH de Gemalto pense « international. »

« Meta4 PeopleNet est l'outil idéal pour notre société, avec des objectifs tels que les nôtres », continue Arnaud Soulié. « Avec Meta4 nous avons centralisé la gestion des ressources humaines vers des procédés mondiaux uniformes, quel que soit le pays, utilisant une langue commune, l'Anglais, et un accès au dossier personnel de chaque employé et de leur carrière chez Gemalto. »

## UNE SOLUTION INTUITIVE ADAPTÉE AUX BESOINS DE CHAQUE EMPLOYÉ DU GROUPE

L'utilisation de l'outil d'autre part est complètement décentralisée. Arnaud Soulié insiste sur les objectifs initiaux: "il était important que chaque employé du groupe, n'importe où dans le monde, puisse accéder à ses données personnelles à travers une interface Web simple, sans avoir besoin de télécharger un quelconque programme. Meta4 PeopleNet est une application extrêmement intuitive et par conséquent, le déploiement international a été très rapide. »

Afin d'accélérer l'utilisation de l'outil, Gemalto a publié et distribué une brochure de quatre pages expliquant les principes de fonctionnement majeurs de PeopleNet. « Aucune formation supplémentaire nécessaire, » ajouta Arnaud Soulié. " Aujourd'hui n'importe qui peut mettre à jour ses données administratives ou consulter son « Profil de Carrière Interactif », visant à faciliter la collaboration entre les employés sur l'intranet du groupe. »

Les évaluations annuelles, qui impliquent parfois deux ou trois personnes dans des pays différents, peuvent aussi se faire à travers le portail Web. Arnaud Soulié: "Après plusieurs mois nous avons remarqué une augmentation importante du nombre d'utilisateurs du SIRH par rapport à la solution précédente. Ceci était un de nos objectifs principaux. Meta4 PeopleNet est désormais en place et fonctionne à la plus grande satisfaction de nos employés."

Ce qu'il nous reste à implanter est la gestion de la formation selon les mêmes principes.

### **LES ATOUTS DU PROJET**

- Une approche du projet visant à implanter une solution RH complète à un niveau international.
- Le potentiel d'évolution de la solution permet d'aller au-delà de la sphère du simple domaine des RH en implantant un outil de management simple mais de pointe pour les managers locaux.
- Accès décentralisé aux fonctions RH.
- Productif en moins de six mois, et étant donné la complexité du projet.

### **Questions :**

1. Analyser l'étude de cas en mettant l'accent sur les différentes phases de l'implantation de la solution SIRH - Meta4 PeopleNet ?
  - Avant la mise en place de la solution
  - Le choix de la solution et mise en œuvre de la solution
  - Après la mise en place de la solution
  - Conduite de changement
2. Quelles sont les tendances technologiques et fonctionnelles des solutions SIRH à l'horizon 2030 ?

*Bon courage*



**Université Abdelmalek Essaâdi**

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion*

Adresse : B.P.1255 Tanger Principal - Maroc. Fax : 039 31-34-93

Tel : 05 39 31 34 87 / 88 / 89 Fax: 05 39 31-34-93

Site web : [www.encgt.ma](http://www.encgt.ma)

**EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE**  
**SEMESTRE D'AUTOMNE**  
**Session Normale - Décembre 2022**

---

Épreuve : Progiciels de Gestion Intégrée  
Enseignant : M. A. SALAHDDINE  
Niveau : 5ème année – Semestre 9  
Jour/Date : Mercredi 21/12/2022 à 9h  
Durée : 1h30

---

Traiter les questions suivantes :

1/ Analyser les relations BPR – Organisations et BPR – ERP ;

2/ Comment réussir les changements escomptés de la mise en place d'un ERP ?

UAE  
ENCG – TANGER

Session : Normale (Décembre 2022)  
Epreuve : Intelligence économique  
Niveau : 5ème année (S9), toutes options  
Durée : 2 heures  
Professeur : Mostafa ABAKOUY

NB :

- une copie bien soignée vous rapporte deux points (il est souhaitable de ne pas utiliser le « correcteur »)
- des étudiants ont excellé parce qu'ils l'ont voulu

Bon courage !

Répondre aux quatre questions suivantes :

Question 1 : (3 points)

Schématiser la pyramide de la sagesse tout en déterminant le sort de son sommet.

Question 2 : (3 points)

En matière d'intelligence économique, qu'entend-on par : La scotomisation ? La dezinformatsia ? L'espace cryptique ? La serendipity ? La ZIS ? La distorsion de l'information ?

(Répondre sous forme tabulaire).

Question 3 : (6 points)

En exposant son fil informationnel, le chargé d'intelligence économique est tenu de traiter les informations collectées. Comment pourrait-il s'y mettre ?

(Répondre sous forme tabulaire).

Question 4 : (8 points)

L'intelligence économique à la « marocaine » : qui fait quoi ?

(Répondre sous forme tabulaire).