



EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
Session Normale 2023-2024

Épreuve : GRH II
Enseignant : Saïd BALHADJ
Niveau : Tronc commun - Semestre 7
Jour/Date : Vendredi 22/12/2023 à 15h
Durée : 2 heures

Répondez d'une façon précise et concise aux questions suivantes : (12 points)

1. Expliquez et illustrez avec un exemple le processus de transition du stade débutant au stade maîtrise dans le processus DOME (1 pts)
2. En quoi consiste la loi Borloo et quel est le contexte de sa promulgation ? (1pts)
3. Illustrez par un exemple la différence entre innovation et créativité selon Luc de Brabander ? (1 pts)
4. Dans la grille d'évaluation à 6 facettes, quels sont les indicateurs retenus pour évaluer la dimension contexte ? (1 pts)
5. En quoi consiste le risque majeur d'avoir une pyramide des âges de type « Poire Ecrasée » ? (1 pts)
6. Expliquez et illustrez avec un exemple l'effet Dunning-kruger (1 pts)
7. En quoi consiste le compromis fordien ? illustrez par un exemple (1 pts)
8. Quel est le facteur déterminant pour passer de l'administrative RH vers une le développement RH ? (1 pts)
9. Quels sont les postes concernés par le plan de succession ? et comment on procède pour en élaborer un ? (1pts)
10. Illustrez la compétence d'assertivité par un exemple en milieu professionnel (1 pts)
11. Quelle est l'utilité de l'élaboration de la cartographie des pratiques RH ? (1pts)
12. En quoi consiste la RTT ? et dans quelle situation professionnelle est mise en place par les Responsables RH ? (1 pts)

Traitez le Cas NORTEX

La société NORTEX fabrique des produits de confection distribués sous différentes marques. Confrontés aux difficultés de l'industrie textile (concurrence chinoise et Turque), les dirigeants de l'entreprise se sont lancés dans un programme de modernisation de processus de production et d'optimisation des processus de gestion.



Dans les trois années qui viennent, ils ont décidé de faire certains investissements productifs et d'innovation afin de garantir toutes les chances de survie de leur entreprise. Cet effort en termes d'investissement ne sera pas sans conséquence sur le volume des emplois, puisqu'il est prévu de supprimer une centaine d'emplois d'ici T+3, en évitant autant que possible le recours au licenciement. Le tableau ci-après établi au 31 Décembre T, apporte des informations sur les effectifs et l'emploi :

Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
42	60	144	254	500

Pour les 3 années à venir, les hypothèses faites sur les composantes de l'évolution démographique conduisent à prévoir un certain nombre de départs dont une soixantaine au titre de la retraite. La ventilation des départs à la retraite par qualification est rapportée dans le tableau ci-dessous :

Départ	Cadres	TAM	E & O Q	E & O N Q
Retraite	8	10	15	28

Par ailleurs, on attend un taux de démission comparable à celui des années passées et qui devrait se situer au total, sur les 3 prochaines années, à 4% de l'effectif pour chacune des catégories cadres, TAM et E & O Q, et à 8% pour les E&ONQ.

Les dirigeants souhaitent développer une politique de promotion dynamique en envisageant, d'ici T+3, le passage de 60 E&ONQ vers les emplois de qualifiés, ainsi que l'accession à la catégorie TAM pour une quinzaine de qualifiés et vers la catégorie cadre pour une dizaine de TAM.

Compte tenu de l'amélioration de son outil de production et de l'informatisation accélérée des tâches administratives, la société prévoit une réduction importante de ses effectifs employés et ouvriers d'ici T+3. Cependant la diversification de sa gamme et l'effort d'innovation impliquent un accroissement significatif du nombre de techniciens et de cadres. Les besoins prévisionnels sont rassemblés dans le tableau ci-dessous :

	Cadres	TAM	E & O Q	E & O N Q
Besoins théoriques d'ici T+3	45	70	95	190

Travail à faire :

1. Dressez un tableau comparatif entre GPE / GPEC / GEPP
2. Quelle est la condition principale pour qu'une entreprise déploie une démarche GPEC ?
3. Exprimez et formalisez dans un ou plusieurs tableaux les différents éléments qui caractérisent sur les 3 ans la dynamique du « marché interne » de l'entreprise en fonction des hypothèses retenues par ses dirigeants.
4. Arrêtez les mesures correctives qui s'imposent d'ici T+3, ainsi que les éléments de politique RH dans lesquels elles doivent s'inscrire selon :
 - a. Le scénario optimiste
 - b. Le scénario pessimiste
 - c. Le scénario réaliste
5. Soulignez les enjeux et les limites de la GPEC



ENCGT

**EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
Session Normale 2022-2023**

Épreuve : GRH II
Enseignant : Saïd BALHADJ
Niveau : Tronc commun - Semestre 7
Jour/Date : Mardi 20/12/2022 à 15h
Durée : 2 heures

Répondez d'une façon précise et concise aux questions suivantes : (10 points)

- 1- Quelles sont les trois leçons retenues de l'histoire de la fourmi travailleuse ?
- 2- Expliquez l'effet pygmalion en donnant un exemple
- 3- Explicitez les arguments qui ont poussé Dave. ULRICH à changer son modèle de gestion de ressources de la matrice des 4 rôles de (1999) au modèle de compétences RH (2016) ;
- 4- Expliquez-en quoi consiste un Accord de Performance Collectif (APC) en donnant un exemple concret ;
- 5- Citez les trois ressources clés que doit posséder un manager d'équipe pour mener une évaluation juste et équitable de ses collaborateurs ;
- 6- Expliquez la différence entre GPEC et GEPP ;
- 7- Quelles sont les conditions de l'apparition du phénomène de Quiet Quitting au travail?
- 8- Expliquez et illustrez par un exemple, le fonctionnement de la troisième dimension de la compétence chez Le Boterf ;
- 9- En quoi consiste le risque de l'envahissement des préoccupations social (EPS) ?
- 10- Donnez une définition et expliquez le fonctionnement du HR review ;

Traitez le cas suivant :(10 points)

Vous êtes responsable d'un département au sein d'un groupe pharmaceutique d'envergure internationale. Il y a deux ans, vous avez recruté cinq jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Leur formation, acquise dans des disciplines différentes, est de niveau équivalent, de même que leur qualification. Engagés comme débutants, ils ont reçu la première année un salaire net mensuel de 8000 Dhs. A la fin de la première année, ils ont tous eu une augmentation identique de 2000 dhs. Depuis leur entrée en fonction, ils occupent des postes d'un même niveau de responsabilité et se connaissent suffisamment pour discuter entre eux des décisions prises à leur égard.

Vous avez reçu une note de la direction des ressources humaines vous demandant d'établir les augmentations individuelles de salaires pour chacun d'eux et de les justifier. L'enveloppe

29

globale disponible représente 1% de la masse salariale. Vous disposez donc d'un budget de 60000 Dhs. A titre d'information, le taux de l'inflation estimé est de 6%.

Vous disposez des renseignements suivants

Collaborateur A. est responsable d'un atelier de production. De formation ingénieur, ses résultats sont bons et il semble avoir du potentiel. Il se dit ambitieux et n'envisage pas de rester longtemps à son poste actuel. Il a fait savoir à son supérieur hiérarchique qu'il entend progresser rapidement et qu'une entreprise lui avait fait des propositions qui avaient suscité son intérêt.

Collaborateur B. est contrôleur de gestion. Elle travaille dans un service administratif et termine les examens d'expertise comptable. L'entreprise l'aide en lui laissant du temps libre. A la fin de la première année, elle a obtenu facilement les deux certificats qu'elle avait préparés. Maintenant, ses résultats sont moins bons et son ardeur au travail a sensiblement diminué. Après discussion avec son supérieur hiérarchique, il ressort que son père est décédé il y a deux mois et qu'elle a des difficultés financières.

Collaborateur C est responsable d'un atelier dans l'une des unités de production les plus dangereuses du groupe. Les conditions de travail sont épouvantes et les ouvriers de cet atelier sont rudes et peu conciliants : ils n'acceptent leurs conditions de travail que parce qu'ils bénéficient de primes élevées. Ahmed E. a la conviction d'occuper le poste le plus difficile et espère que la direction saura en tenir compte. Ses résultats sont jugés satisfaisants.

Collaborateur D est ingénieur expert dans l'instrumentation et les systèmes de contrôle. Sa contribution est évaluée comme très satisfaisante d'un point de vue technique, malheureusement elle s'intéresse peu aux individus et a irrité autant sa direction que l'atelier par son manque de tact. Il est loisible de s'interroger sur sa capacité à diriger et à animer une équipe.

Collaborateur E. est responsable d'une équipe de visiteurs médicaux. Diplômé d'une école de commerce, il est considéré comme un garçon enthousiaste, aux idées constructives et d'un abord sympathique. Ses présentations sont estimées supérieures à la moyenne. Toutefois, il a tendance à ne pas faire assez attention aux résultats chiffrés des enquêtes disponibles et il est apparu à plusieurs reprises que ses jugements devaient être soumis à caution. Sous réserve qu'il s'améliore sur ce point, il a un potentiel d'évolution élevé.

TAF

En tant que manager, procédez à une répartition équitable de la prime suivant le processus ci-après :

- 1- Effectuez une évaluation des postes des cinq salariés par la méthode de classement par paire
- 2- Effectuez une évaluation de compétence des cinq salariés selon la méthode des six facettes
- 3- Effectuez une évaluation du potentiel/performance pour les cinq salariés selon la grille « 9 box »
- 4- Classez les cinq salariés selon un scoring
- 5- Calculez la prime selon le score de chaque salarié



ENCGT

المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير
NATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT AND BUSINESS

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE SEMESTRE D'AUTOMNE Session Normale 2021-2022

Épreuve : GRH II
Enseignant : Saïd BALHADJ
Niveau : Tronc commun - Semestre 7
Jour/Date : Lundi 10/01/2022 à 15h
Durée : 2 heures

I- Répondez aux questions suivantes : (12 pts)

1. Expliquez la troisième dimension bipolaire du MBTI et donnez un Exemple ;
2. Soulignez les qualités requises chez un manager d'équipe pour devenir un bon évaluateur ;
3. Donnez une définition au syndrome de l'incompétence inconsciente ;
4. En quoi consiste une politique RH orientée Business ;
5. Expliquez le principe de la polarisation du marché de l'emploi
6. Expliquez les règles n°6 de la créativité
7. Dans le cadre des contrats spéciaux de formation, soulignez les conditions d'éligibilité et les modalités de remboursement ;
8. Expliquez-la non-utilisation des talents chez la catégorie réserve dans la grille des hauts potentiels ;
9. C'est quoi la revue de personnel ?
10. En quoi consiste le principe de scouting dans la gestion des talents ?
11. Quels sont les éléments à prendre en compte lors de l'élaboration d'un plan de formation ?
12. Quelles sont les deux conditions pour développer et maintenir une culture d'apprentissage ?

II- Traitez la mise en situation suivante (08 pts) :

La société STT est une entreprise équipementier automobile installée à la Tanger free Zone depuis 15 ans, employant aujourd'hui près de 2500 salariés. Pour cause de la crise pandémique (Covid-19) et la perturbation des chaînes d'approvisionnement, STT doit faire face à une baisse endancielle de son activité et par conséquent à une réduction de ses effectifs.

30

Il y a cinq ans, les dirigeants de l'entreprise ont été contraints de procéder à une première réduction des effectifs (500 salariés) pour des raisons économiques (perte d'un grand client) qui a fortement « traumatisé » les salariés, car la société avait une tradition, bien ancrée dans les mentalités, de fidélisation de son personnel. Dans une perspective d'optimisation des coûts, les dirigeants envisagent à nouveau de recourir à la réduction de l'effectif. Un millier d'employés sont visés dans l'entreprise courant l'année 2022.

Soucieux, cette fois, de ne pas brusquer les choses (downsizing) en évitant les résistances au changement et surtout de bien gérer les retombés négatifs sur l'image de marque, les dirigeants font appel à vous en tant que consultant RH junior pour leur présenter en urgence un plan de continuité d'activité dans une perspective de redressement de la situation pour les années avenir.

Le plan doit apporter des éléments de réponse aux différentes interrogations des dirigeants :

- 1- Quelle est la démarche de conduite de changement à adopter pour mieux gérer les résistances au changement et procéder à un accompagnement optimal des salariés dans le processus de deuil ?
- 2- Dressez un tableau comparatif des avantages et inconvénients de recours au Downsizing
- 3- Enumérez les différentes possibilités de gestion de sureffectif qui s'offre à l'entreprise avant d'envisager les licenciements ;
- 4- Présentez et expliquez aux dirigeants la pertinence de signer un Accord de Performance Collectif avec les représentants des salariés en contexte de crise ;
- 5- Quels sont les mécanismes à mettre en place pour réussir la migration vers une GRH flexible et responsable ?



EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
Session Normale 2019-2020

Épreuve : GRH II
Enseignant : Saïd BALHADJ
Niveau : Tronc commun - Semestre 7
Jour/Date : Lundi 23/12/2019 à 09h
Durée : 2 heures

Répondez aux questions suivantes : (12 pts)

- ① Expliquer par des exemples comment un sujet peut augmenter son estime de soi à travers la théorie de lieu de contrôle de Julian Rotter (2pts) ✓
2. Quelles sont les conditions et les avantages de recours aux contrats spéciaux de formation de l'OFPPT ? (1pts)
- ③ Expliquer la transition de la vision objet à la vision acteur par le processus DOME (1pts) ✓
- 4. Expliquez comment casser le cercle vicieux des pensées et émotions négatives par l'approche cognitivo-comportementale (2pts) ✓
- 5. Quelle est l'utilité de l'élaboration de la cartographie des pratiques RH ? (1pts)
6. Comment procéder à un diagnostic de l'existant en vue de se doter d'une marque employeur ? (1 pts)
7. Citez les leviers d'action d'une GRH flexible (1pts) ✓
- 8. Expliquez comment on peut utiliser la carte socio-dynamique pour mener à bien des négociations avec les différents acteurs au sein d'une entreprise (2pts)
- ⑨ Expliquez comment la réflexivité peut aider un salarié à mieux professionnaliser sa pratique (1pts) ✓

Mise en situation : (08 pts)

Travaillant depuis 25 ans à la société *Mecanoexpo*, où il a d'abord été opérateur, Hassan est depuis sept ans contremaître de l'atelier de mécanique et les affaires marchent rondement. Il a une bonne équipe. Des gens qualifiés et fiables. Il y a des jeunes et des moins jeunes, et l'ambiance est plutôt bonne.

Les tâches ont beaucoup évolué au cours des dernières années. La numérisation des processus s'est imposée partout et il a fallu réorganiser l'atelier autour de petites équipes formées de trois ou quatre opérateurs.

Mais voilà, les choses ne se déroulent pas comme prévu ! Hassan vient tout juste de terminer sa sixième entrevue annuelle d'évaluation de la performance et il se demande s'il ne vaudrait pas mieux qu'il se donne le temps de la réflexion avant de s'engager dans les 18 autres qui l'attendent. Il faut dire que les rencontres de cette année sont assez particulières. En raison des changements organisationnels majeurs qu'elle compte effectuer, la haute direction a décidé de

tripler le budget de la formation pour les trois ans à venir. Et, pour se conformer à une nouvelle directive de la DRH, la deuxième partie de l'entrevue doit désormais être entièrement consacrée à l'élaboration d'un plan individuel de développement professionnel.

La formation ayant toujours été importante pour lui, Hassan a sans difficulté joué l'ouverture et tout a été étalé au grand jour : les points forts et les points faibles de chacun, les liens avec la performance, l'évolution du service, les attentes personnelles, etc. Il dresse à présent le constat suivant :

1. Tous les employés, sauf un, pensent que le développement de leurs compétences n'est pas considéré comme une priorité au sein du service ; ✓
2. Ils pensent, en général, que la plupart des problèmes de non-respect des normes de production, qui engendrent une baisse considérable de la performance du service, sont attribuables au fait qu'ils ne maîtrisent pas les nouveaux logiciels ; ✓
3. La moitié d'entre eux estiment que l'entreprise ne tire pas le meilleur parti possible de leurs compétences et qu'ils pourraient sans problème assumer davantage de responsabilités ; } 3
4. Le meilleur tôlier de l'équipe lui a fait comprendre qu'il était essentiel pour lui de rester à la fine pointe de ce qui se passe dans son domaine ;
5. Le dernier cours technique donné par le principal fournisseur du service était d'un niveau trop élevé ; } 3
6. Deux employés lui ont fait part de leur mécontentement à l'égard de ce qu'ils considèrent comme du favoritisme dans sa façon d'attribuer certaines formations.

Cette dernière observation l'a particulièrement touché, car il s'efforçait justement de répartir équitablement les budgets dont il disposait. En fait, ces remarques et ces quasi-revendications l'ont laissé un peu abasourdi. Hassan pensait qu'il remplissait correctement son rôle en matière de formation, mais il faut croire que ce n'était pas le cas,

Il est vrai qu'il n'en avait jamais parlé ouvertement auparavant ! Alors, qu'est-ce qui ne va pas ? Que faut-il faire exactement lorsque l'on s'occupe des compétences de ses employés ? S'agit-il d'un problème de ressources ou d'un problème d'attitude ? Comment s'y prendre pour redresser la situation ? Et par quoi commencer ? Hassan se tracasse beaucoup à propos des entrevues d'évaluation à venir...



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

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
Session Normale 2018-2019

Épreuve : GRH II
Enseignant : Saïd BALHADJ
Niveau : Tronc commun - Semestre 7
Jour/Date : Vendredi 21/12/2018 à 09h
Durée : 2heures

Questions d'analyse :

1-Analysez le syndrome de l'impuissance acquise de **Martin SELIGMAN** et discutez les remèdes présentés par **Albert BANDURA** dans son modèle de l'auto-efficacité personnelle ; (4 pts)

2-Analysez et discutez les raisons qui ont poussé **Dave ULRICH** à faire évoluer son mode de compétence RH ; (4pts)

3-Analyser et discutez le phénomène de l'Usine à Gaz en GRH comme conséquence du Downsizing pour le cas de France télécom ; (3 pts)

4-En vous basant sur le film *Ressources Humaines*, Analysez et discutez la conduite du stagiaire en RH et les conséquences sur l'aboutissement de sa mission ; (3 pts)

Mise en situation : (6 pts)

Une Start-up de 20 salariés œuvrant dans le secteur de l'offshoring informatique, communément appelé ITO (Informations Technologies Outsourcing) se propose de lancer dans 3 ans un nouveau produit innovant sur la sécurité informatique destiné principalement aux multinationales installées dans la région du Tanger (TFZ). Consciente de la taille du défi et de la rareté des compétences et des talents seniors en développement informatique sur le bassin d'emploi tangérois, l'entreprise compte concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication et de sourcing visant à attirer et retenir les meilleurs talents que ce soit au niveau régional, national et international. Pour concevoir et repositionner le nouveau label Marque employeur, les responsables de la Start-up font appel à vous en tant que junior consultant pour leur proposer la meilleure démarche à suivre.



EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE
SEMESTRE D'AUTOMNE
Session Normale 2017-2018

Épreuve : GRH II
Enseignant : Saïd BALHADJ
Niveau : Tronc commun - Semestre 7
Jour/Date : Mercredi 20/12/2017 à 11h
Durée : 2heures

I-Questions de cours :

1. Illustrez et expliquez les trois dimensions de la compétence selon Le Boterf (1pts)
2. Expliquez et donnez des exemples de la compétence tacite (1pts)
3. Citez les caractéristiques et les avantages de l'approche compétence (1pts)
4. Expliquez le fonctionnement de la méthode cap talent (1pts)
5. Illustrez et citez les cinq niveaux de communication (1pts)
6. Quels sont les outils de connaissance de la GPEC (1pts)
7. Citez et expliquez les quatre logiques de la nouvelle révolution industrielle (1pts)
8. Quelles sont les dimensions traitées lors d'un entretien d'évaluation. (1ps)
9. Illustrez et expliquez la pyramide de Miller (1pts)
10. Quels sont les indicateurs de recrutement à impact indirect ? (1pts)

II- Mise en situation (10pts)

Rachid, 48 ans, est directeur d'une petite agence commerciale (14 personnes). Il a pris ce poste il y a 4 mois, sans formation particulière au management. Il avait le titre de directeur adjoint de cette même agence depuis 2 ans.

Rachid possède des croyances fermes dans la conduite des équipes : être un bon leader, c'est inné, ça ne s'apprend pas ! Il faut toujours être spontané avec les autres ! Il faut savoir manier la carotte et le bâton.

Cette nouvelle responsabilité lui a été confiée sur la base des bons résultats commerciaux obtenus dans son poste d'adjoint ; sa prise de fonction s'est passée de façon conforme aux politiques de l'entreprise mais dans l'urgence suite au départ du directeur.

Il vous avait alors exprimé sa vive satisfaction d'avoir été nommé directeur d'agence, cette évolution correspondant précisément à son projet professionnel – projet dont il n'avait jamais parlé, ni à vous, ni à la DRH. Dans le même temps, vous aviez remarqué ses remarques

négligentes, à peine voilées concernant son prédécesseur quant à ses modes de leadership. À vous avait également, dès sa nomination, demandé instamment de nouvelles cartes de visite, avec le titre de directeur ; c'était pour lui, disait-il, une conduite pour se faire reconnaître tant en interne qu'en externe.

Depuis 2 mois ; les retours « informels » de son équipe vous ont alerté. Les collaborateurs se disent déstabilisés ; ils décrivent un manager qui oscille en permanence entre un comportement ouvert et conciliant et un comportement autoritaire et directif – à l'image de son prédécesseur. Un client important de l'agence, que vous connaissez par ailleurs à titre privé, vous a dit le week end dernier : « C'est bizarre, on a l'impression que l'ambiance va changer. »

Cette agence qui auparavant, dépassait régulièrement ses objectifs et cela sans gros efforts apparents, les a tout juste atteints le mois dernier. Vous avez pu observer qu'il n'y avait pas eu de changement important dans le contexte de l'agence. Le responsable de la mobilité interne vous a informé que trois demandes de transfert, venant de collaborateurs de l'agence, avaient été exprimées coup sur coup la semaine dernière.

Hier, Rachid vous a téléphoné pour vous dire que tout allait bien mais qu'il souhaiterait faire le point avec vous le plus rapidement possible ; vous souhaitez vous-même faire le point avec lui.

Vous vous apprêtez à le recevoir.

Questions :

- 1- Quels sont les préalables d'un entretien d'évaluation réussi ?
- 2- En étant le chef hiérarchique de Rachid et à la lumière des derniers événements, quelle serait votre attitude lors de la rencontre de mise au point ? et quelle sera la démarche à suivre dans ce genre de situation ?
- 3- Afin de réussir cette rencontre de mise au point, quels sont les conseils à prodiguer au chef de Rachid pour une conduite professionnelle de l'entretien ?
- 4- Selon le modèle de RIASEC de John Lewis Holland, la personnalité de Rachid sera profilée dans quelle catégorie ?
- 5- Dans le cas où Rachid accepte l'évaluation de son chef et sollicite de l'aide, quel sera le dispositif de développement le mieux adapté ?



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

EXAMEN DE FIN DE SEMESTRE

SEMESTRE D'AUTOMNE

Session Normale 2016-2017

Epreuve	: GRH II
Enseignant	: Saïd BALHADJ
Niveau	: Tronc commun - Semestre 7
Jour/Date	: Mercredi 04/01/2017 à 09h
Durée	: 2heures

- Présentation de la Société :

ENERGIA est une société privée à capitaux propres, créée en 2001 par le groupe OMEGA, et comme tout groupe, le périmètre est évolutif, le groupe est implanté dans les différentes régions du monde : Europe, Asie pacifique, Amérique, Afrique, Le tiers des effectifs se trouve en France.

Quelques chiffres :

- Capital	: 96% détenu par les pouvoirs publics
- Chiffre d'affaire 2016	: 101 250 MAD
- Résultat opérationnel 2016	: 746 MAD
- Résultat Net, part du groupe 2016	: 1049 MAD
- Collaborateurs (décembre 2016)	: 600

- Les activités du groupe :

Les activités du groupe sont concentrées sur les secteurs de l'énergie. C'est une activité intégrée de la matière première à la distribution, exploration et exploitation des mines, traitement et enrichissement de l'Uranium pour la fabrication du combustible, maintenance, produits et services, remplacement des équipements lourds.

ENERGIA traite et recycle les combustibles après leur utilisation dans les centrales nucléaires. La société assure au final le démantèlement et l'assainissement des sites.

- Le Personnel :

La société ENERGIA exerce une activité industrielle à forte valeur ajoutée, dont les cycles de production sont longs (il faut 3 ans pour construire un générateur de vapeur, 5 ans minimum pour construire un réacteur) et les contraintes de sécurité sont draconiennes.

La société compte environ 600 Salariés au début 2017. La part des ingénieurs et cadres est de 20%, celle du personnel Techniciens et Administratifs est de l'ordre de 33% et la part des personnels ouvriers reste stable à 46%.

	Ingénieurs & Cadres	Techniciens & Administratifs	Personnels ouvrier
Effectif au 31/12/2016	118	202	280

Répartition de la population par service

	Cadres	ETAM	Ouvriers
Direction générale	1	4	
Commercial	14	30	
Administratif	37	25	
Direction fabrication	29	42	
Etudes	20	51	
Achats	17	20	
Démantèlement		9	96
Assainissement		7	104
Montage		3	36
Finition		11	44
Total	118	202	280

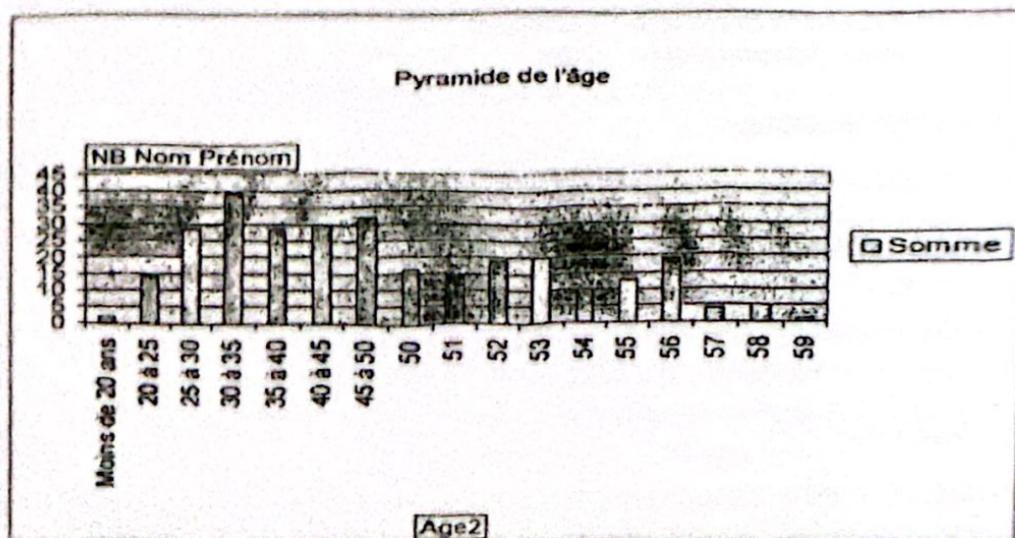
Concernant les mouvements des personnels, les hypothèses faites sur l'évolution démographique entre 2017 et 2020 conduisent à prévoir 87 départs dont 51 au titre de la retraite ou de la préretraite et 36 par démission.

La ventilation des départs sur la période 2017-2020 par qualification est la suivante :

Départ	Cadres	ETAM	Ouvriers	Total
Retraite	10	18	23	51
Démission	8	13	15	36
Total	18	31	38	87

Quant aux promotions, elles sont rares et se sont toujours effectuées au sein d'un même service, une sorte de promotions d'échelons fondées sur l'ancienneté.

Il convient aussi d'étudier l'évolution de l'effectif par âge :



Ce graphique a été réalisé en fixant l'âge de la retraite à 60 ans et en tenant compte des démissions, des licenciements, des mutations, des décès. On constate que 41 % des salariés ont plus de 50 ans et 14 % ont plus de 55 ans.

La catégorie la plus touchée par ces départs en retraite est la catégorie « ouvrier ». Une attention particulière leur devra être apportée, car nous sommes dans le cas d'une entreprise industrielle et ce sont les ouvriers qui agissent et qui connaissent le mieux le processus de production.

Une évaluation des besoins en RH à l'horizon de 2020, à travers des données externes a démontré que :

- Le personnel cadre et ingénieurs nécessaire doit être supérieur de 20% à celui qui a été projeté à partir des données internes.

- Le nombre de Techniciens et Administratifs nécessaire sera inférieur de 40% au nombre qui a été projeté à travers les données internes.
- Les besoins réels en agents et ouvriers se situent à 260 en 2020.

Ces changements s'expliquent par de nouvelles données prévisibles de ENERGIA en ce qui concerne « Le développement d'une politique sociale innovante et responsable » dont l'objectif est de « renforcer le dialogue sociale au sein du groupe » et, alors qu'il intervient dans des marchés de plus en plus concurrentiels « Anticiper et accompagner les restructurations », surtout que Le DRH et les différents Directeurs ont repérés plusieurs déficits en compétence, ce qui peut générer des besoins en formation.

- **Le dialogue social :**

Cadré par des accords groupe, signés en 2014, 2015, 2016 (Mobilité, négociation, gestion prévisionnelle des métiers, formation...etc.).

En matière de restructuration, ENERGIA a pour principe de « trouver une solution pour chaque salarié » et de « privilégier la solidarité afin de minimiser les conséquences sociales des décisions prises en termes industriel ».

- **Anticiper et rendre sensible à l'évolution des métiers :**

Le groupe s'engage ainsi à :

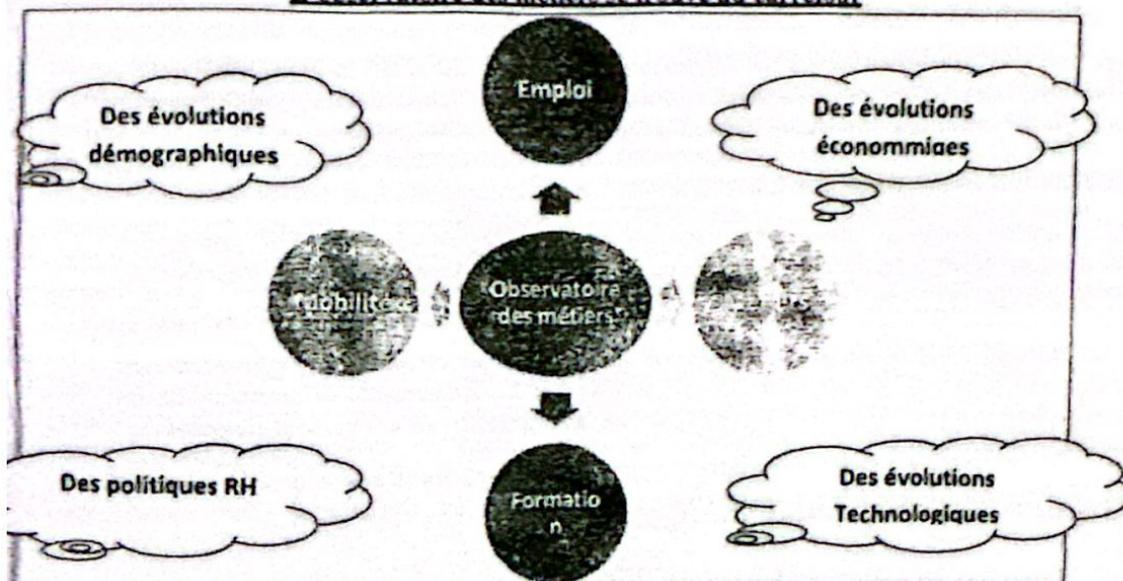
- Accorder systématiquement la priorité à la mobilité interne
- Anticiper l'évolution des métiers en terme de qualification et de qualité
- Transmettre et renouveler les compétences, compte tenu des déséquilibres de la pyramide des âges.
- Développer la gestion par proximité géographique pour éviter si possible les déménagements.
- Travailler avec les instances représentatives du personnel dans l'observatoire des métiers.

L'approche repose sur la volonté de maîtriser la gestion des ressources humaines dans l'intérêt de ENERGIA et de ses contraintes et dans le respect de ses engagements envers les salariés.

- **Gestion Prévisionnelle des métiers :**

A pour objectif « d'identifier les passerelles possibles entre les métiers et anticiper les évolutions sociales aux projets industriels majeurs du groupe » et de mettre en rapport les entités du groupe sur les différents bassins et faire évoluer éventuellement les métiers de ENERGIA.

L'observatoire des métiers se trouve au carrefour



- **Analyse des métiers sensibles :**

Sont considérés comme sensibles, les métiers stratégiques pour lesquels l'entreprise doit assurer la pérennité du savoir-faire et des compétences ou nécessitant une période longue d'apprentissage ou difficiles à recruter (les soudeurs qualifiés), les métiers dont les compétences évoluent rapidement (environnement, informatique) et ceux dont le volume évolue en fonction de l'activité (production) ; enfin les nouveaux métiers.

A partir de ce constat prévisionnel, un plan d'action est élaboré en matière de formation au niveau de chaque unité, ainsi a-t-il été décidé de mettre en place des parcours de professionnalisation dans les domaines tels que : Logistique nucléaire, électromécanique, management de projet, démantèlement, contrôle non destructif, sûreté nucléaire, énergie propre, RH...

A travers l'information proposée au salarié, celui-ci pourra organiser son avenir professionnel à travers la mobilité et la formation.

- **L'accompagnement des mobilités :**

Sont identifiés différentes catégories de mobilité :

- « fonction de même nature »
- « fonction proche qui nécessite un parcours de formation »
- « fonction représentant une reconversion professionnelle » nécessite d'acquérir de nouvelles compétences ».

Une information sur les postes disponibles est à la disposition des salariés (support écrit, intranet...). les postes sont en priorité réservés aux salariés internes. Les candidatures externes étant examinées dans un deuxième temps.

Dans cette démarche, les équipes RH accompagnent, conseillent avant la mutation et dans le cadre de l'intégration.

TAF :

1. Présentez sous la forme d'un tableau : (4 points)

- les RH projetées à l'horizon de 2020 en tenant compte des données internes de l'entreprise, déterminées à travers les prévisions des départs, et à travers la politique de valorisation des ressources humaines qui intègre d'une part, la politique de formation et d'autre part, la politique de mobilité interne.
- Calculez les écarts entre les deux projections

2. En tant que consultant junior en Ressources Humaines, Le PDG du groupe ENERGLA s'adresse à vous pour établir un diagnostic sur la capacité d'adaptation du potentiel humain et le guider dans cette démarche, en prenant les décisions qui s'imposent.

Quelles préconisations envisagez-vous ? (6 points)

3. L'entreprise décide de signer un accord GPEC pour la période 2017-2020, dressez un tableau précisant le processus de passage à la démarche compétence en soulignant les indicateurs et les outils pour chaque étape (6 points)
4. La société ENERGLA décide de s'implanter au Maroc dans le secteur énergie solaire en créant une filiale afin de participer au projet Noor1 et 2 de Ouarzazate, en votre qualité de consultant en RH le DG vous interpelle pour les accompagner dans le plan de recrutement sur les trois ans avenir.

Quelles préconisations envisagez-vous ? (4 points)



Evaluation final

Session d'Automne janvier 2016

Diplôme : ENCG
Épreuve : GRH II
Responsable : Pr Saïd BALHADJ
Durée : 2 heures

I- Répondez aux questions suivantes :

1. Expliquez le processus DOME et le phénomène de l'incompétence inconsciente (2pts)
- 2. Citez et illustrez les modèles de référence en GRH (1 pts)
3. Expliquez le processus de « l'usine à gaz en GPEC (1 pts)
4. Illustrez la carte socio dynamique des acteurs et précisez son utilité (2 pts)
5. Citez les facteurs et les sous facteurs de pesé utiliser par la Méthode HAY (1pts)
6. Citez les facteurs qui influencent le système de rémunération (1 pts)
7. Présentez le modèle RIASec de J. L. HOLLAND et précisez son utilité (2 pts)

II- Traitez le cas suivant : (10 points)

Y a-t-il encore de l'avenir chez Intégrité?

Intégrité est une compagnie d'assurances à Casablanca depuis de nombreuses années. Cette société opère plusieurs succursales réparties à la fois en milieu urbain et en région. C'est une entreprise dynamique qui jouit d'une bonne réputation. Karima, une ancienne analyste, est directrice de comptes commerciaux depuis six ans dans une succursale située en plein quartier industriel de *Ain Sebaâ*. À ce titre, elle s'occupe des grosses entreprises-clients afin de leur offrir un portefeuille de services personnalisés. Ses responsabilités tournent principalement autour du développement d'affaires, du service à la clientèle et de la personnalisation de l'offre de service. Une petite équipe d'analystes et de conseillers la seconde. Avant son arrivée chez Intégrité, Karima a travaillé dans une banque comme conseillère, ainsi que dans un organisme public voué au financement de PME en voie d'implantation. Karima est mariée et a deux enfants en bas âge. Elle s'est distinguée en terminant son Master en administration des affaires entre ses deux grossesses. Elle a la réputation d'être une bonne travailleuse, loyale et disponible. De plus, elle sait écouter les clients et elle procède à des analyses rigoureuses et approfondies. C'est d'ailleurs un gestionnaire nouvellement retraité qui, en tant que mentor, l'a aidée à acquérir ses compétences et à progresser dans l'organisation.

Depuis l'an dernier, Karima a un nouveau patron, Rachid. Comme Directeur commercial grand compte, il est responsable de dizaines de directeurs de comptes commerciaux répartis dans diverses succursales de la région de grand Casablanca. Rachid a le mandat de développer les affaires à un rythme accéléré afin qu'Intégrité ne se laisse pas devancer par la concurrence. Pour cette raison, il exerce de la pression sur les directeurs de comptes

commerciaux. Ainsi, il a récemment émis des réserves au sujet de l'attitude de Karima et de ses façons de faire. Il lui a mentionné qu'il aimerait qu'elle passe moins de temps au bureau ou à la maison à préparer des analyses et plus de temps à développer les affaires, par exemple en faisant davantage de représentation dans les milieux d'affaires et en participant à de nombreux événements le soir et même le week-end.

Karima en vient ainsi à se remettre en question, car elle est de plus en plus malheureuse dans son travail. Elle se rend compte également que, pour gravir des échelons dans cette organisation, il faut faire d'énormes sacrifices sur les plans professionnel et personnel. Elle n'est pas certaine que le jeu en vaille la chandelle.

Chaque année, Intégrité donne la possibilité à ses employés d'assister à des ateliers sur la carrière et offre des services de conseil (externes) à ses gestionnaires. Karima décide de se prévaloir de ces services et accepte de se soumettre à une évaluation de son potentiel et de passer des entrevues. Lors d'une rencontre avec un conseiller de la direction des ressources humaines, bilan en main, elle prend conscience que ses centres d'intérêt se situent principalement dans l'analyse des enjeux d'affaires en matière de protection auprès des entreprises. Elle aime faire de la recherche, élaborer des scénarios d'offres de services, rédiger des rapports et convaincre les clients de suivre ses conseils.

Après mûre réflexion, Karima considère qu'elle serait plus heureuse dans un travail caractérisé davantage par le contenu professionnel que par la gestion et le développement des affaires. Elle craint cependant qu'il ne soit pas possible pour elle de s'épanouir dans un tel type de travail chez Intégrité. Elle songe donc à chercher bientôt un emploi dans une autre entreprise. Par contre, elle ne veut pas subir une baisse de son niveau de vie en acceptant une rémunération moindre. Elle a également peur de souffrir d'une perte de reconnaissance sociale en acceptant dans une autre compagnie d'assurances un poste moins prestigieux.

Mis au courant de l'insatisfaction de Karima par le conseiller de la direction des ressources humaines, Rachid demande à Karima de venir le rencontrer. Karima ne sait pas comment aborder cet entretien.

Questions :

1. Comment Karima devrait-elle aborder cet entretien avec son patron?
2. Que suggéreriez-vous à Rachid de faire afin de se préparer à cette rencontre avec Karima?
3. Que suggéreriez-vous à la direction des ressources humaines de faire pour mieux structurer ses activités de gestion des carrières?



**Evaluation Finale
Session d'automne 2015**

Diplôme : ENCG (semestre 7)
Durée : 2Heures
Responsable : S. Balhadj
Matière : GRH II

Traitez le cas suivant :

Vous êtes responsable d'un département au sein d'un groupe pharmaceutique d'envergure internationale. Il y a deux ans, vous avez recruté dix jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Leur formation, acquise dans des disciplines différentes, est de niveau équivalent, de même que leur qualification. Engagés comme débutants, ils ont reçu la première année un salaire brut de 200 000 Dhs. A la fin de la première année, ils ont tous eu une augmentation identique de 15 000 dhs. Depuis leur entrée en fonction, ils occupent des postes d'un même niveau de responsabilité et se connaissent suffisamment pour discuter entre eux des décisions prises à leur égard.

Vous avez reçu une note de la direction des ressources humaines vous demandant d'établir les augmentations individuelles de salaires pour chacun d'eux et de les justifier. L'enveloppe globale disponible représente 5% de la masse salariale. Vous disposez donc d'un budget de 100 000 Dhs. A titre d'information, le taux de l'inflation estimé est de 3%.

En tant que manager, cette politique vous convient-elle ? Si oui, que souhaiteriez-vous changer ?

Vous disposez des renseignements suivants :

- **Rachid A.** est responsable d'une équipe de visiteurs médicaux et est diplômé d'une grande école de commerce. A ce titre, il dirige et anime une équipe de quinze personnes. Il a rencontré certaines difficultés à se faire admettre de ses subordonnés tous plus âgés et expérimentés que lui. Ses résultats sont satisfaisants : bien que ceux-ci soient dans la moyenne nationale, ses évaluations laissent apparaître que ses subordonnés commencent à se rendre compte que sa formation théorique peut compenser son manque d'expérience et faciliter la résolution de problèmes rencontrés avec certaines demandes complexes émanant des clients.
- **Fouad B.** est responsable d'un atelier de production. De formation ingénieur, ses résultats sont bons et il semble avoir du potentiel. Il se dit ambitieux et n'envisage pas de rester longtemps à son poste actuel. Il a fait savoir à son supérieur hiérarchique qu'il

entendait progresser rapidement et qu'une entreprise lui avait fait des propositions qui avaient suscité son intérêt.

- **Rajae C.** est contrôleur de gestion. Elle travaille dans un service administratif et termine les examens d'expertise comptable. L'entreprise l'aide en lui laissant du temps libre. A la fin de la première année, elle a obtenu facilement les deux certificats qu'elle avait préparés. Maintenant, ses résultats sont moins bons et son ardeur au travail a sensiblement diminué. Après discussion avec son supérieur hiérarchique, il ressort que son père est décédé il y a deux mois et qu'elle a des difficultés financières.
- **Samira D.** est assistante chef de produit, Elle a suivi une filière universitaire en France avec une spécialisation en Marketing. Elle est digne de confiance et très sûre dans son activité quotidienne. Ses résultats sont considérés comme excellents : elle fait avancer chaque projet avec une perfection méticuleuse, évaluant chaque étape avec tous les éléments disponibles.
- **Ahmed E.** est responsable d'un atelier dans l'une des unités de production les plus dangereuses du groupe. Les conditions de travail sont épouvantes et les ouvriers de cet atelier sont rudes et peu conciliants : ils n'acceptent leurs conditions de travail que parce qu'ils bénéficient de primes élevées. Ahmed E. a la conviction d'occuper le poste le plus difficile et espère que la direction saura en tenir compte. Ses résultats sont jugés satisfaisants.
- **Mounia F.** est ingénieur expert dans l'instrumentation et les systèmes de contrôle. Sa contribution est évaluée comme très satisfaisante d'un point de vue technique, malheureusement elle s'intéresse peu aux individus et a irrité autant sa direction que l'atelier par son manque de tact. Il est loisible de s'interroger sur sa capacité à diriger et à animer une équipe.
- **Driss G.** est assistant responsable de production. Cela fait quatre mois qu'il occupe cette fonction et ses résultats sont moyens. Il rencontre certaines difficultés relationnelles : étant le premier diplômé de l'enseignement supérieur nommé à un tel poste, il irrite ses collègues qui lui reprochent son manque d'expérience et sa progression rapide.
- **Farid H.** est de formation ingénieur. Il est l'assistant du responsable du bureau d'étude. Il est considéré comme un brillant technicien dont la contribution est supérieure à la moyenne de l'équipe. Content de cette situation, il n'ambitionne pas actuellement d'accéder à des responsabilités hiérarchiques plus élevées.
- **Hanane I.** est ingénieur système. Elle a suivi une formation au sein de l'entreprise et souhaite continuer sa carrière dans cette branche professionnelle. La qualité de son travail est moyenne et elle est la plus lente de son service. Il convient cependant de préciser que l'entreprise manque d'analystes et que le salaire moyen des analystes est particulièrement élevé sur le marché du travail.
- **Samir J.** est responsable d'une équipe de visiteurs médicaux. Diplômé d'une école de commerce, il est considéré comme un garçon enthousiaste, aux idées constructives et d'un abord sympathique. Ses présentations sont estimées supérieures à la moyenne. Toutefois, il a tendance à ne pas faire assez attention aux résultats chiffrés des enquêtes disponibles et il est apparu à plusieurs reprises que ses jugements devaient être soumis à caution. Sous réserve qu'il s'améliore sur ce point, il a un potentiel d'évolution élevé.



Session de janvier 2014
Epreuve «GRH 2»

Responsable : Saïd BALHADJ
Diplôme : ENCG
Module : Management des organisations IV
Durée : 02H

Cas PEEL : politique GPEC

Actuellement l'entreprise Peel présente l'organisation suivante : le service commercial démarche et gère un portefeuille clients, puis transmis les demandes au département étude. Celui-ci conçoit les machines en les adaptant aux spécificités et problématiques propres à chaque client. La production proprement dite se compose de quatre départements :

- Le Département Mécanique fabrique et usine les pièces mécaniques et la petite tôlerie ;
- Le Département Peinture est en charge des différents traitements anticorrosion et de l'habillage des machines ;
- Le Département Electricité élabore et installe le système d'alimentation des machines ;
- Le Département Montage assemble les machines qui, après essai, seront démontées en sous-ensembles pour être expédiées chez les clients. Le montage sera alors réalisé par le service Montage extérieur. Ce dernier effectue également les opérations de maintenance et d'entretien.

Rachid LAAROSSI et Mohamed BENALI, respectivement PDG et DG de l'entreprise Peel, convoque les principaux cadres pour évaluer les conséquences d'une telle décision. Concrètement, l'introduction de ces nouvelles machines devrait entraîner une modification importante de l'organisation de la production. Toute d'abord, les ouvriers du département mécanique devront être formés à l'utilisation de machines à commandes numériques. Quant aux ouvriers du département montage, ils devront acquérir une plus grande polyvalence. De plus, il est à prévoir un accroissement du service montage extérieur ainsi que du service commercial. Une première estimation de la part des participants conduit à projeter la structure d'effectifs - présentée en annexe 3.

Soucieux d'intégrer les ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise, le PDG s'adresse à vous, consultant junior en Ressources Humaines, pour établir un diagnostic sur la capacité d'adaptation du potentiel humain et le guider dans cette démarche :

- 1- Soulignez les conditions préalables à la réussite d'une telle démarche
- 2- Explicitiez les outils nécessaires à la mise en place d'une démarche GPEC
- 3- Procédez aux calculs des différents indicateurs de la structure RH de cette entreprise
- 4- Prenez les décisions RH de régulation.

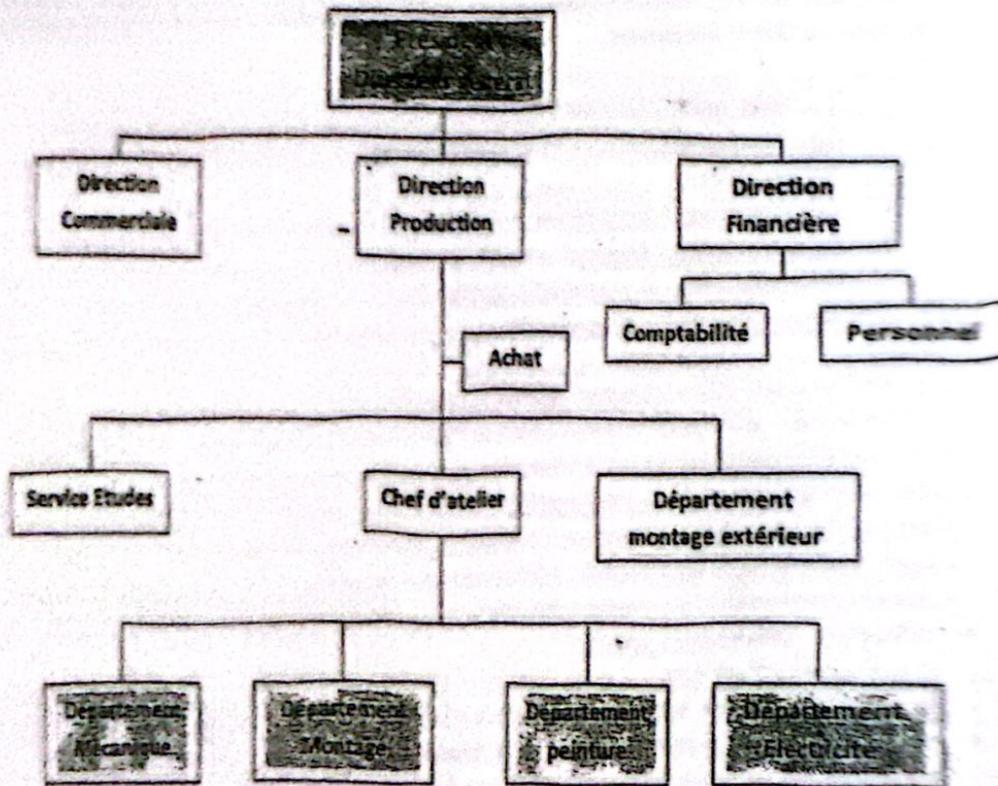
Informations complémentaires

L'organigramme de la société est représenté à la figure 1.1; la répartition des effectifs par âge et par catégories socio-professionnelles « CSP » au tableau 1.1

Tableau 1.1 : Répartition par âge et par CSP

	20-29 ans		30-39 ans		40-49 ans		Total
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
Très jeune	24	-	2	1	-	-	27
Jeune	48	2	4	2	1	1	58
Ensemble	72	2	6	3	1	1	85
30-39 ans	25	3	12	2	5	-	47
40-49 ans	15	-	18	7	3	1	44
50-59 ans	7	-	4	4	3	-	18
60-69 ans	6	-	3	1	-	-	10
70 ans et plus	-	-	-	1	1	-	2
Total	155	5	59	21	15	3	258
Effectifs	33	34	38	41	41	35	35

Figure 1.1 : Organigramme de l'entreprise



Concernant les mouvements de personnel, il convient de préciser que le taux de démission peut être considéré comme négligeable. Quant aux promotions, elles sont rares et se sont toujours effectuées au sein d'un même service. Concernant les trois prochaines années, deux départs en retraite sont prévus : celui d'une secrétaire de la direction générale et celui d'un cadre du service comptabilité.

Annexe 1 : Répartition de la population par services

	Cadres	BTAM	Ouvriers
Direction générale	1	2	
Commercial	5	9	
Administratif	3	18	
Direction fabrication	2	5	
Etudes	6	13	
Achats	1	8	
Mécanique		4	52
Electricité		2	27
Peinture		2	24
Montage		3	36
Montage extérieur		14	21
Total	18	80	160

Annexe 2 : Répartition de la population cible par niveau de qualification

	Ouvriers	BTAM	Cadres	Total
18-25 ans	24	3	-	27
26-30 ans	50	6	2	58
31-35 ans	30	19	3	52
36-40 ans	28	14	5	47
41-45 ans	15	25	4	44
46-50 ans	7	8	3	18
51-55 ans	6	4	-	10
56-60 ans	-	1	1	2
Total	160	59	15	258

Annexe 3 : Structure cible dans trois ans

	Cadres	BTAM	Ouvriers
Direction générale	1	2	
Commercial	7	10	
Administratif	4	16	
Direction fabrication	2	6	
Etudes	6	15	
Achats	3	9	
Mécanique		3	35
Electricité		2	20
Peinture		2	22
Montage		3	26
Montage extérieur	1	18	31
Total	24	86	134

40



Université Abdelmalek Essaâdi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
National School of Management

Session de
Rattrapage février 2014

Matière : GRH2
Responsable : Said BALHADJ
Durée : 1H30mn
Niveau : Semestre 7

S...inb.

I/ Imaginer que l'on vous dise : « Vous devez changer. Vous devez changer. Vous devez changer ! » Votre première réaction serait de vous sentir menacé. Les gens se sentent inadaptés et résistent donc au changement nécessaire. Changez de registre, et imaginez que l'on vous dise : « VOUS devez innover, vous DEVEZ innover, vous devez INNOVER ! » Généralement, vous réagissez à ces mots avec l'énergie nécessaire vous permettant d'aller de l'avant. Vous commencez à penser au futur et à la meilleure manière d'adapter vos compétences aux tâches prévues. La différence entre ces deux mots – changement et innovation – peut sembler insignifiante. Cependant, si vous êtes à la recherche de forces mobilisatrices afin de faire avancer votre organisation, lequel choisiriez-vous ? Préférez-vous recevoir des coups de marteau sur la tête ou avoir le vent en poupe. C'est cela la différence entre être menacer et être inspiré.

En se basant sur ces propos d'un célèbre PDG d'une multinationale, faites une analyse succincte en soulignant les recoupements et les spécificités des deux processus de changement et d'innovation dans les organisations oeuvrant dans un environnement complexe et incertain. (12 points)

II/ Vous avez récemment été sélectionné pour occuper un poste de responsable des ressources humaines au sein d'une entreprise qui se spécialise dans la conception de logiciels. Votre tâche principale consiste à élaborer et à mettre en place un système d'évaluation au profil des cadres de votre entreprise. A partir de vos connaissances en la matière énumérez les principales étapes que comporte la réalisation de cette mission. (8 points)

42



Session de janvier 2013
Epreuve «GRH 2»

Responsable : Saïd BALHADJ
Diplôme : ENCG
Module : Management des organisations
Durée : 02H

Traitez le cas suivant :

Samira RAHMOUNI est DRH de Metallux, filiale Marocaine d'un groupe industriel français dont la direction (niveau groupe) envisage de se doter, à moyen terme d'un vivier de salariés dits à « haut potentiel » (HP), qui devraient représenter environ 10% de l'effectif cadre de chaque payé. Ce vivier serait constitué de salariés de différentes nationalités appartenant aux différents établissements composant le groupe.

La Direction RH groupe contact Samira RAHMOUNI pour lui demander de lui proposer d'ici à la fin de l'année deux voir trois noms de salariés qui pourraient faire partie de ce vivier. Samira RAHMOUNI pense spontanément à Rachid BELMOKHTAR, 34 ans, recruté il y a maintenant près de trois ans, et qui a jusqu'à présent été régulièrement envoyé en tant que responsable de projets lors de missions se déroulant dans d'autres établissements de Metallux.

Samira RAHMOUNI a déjà évoqué avec Mousine CHEDDADI, le supérieur hiérarchique direct de Rachid BELMOKHTAR, l'éventualité de cette promotion. Lors de cette échange informel, l'avis de Mousine CHEDDADI a été plutôt enthousiaste : « Rachid ? Ah ça on peut dire que c'est un bon élément de mon équipe : vraiment sympa, toujours le sourire... Et puis, le boulot qu'on lui demande de faire, c'est toujours dans les délais qu'il est fait ! Il n'y a qu'à consulter le compte rendu des entretiens d'évaluation que j'ai rédigés. Je peux vous dire, sans prendre trop de risques, que c'est vraiment quelqu'un qui a un brillant avenir professionnel devant lui ; pour moi, pas de doutes, du potentiel il en a ! »

Pourtant, Samira RAHMOUNI n'est pas complètement convaincue : certes, à titre personnel, elle a elle aussi trouvé le comportement de Rachid BELMOKHTAR positif chaque fois qu'elle a eu l'occasion de le croiser dans les locaux. Il estime également que Mousine CHEDDADI en tant que N+1 de Rachid est bien placé pour avoir un avis éclairé sur les compétences de son collaborateur. Mais de là à « recommander » Rachid à la direction du groupe français, il y a un pas que Samira RAHMOUNI hésite encore à franchir... Après tout, les salariés HP, d'après ce qu'elle a compris de la requête de la direction du groupe, doivent être triés sur le volet, selon des critères très « sélectifs » (comportement de leadership, par exemple), pour pouvoir ensuite bénéficier de programme RH spécifiques (plan de formation et de développement des compétences personnalisés, attribution de reconnaissance financière en conséquence, etc.) :

ce que son avis personnel de DRH associé à celui de Mousine CHEDDADI est suffisant pour proposer le nom de Rachid BELMOKHTAR à la direction française ?

Elle se souvient que, lors du colloque auquel elle avait assisté il y a 2 mois, réunissant des DRH de grandes firmes, elle avait été séduite par l'intervention d'un consultant vantant les mérites des systèmes d'évaluation des salariés (360°, centre d'évaluation, coaching et bilan de compétences). Pour l'aider à prendre une décision au sujet de Rachid BELMOKHTAR, elle se décide donc à contacter le cabinet pour savoir si le recours à l'une de ces méthodes d'évaluation lui permettrait de trancher dans le cas de ce salarié. Jusqu'à présent ces méthodes n'ont jamais été utilisées dans la filiale marocaine du groupe, mais elle sait, pour avoir déjà évoqué cette éventualité avec la direction « Maroc » à son retour du colloque, que cette dernière serait disposée à la suivre et à la soutenir dans sa démarche, voir à généraliser l'utilisation de ces méthodes à d'autres cadres supérieurs de Metallux, à condition toutefois que cela ne revienne pas trop cher à l'entreprise et surtout que ces méthodes soient fiables.

Samira RAHMOUNI Contacte donc le cabinet pour prendre conseil. Ses questions sont les suivantes :

- 1- Les méthodes d'évaluation comportementales permettraient-elles de savoir si Rachid peut être considéré comme un « HP » ? Procédez à une analyse comparative pour suggérer à la DRH la méthode la plus pertinente et la plus fiable.
- 2- Selon la méthode choisie, quelles sont les conditions préalables de mise en place ?
- 3- Selon la grille d'évaluation des HP, Rachid serait classé dans quelle catégorie ? Justifiez votre réponse.
- 4- Suivant la matrice de potentiel / performance, est ce que la DRH va proposer Rachid à la promotion verticale ? Justifiez votre réponse.
- 5- Si l'entreprise opte pour la méthode 360°, de quelle façon pourrais-on la mettre en œuvre ? Quelles sont les personnes impliquées ? quels sont les critères à retenir pour une évaluation pertinente ?

Selon vous, quels peuvent être les éléments de réponse proposés par le cabinet à la DRH « Samira RAHMOUNI » ?



Session de Janvier 2012
Epreuve «GRH II»
Semestre 7

Responsable	: Saïd BALHADJ
Diplôme	: ENCG
Module	: Management des organisations V
Durée	: 2Heures

Mise en situation

Houda a 36 ans. Elle travaille dans votre Département Ressources Humaines depuis maintenant 11 ans. Elle est cadre responsable du service administratif du personnel et de la paie (50 personnes). Titulaire d'un baccalauréat professionnel et d'un certificat d'aptitude en comptabilité obtenu en cours de soir ; elle est entrée à 25 ans comme assistante administrative.

Le professionnalisme dont elle fait preuve depuis plusieurs années dans son poste est le résultat d'un apprentissage « maison », directement sur le poste de travail. Ce professionnalisme, vous le reconnaissez d'autant mieux que c'est à vous que Houda doit son savoir-faire : quand elle est arrivée dans votre équipe, combien d'heures avez-vous passées avec elle devant son écran d'ordinateur pour lui expliquer comment renseigner précisément chaque champ, quelles étaient les règles légales à respecter. Elle apprenait vite.

Aujourd'hui, c'est l'une de vos collaboratrices les plus fiables ; toujours présente même en cas de grève des transports en commun, son travail est toujours réalisé dans les règles de l'art, ses erreurs sont rares et minimales. Pour la plupart, elles sont dues à des analyses qui ne prennent pas en compte toutes les données juridiques et réglementaires. Rares, vous pouvez les compter sur les doigts d'une main et elle les reconnaît volontiers et dit qu'elles servent à la faire grandir.

Élément moteur de votre service, Houda est toujours prête à aider ses collègues ; lors des réunions du département, elle propose souvent des solutions originales... pas toujours réalistes ! Elle lit pour les revues techniques de son métier, et, compte tenu de ses charges familiales, ne s'inscrit pas en formation et elle n'adhère à aucune association professionnelle du métier.

Vous avez constaté qu'elle planifie parfaitement son travail, qu'elle est capable de beaucoup de souplesse avec ses interlocuteurs tout en arrivant à ses fins et qu'elle sait expliquer clairement et en quelques mots un « problème compliqué ».

Curieuse de tout, elle s'intéresse à la gestion des expatriés et vous avez pu observer ses interventions fort à propos dans ce domaine, même si ses connaissances vous paraissent insuffisantes.

ce que son avis personnel de DRH associé à celui de Mousine CHEDDADI est suffisant pour proposer le nom de Rachid BELMOKHTAR à la direction française ?

Elle se souvient que, lors du colloque auquel elle avait assisté il y a 2 mois, réunissant des DRH de grandes firmes, elle avait été séduite par l'intervention d'un consultant vantant les mérites des systèmes d'évaluation des salariés (360°, centre d'évaluation, coaching et bilan de compétences). Pour l'aider à prendre une décision au sujet de Rachid BELMOKHTAR, elle se décide donc à contacter le cabinet pour savoir si le recours à l'une de ces méthodes d'évaluation lui permettrait de trancher dans le cas de ce salarié. Jusqu'à présent ces méthodes n'ont jamais été utilisées dans la filiale marocaine du groupe, mais elle sait, pour avoir déjà évoqué cette éventualité avec la direction « Maroc » à son retour du colloque, que cette dernière serait disposée à la suivre et à la soutenir dans sa démarche, voir à généraliser l'utilisation de ces méthodes à d'autres cadres supérieurs de Metallux, à condition toutefois que cela ne revienne pas trop cher à l'entreprise et surtout que ces méthodes soient fiables.

Samira RAHMOUNI Contacte donc le cabinet pour prendre conseil. Ses questions sont les suivantes :

- 1- Les méthodes d'évaluation comportementales permettraient-elles de savoir si Rachid peut être considéré comme un « HP » ? Procédez à une analyse comparative pour suggérer à la DRH la méthode la plus pertinente et la plus fiable.
- 2- Selon la méthode choisie, quelles sont les conditions préalables de mise en place ?
- 3- Selon la grille d'évaluation des HP, Rachid serait classé dans quelle catégorie ? Justifiez votre réponse.
- 4- Suivant la matrice de potentiel / performance, est ce que la DRH va proposer Rachid à la promotion verticale ? Justifiez votre réponse.
- 5- Si l'entreprise opte pour la méthode 360°, de quelle façon pourrais-on la mettre en œuvre ? Quelles sont les personnes impliquées ? quels sont les critères à retenir pour une évaluation pertinente ?

Selon vous, quels peuvent être les éléments de réponse proposés par le cabinet à la DRH « Samira RAHMOUNI » ?



Evaluation Finale
Semestre 7 janvier 2011

Module : Management des organisations 2
Durée : 2Heures
Responsable : S. Balhadj
Matière : GRH 2

Traitez le cas de la société SMT

La société SMT « Société Mohamed Touzani » est une entreprise de métallurgie employant aujourd'hui près de 1000 salariés. SMT doit faire face, depuis plusieurs années, à une baisse tendancielle de ses effectifs liée à une réduction globale de son activité et à la modernisation de son appareil de production.

Il y a trois ans, les dirigeants de l'entreprise ont été contraints de faire un premier plan social, qui a fortement « traumatisé » les salariés, car la société avait une longue tradition, bien ancrée dans les mentalités, de fidélisation de son personnel. A nouveau, les dirigeants envisagent de réduire l'effectif. Une centaine d'emplois sont visés dans l'entreprise à moyen terme.

Soucieux, cette fois, de ne pas brusquer les choses et d'établir des mécanismes de mobilité négociés, les responsables de la direction des ressources humaines ont mis en place, il y a neuf mois, une « cellule mobilité » chargée de faciliter, dans le cadre du redéploiement des effectifs, les mutations et les reclassements de personnel.

Cette cellule mobilité comprend trois personnes : un responsable en titre chargé de concevoir et de mener les actions de mobilité, assisté de deux collaborateurs, qui ont notamment en charge de détecter les emplois d'accueil virtuels dans l'entreprise, les opportunités d'emplois dans des entreprises de la région et les possibilités de formation liées à des perspectives de reconversion... Chacune de ces trois personnes reçoit également les salariés qui en font volontairement la démarche afin de faire un « mini » bilan professionnel et d'envisager avec eux les perspectives concrètes qu'ils peuvent attendre d'une mobilité.

Depuis sa création la cellule mobilité a entrepris un certain nombre d'actions et notamment un vaste programme d'information et de sensibilisation :

- Journée d'informations pour la maîtrise et l'encadrement sur la nécessité de promouvoir la mobilité (avant cette journée la DRH avait réuni ces mêmes personnes pour les informer de la liste des emplois sensibles devant être supprimés dans les trois prochaines années), et sur les missions de la cellule mobilité.
- Elaboration d'un dossier complet sur les mécanismes de la mobilité et le rôle que devrait avoir l'encadrement dans la promotion de cette action auprès des salariés.

①

66

- Réunion d'information avec les partenaires sociaux sur les missions et les modalités de fonctionnement de la cellule mobilité.
- Rédaction d'un numéro spécial « Mobilité » du journal d'entreprise transmis par la Poste à ~~chaque~~ des salariés de l'entreprise. Dans ce numéro, étaient précisés, le contexte économique de l'entreprise et ses conséquences à moyen terme sur l'emploi, la cellule mobilité et son « mode d'emploi », la volonté de l'entreprise de faire de la mobilité une action progressive, concertée et basée sur le volontariat des salariés.
- Une campagne d'affichage dans tous les lieux de travail et de repos de l'entreprise, avec pour thème « Le change de job aujourd'hui pour garder le cap sur l'avenir ».
- Publication, tous les deux mois, d'une bourse d'emplois (possibilités de mutations internes, opportunités d'emplois à l'extérieur...) diffusée à tout le personnel.

Au terme de neuf mois de fonctionnement la cellule mobilité a effectué une cinquantaine d'entretiens avec les membres du personnel (sur un potentiel de plus de 800 personnes). Suite à ces entretiens trois salariés ont été mutés à leur demande sur d'autres emplois de l'entreprise, un ouvrier a accepté un travail dans une autre entreprise (plus proche de son domicile), un autre va bénéficier d'une aide pour monter une petite affaire artisanale et deux autres envisagent de quitter l'entreprise si on leur propose réellement « quelque chose d'intéressant ».

Il semble, que malgré les efforts de communication développés par la cellule mobilité, la hiérarchie se soit mobilisée timidement sur ce projet. Si certains responsables ont joué le jeu, une majorité d'entre eux s'est sentie mal à l'aise dans la promotion de la mobilité, estimant que la DRH se « déchargeait » un peu trop systématiquement sur encadrement pour « faire avaler les pilules amères ».

~~Par ailleurs, les syndicats ont réagi eux aussi différemment à ces mesures. L'une des sections syndicales s'est montrée favorable à ce projet, en souhaitant même être étroitement associée au travail de la cellule mobilité, l'autre syndicat (majoritaire) affiche plutôt une certaine hostilité, au point que ses responsables ont mené récemment une campagne (tracts, affichage) sur le thème : « Mobilité : Allez donc voir ailleurs si j'y suis ! ».~~

Le directeur des ressources humaines ne cache pas sa déception devant les premiers résultats qu'il considère comme « très en deçà de ses attentes ». Aussi envisage-t-il de faire un premier bilan sur les actions menées par la cellule mobilité en obtenant un feed-back de l'ensemble du personnel de l'entreprise sur la campagne d'information et de sensibilisation menée autour de la mobilité. Il vous engage pour réaliser ce diagnostic du climat social. Mais, au préalable, ils désirent obtenir de vous des réponses aux questions suivantes :

- 1- La problématique RH de cette entreprise
- 2- Que peut-on penser a priori de la démarche d'accompagnement « sensibilisation » à la mobilité volontaire menée par la cellule mobilité ? Quels autres moyens auraient pu compléter ce dispositif ?
- 3- Quelles difficultés soulève ce type de démarche dans un tel contexte ?
- 4- Selon quelle procédure et quelles modalités pourrait-on évaluer l'impact de la démarche de sensibilisation et d'accompagnement réalisées par la cellule mobilité ?
- 5- Quel est le niveau de communication emprunté par la cellule mobilité dans sa campagne de sensibilisation à la mobilité volontaire ? Quels autres niveaux auraient pu améliorer les résultats à l'arrivée ?



National School of Management

Epreuve GRH II Evaluation Semestre 7

Diplôme	: ENCG
Durée	: 2H 30mn
Module	: Management des organisations IV
Responsable	: Saïd BALHADJ

Traitez les trois axes suivants :

Axe : GPEC

Une PME de 500 salariés œuvrant dans le secteur de l'offshoring informatique, communément appelé ITO (Informations Technologies Outsourcing) se propose de lancer dans 3 ans un nouveau produit innovant sur la sécurité informatique destiné principalement aux multinationales installées dans la région du Tanger (TFZ). Consciente de la taille du défis et de la rareté des compétences, l'entreprise compte concevoir et mettre en œuvre un système d'information ressource Humaine (GPEC) capable de rendre la GRH plus efficace et plus efficiente. Pour réussir ce projet et bien préparer sa stratégie RH, les responsables de la PME font appel à vous en tant que junior consultant pour assister le chef du personnel dans la démarche à suivre.

Axe : Conseil en recrutement

Une entreprise industrielle de 2500 salariés qui opère depuis 7 ans en tant qu'équipementier automobile dans la région du Tanger (TFZ) connaît actuellement un fort turn-over de ses salariés de l'encadrement intermédiaire dépassant les 10%/an. Pour les analystes, cet indicateur RH peut être le résultat d'une combinaison multi-facteurs (satisfaction au travail, rémunération, marché du travail...). Cependant, les responsables de l'entreprise attribuent ce phénomène à des dysfonctionnements au niveau de la politique de dotation (recrutement, sélection, embauche et intégration). Pour faire face à cette érosion de son capital RH, elle fait appel à vous afin d'assister le responsable de service Recrutement dans la préparation d'un plan de redressement.

Axe : Evaluation des performances

Pour réduire la conflictualité élevée au travail résultant d'une gestion de personnel non transparente et peu formalisée visible essentiellement au niveau de la gestion des promotions et des rétributions (primes), une PME de 250 salariés opérant dans l'industrie touristique depuis 10 ans compte mettre en place pour l'année prochaine un système d'évaluation du rendement. Pour ce faire, les responsables de la PME font appel à vous afin de leur prodiguer des conseils pratiques à propos de la pertinence, la faisabilité et l'efficacité d'un tel système d'évaluation.

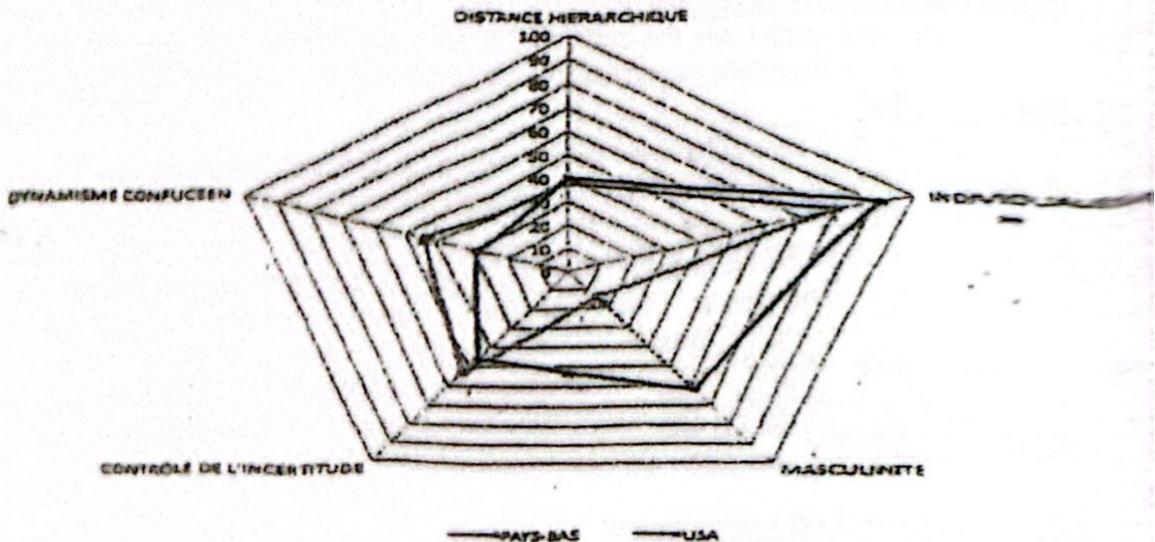
45

Néerlandaises ne gagnent pas assez pour être considérées comme financièrement indépendantes. »

« Est-ce que nous ne nous sommes pas trompés ? Aux Etats-Unis, la course à l'égalité a suivi principalement une seule direction. Les femmes veulent briser les plafonds de verre, atteindre le sommet de la hiérarchie et gagner autant de respect et d'argent que les hommes. Mais peut-être qu'ainsi nous nous retrouvons dans un monde où nulle d'entre nous ne trouve de plaisir. Si elles gagnent leur vie, elles n'en profitent pas. »

« Même si je suis presque certaine que, si je suis capable de devenir cette femme mythique, je ne serai pas heureuse, une part de moi continue à vouloir le devenir. Cependant, plus je passe de temps aux Pays-Bas, plus je sens diminuer la pression pour devenir une sorte de Superwoman. »

Annexe 2 : Profils culturels des Etats-Unis et des Pays-Bas



légende :

- « distance hiérarchique » : plus ce score est élevé, plus les relations hiérarchiques sont autoritaires et la structure de la société verticale.
- « individualisme au collectivisme » : plus ce score est élevé, plus prévaut l'individualisme ; plus il est faible, plus le groupe d'appartenance prime sur l'individu.
- « masculinité » : plus ce score est élevé, plus prédominent les valeurs liées à la performance, au succès et à la réussite professionnelle ; plus il est faible, plus prédominent les valeurs liées à la solidarité, à la qualité de vie et au consensus.
- « contrôle de l'incertitude » : plus ce score est élevé, plus l'incertitude, le risque, l'inconnu engendrent du malaise, mais aussi les moyens et innovations pour y faire face ; plus il est faible, plus se développe une aisance avec l'imprévu et l'incertain.
- « dynamisme confucéen » : plus ce score est élevé, plus le rapport à la réalité et au changement est pragmatique ; plus il est faible, plus ce rapport devient idéologique et rigide.



National School of Management

Contrôle continu en GRH
N°3

Matière : GRH 2
Durée : 1 heure
Niveau : Semestre 7
Responsable : Saïd BALHADJ

Traitez le Cas NETEX

La société NETEX fabrique des produits de confection distribués sous différentes marques. Confrontés aux difficultés de l'industrie textile, les dirigeants de l'entreprise se sont lancés dans un programme de modernisation.

Dans les trois années qui viennent, ils ont décidé de faire certains investissements productifs et d'innovation afin de garantir toutes les chances de survie de leur entreprise. Cet effort en terme d'investissement ne sera pas sans conséquence sur le volume des emplois, puisqu'il est prévu de ~~supprimer une certaine~~ d'emplois d'ici T+3, en évitant autant que possible le recours au licenciement. Le tableau ci-après établi au 31 Décembre T, apporte des informations sur les effectifs et l'emploi :

Cadres	Techniciens et agents de maîtrise	Employés et ouvriers qualifiés	Employés et ouvriers non qualifiés	Total
42	60	144	254	500

Pour les 3 années à venir, les hypothèses faites sur les composantes de l'évolution démographique conduisent à prévoir un certain nombre de départs dont une soixantaine au titre de la retraite. La ventilation des départs à la retraite par qualification est rapportée dans le tableau ci-dessous :

Départ	Cadres	TAM	T&OQ	BO&OQ
Retraite	8	10	15	28