**SECTION 5. Etude de cas**

Une société fabrique et vend des produits alimentaires réputés . Le bilan social apporte sur les effectifs et l’emploi les données suivantes :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Employés et Ouvriers qualifiés** | **Employés et Ouvriers non qualifiés** | **Total** |
| Effectifs au  31.12.2005. | 36 | 40 | 126 | 248 | 450 |

Les hypothèses faites sur l’évolution démographique entre 2006 et 2010 conduisent à prévoir 67 départs dont 42 au titre de la retraite ou de la préretraite et 25 par démission.

La ventilation des départs sur la période 2006 - 2010 par qualification est la suivante :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Départs** | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Qualifiés** | **Non qualifiés** | **Total** |
| Retraite | 7 | 8 | 11 | 16 | 42 |
| Démissions | 2 | 2 | 5 | 16 | 25 |
| Total | 9 | 10 | 16 | 32 | 67 |

La politique des promotions de l’entreprise privilégie l’obtention d’une qualification par le personnel non qualifié et l’accession de la maîtrise vers l’encadrement. En cinq ans, 54 promotions d’employés et ouvriers non qualifiés dans la catégorie supérieure sont possibles ; 10 promotions du personnel qualifié vers la maîtrise et 8 promotions de TAM vers l’encadrement sont également programmées.

Il s’agit ici d’une promotion catégorielle qui est complétée par des promotions d’échelons fondées sur l’ancienneté.

Une évaluation des besoins en RH à l’horizon de 2010 ,à travers des données externes a démontré que :

Le personnel cadre nécessaire doit être supérieur de 80% à celui qui a été projeté à partir des données internes.Le nombre des techniciens et agents de maîtrise nécessaires sera supérieurs de 75% au nombre qui a été projeté à travers les données internes.

Les besoins réels en agents et ouvriers qualifiés se situent à 170 en 2010.

Les besoins réels en agents et ouvriers non qualifiés se situent à 115 en 2010.

**Présentez sous la forme d’un tableau :**

Les R.H. projetées à l’horizon de 2010 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 . En fait ,la politique de valorisation intègre d’une part , la politique de formation , et d’autre part , la politique de promotion

**PROPOSITION DE CORRECTION DE L’ETUDE DE CAS .**

***Question 1 .***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Question 1** | **Cadres** | **Techniciens et Agents de maîtrise** | **Employés et Ouvriers qualifiés** | **Employés et Ouvriers non qualifiés** | **Total** |
| Effectifs au 31.12.2005. | 36 | 40 | 126 | 248 | 450 |
| Retraite | -7 | -8 | -11 | -16 | -42 |
| Démissions | -2 | -2 | -5 | -16 | -25 |
| Promotion vers la catégorie supérieure | -  +8 | -8  +10 | -10  +54 | -54  - | -72  +72 |
| Effectifs projetés au 01.01.2010.  données internes | 35 | 32 | 154 | 162 | 383 |
| Variation prévisible | +80% | +75% | - | - | - |
| Besoins réels.  DON EXT. | +28 | +24 | - | - | - |
| Total des besoins réels | 63 | 56 | 170 | 115 | 404 |
| Ecarts | -28 | -24 | -16 | +47 | -21 |

## Question 2. Structure des R.H. AU 31.12.2005.

Cadres 36

T1 – Taux d’encadrement supérieur = ----------------x100 = ----- x 100 = 8%

Total effectifs 450

**.**

Cadres + TAM 76

T2 – Taux d’encadrement = --------------------- x 100 = ----- x 100 = 16,88%

Total effectifs 450

C + TAM + EOQ 202

T3 – Taux de qualification = ----------------------- x 100 = ----- x 100 = 44,88%

Total effectifs 450

Sorties 67

T4 – Taux de départ = ------------------------ x 100 = --------- x 100 = 14,88%

Effectif moyen 450

Promus 72

T5 – Taux de promotion = ---------------------- x 100 = ------------ = 16%

Effectifs 450

De ce fait les ratios reflétant la structure des ressources humaines peuvent se calculer à trois moments différents

**1)** A la fin de ………………………. **(Structure de 2005)**

1. A la fin de 2010 mais en prenant uniquement ce qui a changé avec …………., ………… et ………………….. , c'est-à-dire avec les ……………. **(effectifs projetés en 2010)**
2. A la fin de 2010 mais en prenant en considération les exigences de l’entreprise pour chaque catégorie professionnelle (**besoins réels de 2010**)

**Tableau 5. évolution de la structure des RH entre 2005 et 2010**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Structure de 2005** | **Effectifs projetés en 2010.** | **besoins réels de 2010** |
| **T 1 taux d'encadrement supérieur** | **8,00%** | **9,13%** | **15,59%** |
| **T 2 taux d'encadrement** | **16,88%** | **17,49%** | **29,45%** |
| **T 3 taux de qualification** | **44,88%** | **57,70%** | **71,53%** |

**Graphique 3. Évolution de la structure des RH entre 2005 et 2010**

Commentaire : le Tableau précédant montre que le changement de la structure professionnelle est le résultat des besoins exprimés par l’entreprise à l’horizon de 2010. Ces besoins naissent de la stratégie d’entreprise c’est à dire des intentions de positionnement et de croissance dans son secteur.

Il reste à présent de s’interroger sur les implications de ce changement sur le plan économique notamment les ressources financière à mettre à sa disposition pour l’acquisition de ces ressources humaines. Cette question pose donc le problème de l’estimation de la masse salarial. A travers les tableaux suivants, il est possible de visualiser l’évolution de la masse salariale est d’identifier les sources de cet écart.

LA MASSE SALARIALE (MS) = salaire moyen global (SMG) x effectif moyen global (EMG)

Tableau1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Catégorie | Masse salariale DA 2005 | | |
| Effectif | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 36 | 68000 | 2448000 |
| Technicien agent maitrise | 40 | 40588 | 1623520 |
| Employé ouvrier qualifié | 126 | 28000 | 3528000 |
| Employé ouvrier non qualifié | 248 | 16429 | 4074392 |
| **Total** | **450** | **25942** | **11673912** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Tableau2 |  |  |  |
| catégorie | Masse salariale DA 2010 (données internes) | | |
| Effectif | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 35 | 71 998 | 2519944 |
| Technicien agent maitrise | 32 | 42 975 | 1375186 |
| Employé ouvrier qualifié | 154 | 29646 | 4565546 |
| Employé ouvrier non qualifié | 162 | 17395 | 2817994 |
| **Total** | **383** | **29448** | **11278670** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Tableau 3 |  |  |  |
| catégorie | Masse salariale DA 2010 (besoins réels) | | |
| Effectif | salaire Moyen | Masse salariale |
| cadre | 63 | 76232 | 4802610 |
| Technicien agent maitrise | 56 | 45501 | 2548083 |
| Employé ouvrier qualifié | 170 | 31390 | 5336233 |
| Employé ouvrier non qualifié | 115 | 18418 | 2118053 |
| **Total** | **404** | **36646** | **14804979** |
|  |  |  |  |
|  | **Ecart global** | | **3131067** |
|  | Ecart sur effectif | | -1193333 |
|  | Ecart sur structure | | 1532351 |