

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT

EPREUVE : IGRH

ANNEE D'ETUDE : GBA2/GCO2

DUREE : 03 HEURES

ENSEIGNANT : DR JEAN T. AGADAME

NB : Les deux dossiers sont obligatoires

Dossier 1 : Maîtrise des connaissances

1. En quoi les premiers services du personnel se distinguent-ils des Directions des Ressources Humaines d'aujourd'hui ?
2. Le modèle mécaniste fondé sur les principes tayloriens et l'organisation scientifique du travail est-il périmé ?
3. Quels facteurs favorisent-t-ils le développement du modèle productiviste fondé sur l'autonomie, la compétition et la prise de risque ?
4. Dans quelle mesure les évolutions de l'environnement social des entreprises ont-elles contribué à changer leurs pratiques de GRH ?

Dossier 2 : Etude de cas

Avec son siège en Finlande, Nokia est le premier fabricant mondial de téléphones portables et la marque est connue un peu partout. Pourtant, son PDG, Jorma Ollila, n'est pas satisfait des résultats actuels et souhaite assurer l'avenir de l'entreprise.

Depuis son lancement en 1865 avec une usine de pâte à papier, la marque a fait du chemin. Avec le temps, elle s'est transformée en un conglomérat d'activités, de la production de papier à celle de produits chimiques et de caoutchouc. C'est toutefois dans les années 1990 que l'entreprise a pris un virage prononcé et s'est lancée dans le secteur encore balbutiant des télécommunications. Aujourd'hui, Nokia est une compagnie mondiale dont les secteurs de croissance sont principalement les télécommunications avec et sans fil. Elle emploie plus de 56000 personnes à travers le monde, dont un tiers se consacre à la recherche de produits. L'engagement envers l'innovation se dénote par le lancement incessant de produits meilleurs que la concurrence (dont le modèle en or 18 carats ou de platine pour 21000 dollars, avec

écran en cristal). La marque a également su approvisionner les détaillants et compagnies téléphoniques avec les quantités justes et au moment opportun. En retour, la clientèle a approuvé, offrant à Nokia une part de marché de 38% dans un domaine aussi disputé que celui de la téléphonie mobile. Quel a été le secret? Selon Ollila, le fonctionnement de Nokia rend l'entreprise plus pragmatique, plus déterminée et plus flexible que ses concurrents. Pour reprendre ses mots, il s'agit « d'une manière de gérer une confrontation d'idées entre les gens. Connaissez-vous beaucoup d'endroit où il est question de méritocratie, où vous pouvez vous divertir, penser en dehors des lois établies et même faire des erreurs? ».

Ollila a structuré l'entreprise d'une façon totalement non hiérarchique. Souvent, il est difficile de savoir qui est responsable de quoi, mais les employés apprécient cette liberté une fois qu'ils en ont pris l'habitude. Ce type de management flou et peu contraignant favorise la créativité, l'esprit d'entreprise et la responsabilité personnelle. Pour compenser une telle flexibilité, des objectifs financiers stricts gardent les employés dans des limites acceptables. Et selon Ollila, Nokia serait encore plus performante si elle devenait une véritable organisation apprenante.

QUESTIONS

1. Dans quel modèle de GRH classeriez-vous l'entreprise Nokia? Expliquez pourquoi et illustrez votre point de vue à l'aide d'exemples très précis.
2. Selon vous, pourquoi le PDG de Nokia n'est-il pas satisfait des résultats actuels de l'entreprise? Justifiez votre réponse.
3. Qu'est-ce qui justifie le fait que la clientèle offre 38% de la part de marché dans un domaine aussi disputé que celui de la téléphonie mobile à Nokia?
4. En quoi la technologie et les communications ont-elles influencé la structure organisationnelle de la marque?
5. Quels conseils donneriez-vous pour que l'entreprise Nokia devienne une organisation apprenante ?

NB: répondez uniquement aux questions posées et soyez concis dans vos réponses.