

Institut des Hautes Etudes Commerciales	Niveau	deuxième Année SG
Epreuve : Gestion des Ressources Humaines	Durée	2 heures
Séance Principale	Nombre- P	1 Page
Mai 2006 (2005-2006)	Document	non autorisé.

Servir les clients chez les meubles **ATHETH** "أثاث"

Vendredi après-midi, cinq heures. Vous pensiez terminer votre journée sur une note agréable en assistant à la réception soulignant le départ à la retraite de Mme. Sinda Sallami, responsable du service à la clientèle de la succursale du centre-ville de la chaîne de magasins les meubles Atheth. Pourtant, à peine êtes-vous arrivé que Mr. Lazhar Ayari, le directeur des ressources humaines de l'entreprise, vous prend à part: «Nous n'avons toujours pas trouvé de candidat idéal pour remplacer Mme Sallami, vous confie-t-il, et, au rythme où vont les choses, bientôt plus un seul magasin n'aura un responsable du service à la clientèle compétent. Il nous faut résoudre la question de la dotation de ce poste. Je vous attends dès lundi matin dans mon bureau pour discuter de la stratégie à adopter».

La perspective d'une fin de semaine paisible vient de s'envoler, mais vous savez que Mr. Lazhar Ayari a raison. Il y a deux ans, lorsque vous avez été embauché comme responsable de la dotation pour les meubles Atheth, il vous avait fait part de ses inquiétudes concernant le poste de responsable du service à la clientèle. Il s'agit d'un poste important, qui nécessite une bonne connaissance des différents produits offerts par le magasin, requiert des compétences techniques et juridiques pour mener à bien les dossiers, exige beaucoup de diplomatie pour traiter des cas particuliers et demande des qualités de gestionnaire des ressources humaines. Chacun des 12 magasins disséminés à travers la province possède un service à la clientèle, dont la taille varie de 2 à 8 employés. Le responsable de ce service doit superviser le travail des employés placés sous ses ordres, gérer les dossiers difficiles, rencontrer les clients et trouver des solutions pour régler les dossiers au meilleur des intérêts de l'entreprise.

Le poste de responsable du service à la clientèle chez les meubles Atheth a traditionnellement été pourvu de deux façons. Environ 60 % des responsables du service à la clientèle sont des employés de longue date de l'entreprise, qui ont commencé leur carrière comme vendeurs ou vendeuses et ont progressivement gravi les échelons pour accéder à un poste d'encadrement. Ce poste est généralement le plus élevé auquel ils puissent accéder. Les autres responsables du service à la clientèle sont des jeunes diplômés possédant un Diplôme en Sciences de l'Administration qui occupent leur premier poste après une courte période de formation sur le terrain.

Depuis plusieurs années, les meubles Atheth ont de la difficulté à trouver de bons candidats pour ce poste. Selon vous, le problème se résume de la façon suivante:

- Le poste de responsable du service à la clientèle exige une certaine expérience de l'entreprise. Les jeunes diplômés qui occupent ce poste ont souvent des évaluations de rendement moyennes, car ils connaissent mal les produits offerts par les meubles Atheth et les caractéristiques de la clientèle. Ils manquent aussi d'habiletés en matière de gestion des ressources humaines. En moyenne, les jeunes diplômés ne restent que deux à trois ans à ce poste.
- Les promotions à ce poste sont peu nombreuses, car rares sont les employés qui possèdent les compétences techniques voulues. Pourtant, les responsables du service à la clientèle qui, comme Mme. Sinda Sallami, ont passé toute leur vie professionnelle chez les meubles Atheth obtiennent généralement de très bonnes évaluations de rendement et sont appréciés tant par leurs subordonnés que par leurs collègues. Ils occupent ce poste pour une durée moyenne de six ans.
- Ce poste est classé comme un emploi de cadre de premier niveau. Le salaire offert pour ce type de postes est inférieur à celui du marché, de sorte qu'il est difficile d'attirer des candidats possédant une expérience d'encadrement.

Répondre séparément et clairement à chaque question:

- 1- Dégagez et définissez le problème de fond de l'entreprise "Atheth". (5 pts)
- 2- Dégager les problèmes posés aux responsables RH quant à la bonne gestion de leurs effectifs.
Analyser et argumenter vos réponses. (11 pts)
- 3- Quelle action corrective le responsable RH peut-il envisager pour résoudre dans l'immédiat le problème de remplacement de Mme Sinda Sallami? (4 pts)

Corrigé

1-	* Absence de politique de Gestion prévisionnelle du personnel * définition	(2.5pts) (2.5pts)
2-	* Recrutement : - recrutement non prévu malgré le départ à la retraite - inadéquation entre le profil et les exigences du poste (pour le recrutement externe) - en interne ; pas de sang nouveau * gestion des carrières : on remarque un plafonnement rapide ⇒ risque de démotivation ajouté à un salaire inférieur à la concurrence	(2.5pts) (2pts)
	* Formation et accompagnement. Pas d'accompagnement, pas de suivi (faible au niveau de la stratégie d'évaluation pour combler les lacunes par des actions de formation)	(2.5pts)
	* problème d'évaluation (pour identifier les lacunes des salariés)	(2pts)
	* problème de rémunération ; absence (inexistence) de politique salariale.	(2pts)
3-respecter l'adéquation entre le profil du candidat et les exigences du poste ⇒ recrutement externe avec un accompagnement (coaching)		(4pts)