BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

**SUPPORT À L’ACTION MANAGÉRIALE**

E6 – COLLABORATION À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SUJET D’ENTRAINEMENT

\_\_\_\_\_\_\_

Durée : 4 heures

\_\_\_\_\_\_\_

Matériel autorisé :

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.

L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collège » est autorisé.

Tout autre matériel est interdit.

Toute documentation est interdite.

Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu’il soit complet.

Le sujet se compose de 13 pages, numérotées de 1 à 13.

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR**

**SUPPORT À L’ACTION MANAGÉRIALE**

**COLLABORATION À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**SUJET D’ENTRAÎNEMENT**

**DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS**

Le sujet compte 13 pages numérotées de 1 à 13

Pages de garde 1-2

Présentation du contexte et du sujet 3-7

**ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme simplifié d’ALPHATEL et de la DRH 8

Annexe 2 : Extrait du tableau de bord social d’ALPHATEL 9

Annexe 3 : Extraits d’échanges avec des conseillers boutique (CB) 10

Annexe 4 : A propos de Alphatel chez Choisirmonentreprise 11

Annexe 5 : Thèmes et périodicité des négociations sociales et collectives 12

Annexe 6 : Extrait du compte rendu du CSE sur les conditions de travail 13

**BARÈME**

|  |  |
| --- | --- |
| Première partieDiagnostic relatif à la gestion et au management des ressources humainesDeuxième partieProposition et mise en œuvre de solutions | **40 points****40 points** |

**ALPHATEL**

**Présentation de l’entreprise et de son contexte**

La société ALPHATEL SAS, créée en 2010, est spécialisée dans la distribution de téléphones portables et smartphones, sans abonnement et multi marques, ainsi que d’accessoires de téléphonie mobile. Elle a connu une croissance rapide et soutenue depuis sa création. Elle possède environ 180 boutiques réparties sur toute la France et compte aujourd’hui 770 salariés. L’entreprise est actuellement dirigée par Paul Maglin et son siège social est situé à Aix-en-Provence dans la zone Sud Est. L’entreprise organise son réseau de magasins en divisant la France en quatre zones (Z1 : Sud-Est + Corse ; Z2 : Paris-île de France + Nord-Est ; Z3 : Sud-Ouest + Pointe Nord ; Z4 : Nord-Ouest).

Chaque zone est placée sous la supervision d’un responsable de zone (RZ). Les boutiques sont réparties dans des régions qui sont gérées par des responsables régionaux (RR).

Chacun des magasins est dirigé par un responsable de boutique (RB) qui manage son équipe de conseillers boutique (CB), veille au bon fonctionnement de son magasin et développe la performance commerciale. Une boutique comprend deux à trois conseillers boutique qui ont pour mission de conseiller et vendre les produits du magasin. En matière de contrat de travail de ses conseillers, ALPHATEL s’est fixée pour objectif environ 70% de contrats à durée indéterminée (CDI) et 30 % de contrats à durée déterminée (CDD).

Les conseillers boutique utilisent un outil collaboratif qui permet à l’entreprise d’animer une communauté et de communiquer directement via une messagerie électronique entre les boutiques, avec le siège, ainsi qu’avec les partenaires, ce qui leur permet d’obtenir des informations techniques et commerciales de qualité. Un webmestre est chargé du développement du site internet qui permet de s’informer sur les produits et de les commander avec une possibilité de retrait en magasin.

Les services généraux d’ALPHATEL (comprenant les directions générale, financière, des ressources humaines, commerciale, technique…) sont tous regroupés au sein du siège social d’Aix-en-Provence, et comptent au total environ 70 collaborateurs.

Le contexte de l’entreprise est extrêmement concurrentiel. On observe ainsi la présence importante, sur le territoire français, de boutiques affiliées à un opérateur (Orange, Bouygues Telecom, SFR et Free), de grandes enseignes telles que FNAC-Darty, Boulanger, mais également les enseignes de la grande distribution généraliste, les Apple Store et la vente sur internet (Free, Amazon…) qui contribuent à la montée en puissance des marques asiatiques (Huawei-Honor, Xiaomi, Oppo et Samsung). D'ailleurs, de nombreuses entreprises de vente de téléphonie mobile, sans forfait, ont fait faillite ces dernières années telles que The Phone House, Tel and Com ou Internity.

De plus, si les ventes de smartphones ont explosé en France jusqu’en 2015, la tendance est à la baisse depuis 2016. Compte tenu d’un taux d’équipement désormais très élevé, les ventes concernent exclusivement le renouvellement des appareils.

Dans ce contexte, la qualité du service et du conseil en boutique est une priorité pour ALPHATEL, afin de se maintenir sur le marché. La direction de l’entreprise est également consciente que cela doit passer par une véritable uniformisation des pratiques relatives à la relation clients.

Or, depuis 4 ans l’entreprise souffre d’une hausse de l’absentéisme au sein de ses boutiques, ce qui génère une désorganisation, des dysfonctionnements techniques et humains et conduit à une baisse de la productivité et de la performance de l’entreprise.

Pour expliquer cela, les conseillers boutique évoquent de plus en plus des conditions de travail difficiles, voire démotivantes. Enfin, le nombre de clients insatisfaits augmente, ceux-ci se plaignent d’une dégradation de la qualité du service de l’entreprise.

La direction a d’ailleurs été alertée par le délégué syndical de cette situation préoccupante.

**La direction des ressources humaines**

Dirigée par Alice Carrette (DRH), elle est divisée en deux pôles :

* Le pôle de la gestion du personnel (GP) ;
* Le pôle opérationnel.

Le pôle de la gestion du personnel est dirigé par Idriss Paris. Les trois gestionnaires du personnel s’occupent de la gestion administrative des collaborateurs : établissement des contrats de travail et des bulletins de salaire, gestion de la mutuelle ou du plan épargne entreprise notamment… Ils intègrent également dans la base de données du SIRH toutes les informations personnelles nécessaires à l’intégration des collaborateurs.

Le pôle opérationnel est dirigé par Marion Perly (Responsable Ressources Humaines). Il comprend :

* Le service recrutement/relations sociales avec deux collaborateurs ;
* Le service gestion opérationnelle des salariés des boutiques avec une équipe de quatre collaborateurs qui se sont répartis le suivi opérationnel des ressources humaines des boutiques en fonction des zones géographiques.

La direction des ressources humaines travaille ainsi sur un SIRH qui intègre plusieurs modules couvrant les fonctions administrative (congés…), de paye, de formation et du recrutement. Ainsi, les demandes de congés payés et de formation qui émanent des boutiques sont directement traitées en ligne par le service RH.

Le SIRH est administré par un prestataire externe. Au siège, Lou Chi, responsable du service des systèmes d’information, est chargée plus particulièrement d’alimenter et de mettre à jour la plateforme et les documents mis en ligne, d’assurer la sécurité et l'intégrité du système d’information. En étroite collaboration avec la DRH, elle souhaite commander le développement d’un module de gestion des talents et de l’évolution des carrières des collaborateurs.

**Votre rôle en tant qu’office manager**

Vous êtes Dominique Cern et vous assistez depuis un an Marion Perly, la RRH opérationnelle. Vous collaborez régulièrement aux différentes sessions de recrutement et au suivi de carrière des salariés des boutiques. Vous constatez de plus en plus, lors de vos appels téléphoniques en boutiques, que les conseillers boutique semblent fatigués, irritables et démotivés.

**PARTIE I : DIAGNOSTIC RELATIF À LA GESTION ET AU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

Les conseillers boutique sont de moins en moins investis. Leur absentéisme chronique est remarqué dans chaque boutique.

L’entreprise a conscience que des mesures doivent être rapidement mises en place au sein des boutiques pour ne pas mettre en péril sa pérennité.

Vous disposez d’éléments chiffrés tirés du tableau de bord social de l’entreprise obtenu à partir du SIRH ainsi que d’extraits d’échanges avec les conseillers boutique des différentes régions.

|  |
| --- |
| **Travail à faire** |
| Présentez de manière structurée dans un rapport argumenté :* **Votre diagnostic des ressources humaines** portant sur la qualité de vie au travail des conseillers boutique. Votre diagnostic prendra appui sur les éléments chiffrés pertinents pour informer votre manager ;
* **Les** **propositions de solutions** en relation avec votre diagnostic. Vous apporterez les justifications nécessaires à la prise de décision.
 |

 **PARTIE II : PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS**

Deux axes principaux ont été retenus, à court terme, pour lutter contre l’absentéisme des CB en privilégiant la prévention. Tout d’abord, Marion Perly vous charge de la seconder pour améliorer l’accueil et l’intégration des conseillers boutique nouvellement recrutés en CDI.

|  |
| --- |
| **Travail à faire** |
| 1. **L’intégration :**
2. Proposez un programme d’intégration des conseillers boutique, commun à toutes les boutiques.
3. Justifiez la volonté d’uniformiser le programme d’intégration dans toutes les boutiques.
 |

Par ailleurs, toujours dans une optique de prévention, la DRH souhaiterait pouvoir mieux détecter en amont les risques d’absence liés à la dégradation de la qualité de vie au travail et au mal-être des CB en boutique.

Afin de préparer le prochain CSE, un groupe de travail “amélioration de la QVT” a été créé sous l’impulsion de la RRH opérationnelle. Cette dernière souhaite notamment pouvoir prendre appui rapidement, en complément du module bien-être déjà en place dans le SIRH, sur un outil permettant de mesurer la perception du climat social par les CB au sein des boutiques.

|  |
| --- |
| **Travail à faire** |
| 1. **L’amélioration de la QVT :**
2. Concevez un outil RH, intégré au SIRH qui permette de mesurer le climat social.
3. Proposez et justifiez les modalités de diffusion (support, fréquence…) de cet outil.
 |

**Annexe 1 : Organigramme simplifié d’Alphatel et de la Direction des Ressources Humaines**

**Annexe 2 : Extrait du tableau de bord social d’ALPHATEL (ensemble des entités)**

Contrats de travail des conseillers boutiques (CB) en valeur absolue :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** |
| Effectif CB  | 238 | 334 | 441 | 495 |
| Répartition des types de contrat | CDI | CDD | CDI | CDD | CDI | CDD | CDI | CDD |
| 166 | 72 | 239 | 95 | 278 | 163 | 265 | 230 |
| CDD transformés en CDI | 10 | 8 | 16 | 22 |

Absences des CB en jours :

Abandons de postes (en valeur absolue) :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1 | 2 | 2 | 3 |

**Annexe 3 : Extraits de témoignages de conseillers boutique (CB)**

**Ronald Juan : « *Je ne conteste pas le nombre de jours de formation des CB au siège mais plutôt le fait que le contenu proposé est trop déconnecté de la réalité du terrain en boutique. J’ai en effet appris les caractéristiques techniques des produits auprès des fournisseurs, mais rien n’est proposé sur le thème de la relation clientèle, notamment sur les méthodes d’accueil, de vente et de gestion des conflits par exemple* ».

**Éléna Martinez : « *L’intégration et la formation sont très différentes d’une zone ou d’une région à l’autre. J’étais précédemment CB dans la boutique de Nice, cela pendant 3 ans. C'était mon 1er poste chez ALPHATEL. J’ai dû y apprendre mon métier en observant mes collègues. Cependant, lorsque j’ai intégré la boutique de Lille, j’ai été accompagnée par le RB pendant 5 jours. Ce tutorat m’a permis de mieux appréhender mon nouveau poste et de monter en compétences* ».

Pierre Siam : « *il y a un manque d’accompagnement de la part du RB. Il y a très peu de réunions et de communication directe. La plupart du temps, nous devons nous débrouiller seuls pour récupérer les consignes de travail via le module collaboratif. Le RB est souvent dans son bureau. Ses tâches sont essentiellement centrées sur la gestion de l'approvisionnement* ».

**Victorine Brais : « *Le manque de reconnaissance et d’évolution de carrière est démotivant. Je travaille pour ALPHATEL depuis 2010 dans la boutique de Strasbourg. J'atteins chaque année mes objectifs de vente, je les dépasse d’ailleurs le plus souvent. J’ai demandé trois fois un poste de RB, cela sans succès alors que j’ai déjà travaillé sous les ordres de deux RB différents. J’ai 41 ans et je souhaite à présent évoluer professionnellement* ».

**Halil Hersi : « *J’ai 45 ans. J'apprécie mon travail. Cependant, mon poste se situe à environ 100 km de mon domicile. Or, une nouvelle boutique, plus proche de 60 km de mon domicile a été ouverte il y a deux ans à Bordeaux. J’ai signifié plusieurs fois ma volonté d’y être muté. Cela m’a été refusé sans justification. Je sais qu’il y a un turnover important dans cette boutique. Il n’y a pas d’outil de mobilité interne, les demandes de mutation sont déconnectées les unes des autres alors que certains CB souhaiteraient permuter leur poste pour des raisons personnelles légitimes* ».

Laura Lasso : « *Nous pouvons connaître une forte activité en fonction de la période et les absents ne sont pas souvent remplacés, du moins pas rapidement. La plupart du temps, dans un 1er temps, les tâches sont réparties entre les présents soit par un surcroît de travail, soit par une augmentation des horaires de travail. Dans certains cas, des remplacements dans d’autres boutiques, même éloignées sont organisés*».

**Annexe 4 : A propos de Alphatel sur Choisirmonentreprise[[1]](#footnote-1)**

15 Mars 2018

**« Entreprise dynamique »**

 Responsable Boutique – Virginie – Bordeaux

**+++**

**Accompagnement personnalisé des CB**

**Bonne intégration du personnel**

**---**

**Quelques d’absences**

1 juillet 2020

**« Abandon de poste »**

Ancien Responsable Boutique – Anonyme – Région Corse



**+++**

**Je suis libre !**

**---**

**Pas de procédures**

**Ambiance mauvaise**

**Management autoritaire**

**Manque d’organisation**

20 Août 2019

**« Pas de considération »**

Ancien Responsable Boutique– Anonyme – Région Nord



**+++**

**N’en vois pas …**

**---**

**Pas de prise en compte du bien-être au travail**

**Pas d’évolution de carrière**

15 janv. 2020

**« A fuir »**

Ancien Responsable Boutique – Anonyme – Région Ile de France



**+++**

**Aucun, ne jamais venir**

**---**

**Bcp d’absences**

**Ambiance mauvaise**

**Pas de prise en compte de la vie privée des collaborateurs**

**Annexe 5 : Thèmes et périodicité des négociations sociales et collectives**

1. Chaque année, une négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée a lieu dans l’entreprise. Les thèmes de cette négociation sont précisés par les [articles L. 2242-15 et L. 2242-16 du code du travail](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000035611775&cidTexte=LEGITEXT000006072050) ;
2. Chaque année, une négociation est organisée sur l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. En outre, dans les entreprises dont 50 salariés au moins sont employés sur un même site, cette négociation porte également sur les mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail. Les thèmes et modalités de cette négociation sur l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail sont précisément définis par les [articles L. 2242-17 à L. 2242-19 du code du travail](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000035611818&cidTexte=LEGITEXT000006072050) ;
3. Tous les trois ans, dans les entreprises d’au moins 300 salariés mentionnées à l’[article L. 2242-2 du code du travail](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006072050&idArticle=LEGIARTI000035627871), une négociation est à prévoir sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (mise en place d’un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – GPEC -, grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l’entreprise et objectifs du plan de formation, déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et exercice de leurs fonctions, etc.). Cette négociation porte précisément sur les thèmes mentionnés aux [articles L. 2242-20 et L. 2242-21 du code du travail](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000035611998&cidTexte=LEGITEXT000006072050).

<https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/negociation-collective/>

**Annexe 6 : Extrait du compte rendu du comité social et économique (CSE) sur les conditions de travail chez Alphatel**

Extrait du compte-rendu de la réunion du comité social et économique du 10 mars 2021 sur les conditions de travail des conseillers boutiques

*La séance est ouverte à 9h00*

a. Climat social chez Alphatel

D’une façon générale et d’après le ressenti des salariés, le climat social est mauvais car les salariés ne se sentent pas accompagnés. Il en ressort une mauvaise ambiance et un management autoritaire de la part des responsables boutiques.

b) Recrutement

La direction informe que les départs sont majoritairement liés à des raisons personnelles. Elle informe qu’elle a du mal à recruter car la marque employeur est dégradée sur les réseaux sociaux.

c. Sur les conditions de travail.

Les délégués syndicaux informent la direction de difficultés pour les salariés d’obtenir des perspectives d’évolution de carrière et de subir des mobilités trop éloignées de chez eux.

*L’ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 11 heures 45*

1. Choisirmonentreprise est un site de notation des entreprises contraignant ces dernières à embrasser la transparence pour se montrer attractive, plutôt que de risquer l’inverse, qui consiste à dénoncer l’inverse. [↑](#footnote-ref-1)