

4^e édition
8 et 9 novembre 2013

Épreuve de gestion des ressources humaines



A E S C A



R PLACE À LA **RELÈVE**
EN GESTION

PRÉSENTÉ PAR



Desjardins

Écrit par :

Dave Barclay : *Directeur des Opérations et Ressources Humaines chez Accessoires d'auto Leblanc Ltée*

Cynthia Mathieu : *Professeure au département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Trois-Rivières.*

LES ÉQUIPEMENTS KALINS

En 1980, Paul Carignan fondé sa compagnie, Les Équipements Kalins. Depuis le début, l'entreprise mise sur la relation avec ses clients pour garder sa place dans le marché qui est stagnant. Avec son siège social à Trois-Rivières, la compagnie est devenue, au fil du temps, le plus important distributeur d'équipements et de produits pour animaux entre Montréal et Québec. Elle compte aujourd'hui 37 employés pour supporter sa mission qui est d'offrir les produits de qualités pour animaux que ce soit pour la maison, la compétition ou l'élevage.

Le modèle d'affaires est simple. Les Équipements Kalins achète de fournisseurs et garde en inventaire les produits qui sont les plus en demande et peut obtenir les produits plus rare en moins de 7 jours. Les produits sont majoritairement distribués dans les animaleries, les salons de toilettages, les éleveurs et fermes ainsi que les établissements spécialisés comme les centres d'équitation.

La réputation de l'entreprise s'est fondée, au fil des ans, sur l'efficacité et le professionnalisme de son service à la clientèle ainsi que sur l'expertise de ses représentants. Depuis quelques années, les clients font leurs commandes hebdomadaires par un site internet, ce qui permet plus de ventes et amène les représentants à devenir des conseillers en plus de vendre la marchandise et de répondre aux besoins plus spécifiques des clients.

LA RELATION CLIENT

La relation avec les clients est en très grande partie ce qui à permis à l'entreprise de demeurer le leader dans son domaine. Les clients apprécient spécialement la relation de longue durée qui a été développée au fil du temps. Cette relation solide avec les clients est également un avantage concurrentiel car les représentants de la compétition n'ont aucun levier contre cette relation.

Les compétiteurs de l'entreprise offrent sensiblement les mêmes produits à des prix similaires. Le niveau de service à la clientèle et l'efficacité de distribution sont moins efficaces que chez Équipements Kalins. Les compétiteurs ont récemment fait des investissements afin de rivaliser avec l'efficacité des joueurs du marché. L'avantage des Équipements Kalins réside dans la relation entre le représentant et le client et la force du service

RESSOURCES HUMAINES

Le capital humain est une ressource très importante pour M. Carignan. C'est selon lui un avantage concurrentiel important car les prix et les produits, sont sensiblement les mêmes dans le secteur d'activité. M. Carignan a un style de gestion très familial. Il est près de ses employés et leur fait confiance. Ce style de gestion fait en sorte que ses employés ont un sentiment d'appartenance très fort et quittent rarement la compagnie. Il est même très fier que les employés qui sont avec lui depuis le début y soient encore, même si, pour certains, le rendement a diminué. En effet, certains employés n'offrent pas le rendement souhaité mais M. Carignan n'a mis aucun moyen en place afin de s'assurer que ce rendement soit rencontré.

LA SITUATION ACTUELLE

Le marché actuel stagne et la seule façon d'avoir de nouveaux clients est de les prendre de la compétition. Environ 70% des clients du marché font affaires avec Les Équipements Kalins. Les principales inquiétudes de Paul Carignan sont au niveau de l'avenir du service à la clientèle étant donnée l'âge, la motivation et l'ancienneté de son personnel (voir Annexe 1). Selon son analyse, si le transfert de la relation client n'est pas fait de la bonne façon, son principal compétiteur n'aurait pas de difficulté à s'emparer de ses clients.

ATTENTES DU CLIENT

M. Carignan vous a engagé pour lui proposer une solution afin d'assurer la pérennité de son entreprise. Pour ce faire, il vous demande de lui suggérer des solutions pour que le talent et les compétences des employés d'expérience soient transmis aux futurs employés et pour s'assurer que tous les employés offrent un rendement qui rencontre la réalité du marché qui est de plus en plus compétitif.

Monsieur Carignan fait appel à vous en tant que consultants en ressources humaines. Il vous demande de mettre en place un plan d'action afin de s'assurer qu'il demeure compétitif et d'aller chercher de nouvelles part de marché dans les années à venir.

ANNEXE 1 DESCRIPTION DES POSTES ET RÉPARTITION DES EMPLOYÉS

BUREAU

Ces employés sont responsables de la comptabilité et de la gestion administrative des opérations de l'entreprise. Les personnes qui occupent ce poste ont habituellement des formations en technique de bureau. Ils sont faciles à trouver et le salaire offert est équivalent à celui du marché. IL faut environ 12 semaines (480 h) pour qu'une personne soit autonome dans ce poste.

ENTREPÔT

La responsabilité des employés a un impact sur le service à la clientèle. Ils ont pour tâches de préparer les commandes des clients prises par les représentants et les faire parvenir au département de livraison. Ils doivent également rapporter toutes anomalies d'inventaire au responsable des achats. Le temps de formation pour ce poste est d'environ 800 heures. La formation est donnée à l'interne.

ACHATS

Il y a une personne responsable des achats. C'est une personne qui peut facilement assurer le bon fonctionnement des opérations lorsque M. Carignan est en Floride durant 4 mois. M. Grenier travaille avec M. Carignan depuis plus de 27 ans. C'est une référence dans le domaine. Maintenant âgé de 59 ans, il prévoit prendre sa retraite à l'âge de 65 ans et aimerait bien avoir une semaine de travail de 3 jours. Pour M. Carignan, il faut environ 3 ans de formation et de coaching pour ne pas perdre l'expertise de son ami d'enfance, M. Grenier.

LIVRAISON

Les employés du service de la livraison ont comme principale tâche de livrer la marchandise chez les clients. Ils doivent quelques fois faire l'installation d'équipements avec les représentants lorsque c'est nécessaire. Ils ont également un impact sur le service à la clientèle. Ils représentent un allié important des représentants car ils vont chez les clients beaucoup plus souvent que ceux-ci. Ils peuvent donc faire une évaluation des actions de la compétition chez les clients.

VENTE

Ce poste est à l'origine du succès de la compagnie. M Carignan rencontre ses clients au moins deux fois par année avec ses représentants. La tâche des représentants est de maintenir une excellente relation avec les clients et de développer le marché. Ils doivent connaître tous les produits et être en mesure de les vendre au client. Ils doivent également maîtriser les techniques de prospection et de résolution de problèmes avec le client. Ils doivent posséder une formation en vente et une connaissance du domaine. Pour M. Carignan, il faut au moins 2 ans pour qu'un vendeur soit autonome et performant. Leur rémunération est en constituée d'un salaire de base et d'une portion basé sur les ventes que leur client génère.

Les principales activités clés des vendeurs sont les suivantes :

- Établir et maintenir une relation d'affaires exceptionnelle avec le client
- Établir les besoins du client en fonction du potentiel de celui-ci
- Prendre les commandes des clients
- Présenter les produits aux clients
- Résoudre les problématiques que les clients vivent avec les produits
- Développer le marché sur le territoire qui leur est assigné.

TABLEAU 1. RÉPARTITION DES EMPLOYÉS SELON LE POSTE ET L'ÂGE

	Bureau	Entrepôt	Livraison	Vente	Total
18-24			2		2
25-34	1		7	1	9
35-44	4	1	2	1	8
45-55		5	1	4	10
55 et plus	1	1	1	5	8
Total	6	7	13	11	37

TABLEAU 2. RÉPARTITION DES EMPLOYÉS SELON LE POSTE ET L'ANCIENNETÉ

	Bureau	Entrepôt	Livraison	Vente	Total
0-4	1	1	2	1	5
5-9	3		2	1	6
10-14		1			1
15-19	1	4	6	2	13
20-24				1	1
25-29	1	1	2	4	8
30 et plus			1	2	3
Total	6	7	13	11	37