



Examen d'Entrée Master I

Année Universitaire 2025-2026

Spécialité : Management

Durée: 1 heure

* يختار الطالب اللغة التي يريد الاجابة من خلالها.

- I. Karen est en colère contre son superviseur qui lui a refusé les jours de congé demandés. Elle éprouve une très faible satisfaction au travail, mais ne peut pas se permettre de démissionner.
- a. Karen pourrait adopter deux réactions destructrices face à son insatisfaction. Outre la démission qu'elle ne peut pas tolérer, quelle réaction passive et destructive peut-elle adopter ? (1 point) Par quelles formes cette réaction se manifeste-t-elle ? Citez-en deux (1 point : 0.5 point chacune)
- b. Si son superviseur la surprend en train d'adopter un comportement déviant au travail et choisit de la réprimander, cela risque d'accentuer son insatisfaction. Quelle autre attitude de la part de son manager serait plus appropriée pour améliorer la situation ? (2 points)
- II. Etude de cas : L'application du service de garantie prolongée par l'entreprise Techno (9 points)

Le 8 novembre, Ronald acheta un ordinateur portable TOSHIBA assorti d'une garantie prolongée de deux ans auprès de l'entreprise Techno. En février, il appela le service de clientèle pour signaler un problème dans le bloc d'alimentation électrique de l'ordinateur. Son interlocuteur lui demanda de téléphoner au centre de service à Toronto (Ontario) pour obtenir un numéro de réclamation. Il appela et reçut un numéro de réparation au bout de 10 minutes. Il apprit, par ailleurs, qu'il doit ramener l'ordinateur portable avec le bloc défectueux au point de vente. Il les déposa le lendemain à l'endroit indiqué, emballés dans leur boîte d'origine. Suite à un problème technique sur le système, l'employé qui le sert a mis 20 à 25 minutes pour remplir le formulaire électronique de demande de service avant de pouvoir l'envoyer à un technicien de l'atelier de réparation.

Ronald attendit six semaines avant de se rendre au magasin, le 23 mars, pour réclamer ses affaires ou du moins connaître l'état de traitement de sa demande de réparation. L'employé du service à la clientèle tenta d'abord d'ignorer sa question puis lui insinua que les réparations pouvaient durer deux à six semaines. Ronald répliqua fermement que le délai s'était déjà écoulé et lui rappela que la réparation se limite seulement à remplacer un bloc d'alimentation électrique. Réticent, l'employé tenta de chercher le formulaire de demande de service mais ne le trouva pas. Après cinq minutes, il vint à la conclusion que la demande semble avoir été annulée mais sans pouvoir donner quelle explication que ce soit à ce sujet. Il proposa à Ronald de revenir après 16h pour régler ce problème avec son collègue Dylan. Faute de temps l'après-midi, Ronald s'y rendit le lendemain vers 19h mais Dylan n'y était pas. Jasmine, la directrice du magasin, tenta de l'aider mais ne réussit pas à trouver sa demande de service. Elle se rendit dans son bureau pour mener une recherche approfondie et revint 10 minutes plus tard pour annoncer à Ronald que son ordinateur avait été expédié le vendredi précédent et qu'il devrait arriver bientôt au magasin.

Le 3 avril, Ronald reçut un appel téléphonique du magasin pour venir récupérer son ordinateur. Il le récupéra le lendemain ainsi que le bloc d'alimentation électrique mais sans la boîte d'origine contenant les manuels. Lorsqu'il réclama cette dernière, le chargé du service clientèle consulta le formulaire de demande de service et lui dit qu'elle ne figure pas dessus. Il quitta alors le magasin. Le 9 avril, il reçut un appel téléphonique du magasin pour venir récupérer la boîte d'emballage et les manuels de son ordinateur.

Questions :

1. Énoncez deux problèmes de qualité qui se sont manifestés durant ce processus d'application de la garantie de service (1 point : 0.5 point chacun).
2. Que peut faire la direction de cette entreprise pour améliorer la qualité de son offre de service? Proposez deux actions (2 points : 1 point chacune)
3. Dans le contexte d'un système qualité adoptant l'orientation consommateur, les actions du personnel étaient-elles appropriées ? (1 point). Appuyez votre réponse par deux arguments tirés du texte. (2 points par argument : 1 point chacun)
4. Le client s'attend à ce que sa réclamation soit traitée équitablement. À cet égard, il y a trois formes de justice. Précisez pour chaque énoncé la forme de justice correspondante (3 points : 1 point chacune)
 - a. Le client s'attend à une compensation égale au degré de son insatisfaction à la suite de l'erreur commise par l'entreprise.
 - b. Le client exige qu'il y ait équité dans l'application des politiques et des règlements ainsi que dans les délais de traitement.
 - c. Le client s'attend à être traité avec politesse, courtoisie et honnêteté par le personnel affecté à cette tâche.

III. Étude de cas: Condor et la gestion des ressources humaines (7 points)

L'entreprise Condor produit de l'huile d'olive dans le sud-est de la France. L'entreprise doit faire face à de nombreuses évolutions dans son métier, à cause notamment des innovations technologiques dans le secteur. Les évolutions technologiques lui permettront de réduire le nombre d'ouvriers nécessaires et d'augmenter celui des autres catégories (ingénieurs et techniciens) sachant que sept techniciens s'approchent de la retraite.

Pour adapter son effectif à ses besoins, Condor a demandé au service des ressources humaines d'analyser sa situation en termes de personnel. Les dirigeants voulaient savoir s'ils vont avoir un manque d'effectif ou non l'année prochaine. Une semaine plus tard, le rapport fut remis à la direction par catégorie professionnelle : il existe un surplus de 5 ouvriers et un manque de 7 techniciens et de 3 ingénieurs. Les ouvriers s'attendaient à avoir des promotions. Toutefois, les choix proposés par l'entreprise ne leur plaisaient pas. La direction considérait qu'ils n'étaient pas aptes à bénéficier d'une évolution de carrière à cause de leur faible niveau de compétences et les ouvriers acceptaient mal l'arrivée de techniciens recrutés sur le marché du travail. En outre, l'entreprise a réduit ses coûts via l'innovation technologique et a amélioré son bénéfice grâce aux efforts déployés par ces ouvriers qui, à vrai dire, ont travaillé dur dans les usines. Malgré cela, aucune prime ne leur a été versée. Du coup, ils désiraient se mettre en grève d'autant plus qu'ils avaient l'impression de travailler pour rien.

Questions :

1. En vous référant aux activités ou fonctions de gestion des ressources humaines, comment l'entreprise Condor peut-elle faire face au manque ou au surplus du personnel par catégorie professionnelle ? Répondez à cette question en vous appuyant sur les fonctions ou activités de la GRH (3 points).
2. Les choix opérés par la direction peuvent-ils baisser la motivation des ouvriers ? Répondez à cette question en vous référant à la théorie de l'équité (2 points) et à la théorie des attentes (2 points).



Entrance Exam Master I

Academic Year 2025-2026

Major: Management

Duration: 1 hour

* يختار الطالب اللغة التي يريد الاجابة من خلالها.

- I. Karen is upset with her supervisor after being denied her vacation request. As a result, her job satisfaction is very low, but she cannot afford to resign.
- Apart from resignation -which she cannot choose-, identify **one passive and destructive reaction** Karen might adopt in response to her dissatisfaction. (1 mark). In what **two forms** can this reaction typically appear? (1 mark: 0.5 mark each)
 - If Karen's manager reacts by reprimanding her for showing signs of workplace deviance, this might aggravate her dissatisfaction. Instead of this approach, what would be a more effective managerial response to improve the situation? (2 marks)

II. **Case study: The application of the extended warranty service by the company Techno (9 points)**

On November 8, Ronald bought a TOSHIBA laptop computer with a two-year extended warranty from the company Techno. In February, he called the customer service to report a problem in the computer's power supply unit. The customer service representative he spoke to asked him to call the service center in Toronto (Ontario) to obtain a claim number. He called and received a repair number after 10 minutes. He learned, moreover, that he must bring the laptop computer with the defective unit to the point of sale. He dropped them off the next day at the indicated location, packed in their original box. Following a technical problem with the system, the employee who served him took 20 to 25 minutes to fill in the electronic service request form before being able to send it to a repair workshop technician.

Ronald waited six weeks before going to the store, on March 23, to claim his belongings or at least to know the status of his repair request. The customer service employee first tried to ignore his question, then hinted to him that the repairs could last two to six weeks. Ronald firmly replied that the period had already passed and reminded him that the repair was limited only to replacing a power supply unit. Reluctant, the employee tried to look for the service request form but did not find it. After five minutes, he came to the conclusion that the request seemed to have been canceled but without being able to give any explanation on this matter. He proposed to Ronald to come back after 4 p.m. to settle this problem with his colleague Dylan. Lacking time in the afternoon, Ronald went there the next day around 7 p.m., but Dylan was not there. Jasmine, the store manager, tried to help him but did not succeed in finding his service request. She went into her office to carry out a thorough search and returned 10 minutes later to announce to Ronald that his computer had been shipped the previous Friday and that it should arrive soon at the store.

On April 3, Ronald received a phone call from the store to come and pick up his computer. He picked it up the next day as well as the power supply unit but without the packaging box containing the manuals. When he asked for the latter, the customer service clerk consulted the service request form and told him that it was not listed on it. He then left the store. On April 9, he received a phone call from the store to come and pick up the packaging box and the manuals of his computer.

Questions:

1. State two quality problems that occurred during this process of applying the service warranty. (1 mark: 0.5 mark each)
2. What can the management of this company do to improve the quality of its service offer? Propose two actions. (2 marks : 1 mark each).
3. In the context of a quality system adopting customer orientation, were the actions of the staff appropriate? (1 mark). Support your answer with two arguments taken from the text. (2 marks: 1 mark each).
4. The customer expects his claim to be handled fairly. In this respect, there are three forms of justice. Specify for each statement the corresponding form of justice. (3 marks: 1 mark each).
 - a. The customer expects compensation equal to the degree of his dissatisfaction following the error committed by the company.
 - b. The customer demands that there be fairness in the application of policies and regulations as well as in processing times.
 - c. The customer expects to be treated with politeness, courtesy, and honesty by the staff assigned to this task.

III. Case study: Condor and the human resources management (7 marks)

The company Condor produces olive oil in the southeast of France. The company must deal with numerous changes in its business, due in particular to technological innovations in the sector. The technological developments will allow it to reduce the number of workers needed and to increase that of the other categories (engineers and technicians), knowing that 7 technicians are approaching retirement.

To adapt its workforce to its needs, Condor asked the human resources department to analyze its situation in terms of personnel. The managers wanted to know whether or not they will have a shortage of staff next year. One week later, the report was handed over to management by professional category: there is a surplus of 5 workers and a shortage of 7 technicians and 3 engineers. The workers were expecting to get promotions. However, the choices proposed by the company did not please them. Management considered that they were not fit to benefit from career advancement because of their low skill level, and the workers did not accept well the arrival of technicians recruited from the labor market. Moreover, the company reduced its costs through technological innovation and improved its profit thanks to the efforts made by these workers who, in truth, worked hard in the factories. Despite this, no bonus was paid to them. As a result, they wanted to go on strike especially since they had the impression of working for nothing.

Questions :

1. Referring to the activities or functions of human resource management, how can the company Condor deal with the shortage or surplus of personnel by professional category? Answer this question by relying on the functions or activities of HRM. (3 marks)
2. **Can the choices made by management reduce the workers' motivation? Answer this question by referring to equity theory (2 marks) and to expectancy theory (2 marks).**



مباراة الدخول الى الماستر ١
العام الجامعي ٢٠٢٥-٢٠٢٦

المدة: ساعة

الاختصاص: ادارة

* يختار الطالب اللغة التي يريد الاجابة من خلالها.

١. كارين غاضبة من رئيسها بسبب رفضه طلب الإجازة الذي تقدمت به. تشعر كارين بانخفاض شديد في رضاها الوظيفي، لكنّها لا تستطيع تحمّل الاستقالة.
- أ. ان عدم رضى كارين قد يقودها الى اعتماد ردتى فعل غير بناءة . فضلا عن الاستقالة، التي لا تقوى عليها ، ما هي ردة الفعل السلبية والهدامة التي قد تقوم بها ؟ (نقطة واحدة). أي شكل قد يتخذ هذا الرد ؟ اذكر اثنين (نقطة واحدة: ٠.٥ نقطة لكل منهما)
- ب. إذا لاحظ رئيسها سلوكًا منحرفًا في العمل وقرّر توبيخها، فمن المرجّح أن يزيد ذلك من استيائها. ما السلوك الآخر الذي قد يتّخذه مديرها لتحسين الوضع؟ (نقطتان)
٢. دراسة حالة: تطبيق شركة Techno لخدمة الكفالة الموسّعة (٩ نقاط)
- في ٨ نوفمبر، اشترى رونالد ، من شركة Techno جهاز كمبيوتر نقال من نوع TOSHIBA بكفالة لمدة عامين. في فبراير، اتّصل بخدمة العملاء للإبلاغ عن مشكلة في وحدة تزويد الجهاز بالطاقة. طلب منه موظّف خدمة العملاء الذي تحدّث اليه الاتّصال بمركز الخدمة في تورنتو (أونتاريو) للحصول على رقم طلب لشكواه. اتّصل وحصل على رقم تصليح بعد ١٠ دقائق. علاوة على ذلك ، علم أنّه يجب عليه إعادة الكمبيوتر النقال مع وحدته المعيبة إلى نقطة البيع. قام بتسليمه إلى الموقع المحدّد في اليوم التالي، معبأً في علبته الأصلية. بسبب عطل فنيّ في النظام، استغرق الموظّف الذي يخدمه ما يقارب ٢٠ إلى ٢٥ دقيقة لملء نموذج طلب الخدمة الإلكتروني قبل أن يتمكّن من إرساله إلى فنيّ مختص في أعمال التّصليح في الشركة.
- انتظر رونالد ستّة أسابيع قبل أن يذهب إلى المتجر في ٢٣ مارس لاستعادة أغراضه أو على الأقل للاستفسار عن مدى التّقدّم في معالجة طلبه. حاول موظّف خدمة العملاء في البداية تجاهل سؤاله، ثم ألّمح إليه أنّ معالجة الاعطال قد تستغرق من أسبوعين إلى ستّة أسابيع. أجاب رونالد بحزم أنّ المدة قد انقضت بالفعل، وذكّره بأنّ أعمال التّصليح تقتصر على استبدال وحدة تزويد الطّاقة فقط. على مضض، حاول الموظّف البحث عن نموذج طلب الخدمة لكنّه لم يجده. بعد خمس دقائق، استنتج أنّ الطلب قد الغي ، دون أن يتمكّن من تقديم أيّ تفسير. اقترح أن يعود رونالد بعد السّاعة الرّابعة مساءً لحلّ المشكلة مع زميله ديلان. نظرًا لضيق وقته بعد الظّهر، ذهب رونالد إلى هناك في اليوم التّالي حوالي الساعة السّابعة مساءً، لكنّ ديلان لم يكن موجودًا. حاولت ياسمين، مديرة المتجر، مساعدته لكنّها لم تتمكّن من العثور على طلب الخدمة. فذهبت إلى مكتبها لإجراء بحث معمّق، ثم عادت بعد عشر دقائق لتخبر رونالد أن جهاز الكمبيوتر الخاص به قد تمّ شحنه يوم الجمعة المنصرم ، ومن المتوقّع وصوله إلى المتجر قريبًا.

في ٣ أبريل، تلقى رونالد مكاملة هاتفية من المتجر حيث طلب منه الحضور لاستلام جهاز الكمبيوتر الخاص به. استلمه في اليوم التالي، مع وحدة تزويد الطاقة، ولكن دون علبة التغليف التي تحتوي على كتيّب الاستخدام. عندما طلبها، راجع موظف خدمة العملاء نموذج طلب الخدمة وأخبره أنها غير مدرجة فيه. ثم غادر المتجر. في ٩ أبريل، تلقى اتصالاً هاتفياً من الموظف عينه حيث طلب منه الحضور لاستلام علبة التغليف ودليل الاستخدام الخاص بجهاز الكمبيوتر .

أجب عن الأسئلة التالية:

- ١- اذكر مشكلتين تتعلّقان بالجودة ظهرتا أثناء تطبيق عملية خدمة الكفالة الموسّعة (نقطة واحدة: ٠.٥ نقطة لكل منهما).
- ٢- ما الذي يمكن لإدارة الشركة فعله لتحسين جودة خدماتها؟ اقترح إجراءين (نقطتان: نقطة واحدة لكل منهما).
- ٣- في سياق نظام جودة يركز على تلبية حاجات المستهلك ، هل كانت التدابير المتخذة من قبل الموظفين مناسبة؟ (نقطة واحدة). ادمع إجابتك بحجتين من النص. (نقطتان: نقطة واحدة لكل منهما).
- ٤- يتوقّع العميل أن تُعامل شكواه بإنصاف. في هذا الصدد، هناك ثلاثة أشكال للعدالة. حدّد شكل العدالة المقابل لكلّ عبارة (٣ نقاط: نقطة واحدة لكل منها).
 - أ. يتوقّع العميل تعويضاً عن الخطأ التي ارتكبتها الشركة يعادل درجة عدم رضاه.
 - ب. يطالب العميل بمعاملة منصفة سواء لجهة تطبيق السياسات والنظام الداخلي، أو لجهة تحديد المهلة الزمنية اللازمة لمعالجة الاعطال .
 - ج. يتوقّع العميل أن يُعامل بأدب ولباقة وصدق من قبل الموظفين المكلفين بهذه المهمة.

III. دراسة حالة: Condor وإدارة الموارد البشرية (٧ نقاط)

تنتج Condor زيت الزيتون في جنوب شرق فرنسا. تواجه الشركة تغييرات عديدة في أعمالها، لا سيما في ظل الابتكارات التكنولوجية في هذا القطاع. هذه التطورات التكنولوجية سُمّكتها من تقليل عدد العمال وزيادة عدد الفئات الأخرى (المهندسين والفنيين)، مع العلم أن سبع فنيين على وشك التقاعد. ولتكييف قواها العاملة مع احتياجاتها، طلبت Condor من قسم الموارد البشرية تقديم تقرير عن الوضع الحالي للموارد البشرية. أراد المدراء معرفة ما إذا كانوا سيواجهون نقصاً في الموظفين العام المقبل. بعد أسبوع، قُدم التقرير إلى الإدارة حسب الفئة المهنية: يوجد فائض قدره خمسة عمال ونقص في سبعة فنيين وثلاثة مهندسين. كان العمال يتوقعون الحصول على ترقية. لكن الخيارات المقترحة من الشركة لم ترضهم. اعتبرت الإدارة أنهم غير مؤهلين للاستفادة من الترقية نظراً لضعف مهاراتهم، إلا أنّ العمال يجدون صعوبة بقبول فنيين مستقدمين من سوق العمل. علاوة على ذلك، خفّضت الشركة تكاليفها من خلال الابتكار التكنولوجي وحسّنت أرباحها بفضل جهود هؤلاء العمال، الذين في الواقع ، عملوا بجدّ في المصانع. ومع ذلك، لم يحصلوا على أي مكافآت. ونتيجة لذلك، قرّروا الإضراب، لا سيما أنهم شعروا بأنهم يعملون بلا مقابل.

أجب عن الأسئلة التالية:

- ١- بالإشارة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية، كيف يمكن لشركة Condor معالجة النقص أو الفائض في الموظفين حسب الفئة المهنية؟ أجب عن هذا السؤال باستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية (٣ نقاط).
- ٢- هل يمكن لخيارات الإدارة أن تُضعف من تحفيز العمال؟ أجب عن هذا السؤال بالرجوع إلى نظرية العدالة (نقطتان) ونظرية التوقعات (نقطتان).