



Initiation aux Ressources Humaines TD 2

Christophe SCHMITT

Maître de Conférences en Gestion

École Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires
Institut National Polytechnique de Lorraine

2, Avenue de la Forêt de Haye
BP 172
54505 Vandoeuvre lès Nancy

Tél : 33 (0)3 83 59 58 29

Fax : 33 (0)3 83 59 58 04

Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

CAS

Création d'un service des ressources humaines

Sylvie JEAN, 34 ans, dirige depuis 11 ans l'entreprise qu'elle a fondée à sa sortie de l'université. Titulaire d'une maîtrise en sciences de gestion, Sylvie voulait mettre ses connaissances au service de sa passion : la danse. Elle a en effet pratiqué cette discipline pendant près de 15 ans et a participé à de nombreuses manifestations renommées. Après ses études en gestion, elle a décidé d'ouvrir un magasin d'articles de danse spécialisé dans l'équipement des amateurs exigeants (tenues, chaussures, diététique, ouvrages, musique...). Sylvie met un point d'honneur à ne vendre que du matériel de qualité et insiste sur l'excellence de ses services : ses vendeurs, tous des passionnés de danse, sont très compétents et peuvent conseiller les clients. Cette recherche de la qualité tant en ce qui concerne le service que les produits a permis à Sylvie de se tailler une part appréciable du marché, et d'ouvrir 11 autres magasins en France.

Sylvie Jean est à présent à la tête d'un véritable groupe employant 179 personnes. L'expansion de l'entreprise est allée de pair avec une diversification des produits offerts : les magasins offrent désormais de l'équipement pour d'autres sports (fitness...) mais la politique se rapportant à la qualité des produits et services est demeurée la même.

Pourtant, cette croissance fulgurante n'a pas été sans heurts et, depuis quelques mois, Sylvie constate un certain mécontentement parmi son personnel. Dans 3 magasins, le turnover est extrêmement élevé. Les transferts d'employés d'un magasin à un autre sont difficiles car les pratiques - notamment en ce qui concerne les horaires de travail - ne sont pas uniformes. Les avantages dont bénéficient les employés - en particulier les réductions de prix sur le matériel - ne sont pas non plus identiques dans tous les magasins.

De même, le domaine des rémunérations paraît manquer d'une logique générale. Ainsi : d'une part, certains collaborateurs occupant des postes au contenu semblable et ayant la même ancienneté n'ont pas le même niveau de salaire de base (hors primes de performance) ! Certains s'en sont aperçu, et Sylvie n'a pas pu faire autrement que d'aligner les salaires des plaignants sur ceux des mieux lotis... D'autre part, lors d'un recrutement, le salaire proposé ne repose sur aucune base commune, et chaque magasin continue à déterminer les rémunérations des nouveaux indépendamment des autres. Sylvie s'est encore aperçu dernièrement que deux nouveaux collaborateurs embauchés à quelques jours d'intervalle ne reçoivent pas le même salaire - à qualification, expérience et poste égaux, et sans que les candidats n'aient "marchandé" leur salaire !

Ces phénomènes commencent à être connus de tous les salariés, ce qui entraîne à la fois de nombreux mécontentements et revendications. A tel point que, la semaine dernière, le gérant d'un de ses plus gros magasins (26 employés) a appelé Sylvie pour la prévenir que le personnel parlait sérieusement de se mettre en grève !

Sylvie veut à tout prix que cette situation ne perdure pas et fait appel à vous pour l'aider à trouver une solution. Elle vous demande en particulier d'étudier la possibilité de créer un service des ressources humaines centralisé.

Questions

- 1) Pourquoi faudrait-il créer un tel service ? E'st-ce indispensable ?
- 2) Quels seraient la mission et le rôle de ce service ? (Utiliser le modèle ARDAN)
- 3) Quelle serait sa place dans la structure de l'entreprise ? (Proposer un organigramme)
- 4) Quel serait le profil du directeur de ce service ? Décrivez globalement la démarche de recrutement que vous mettriez en place

Eléments pour répondre aux questions

Figure 1. De quoi se compose un poste

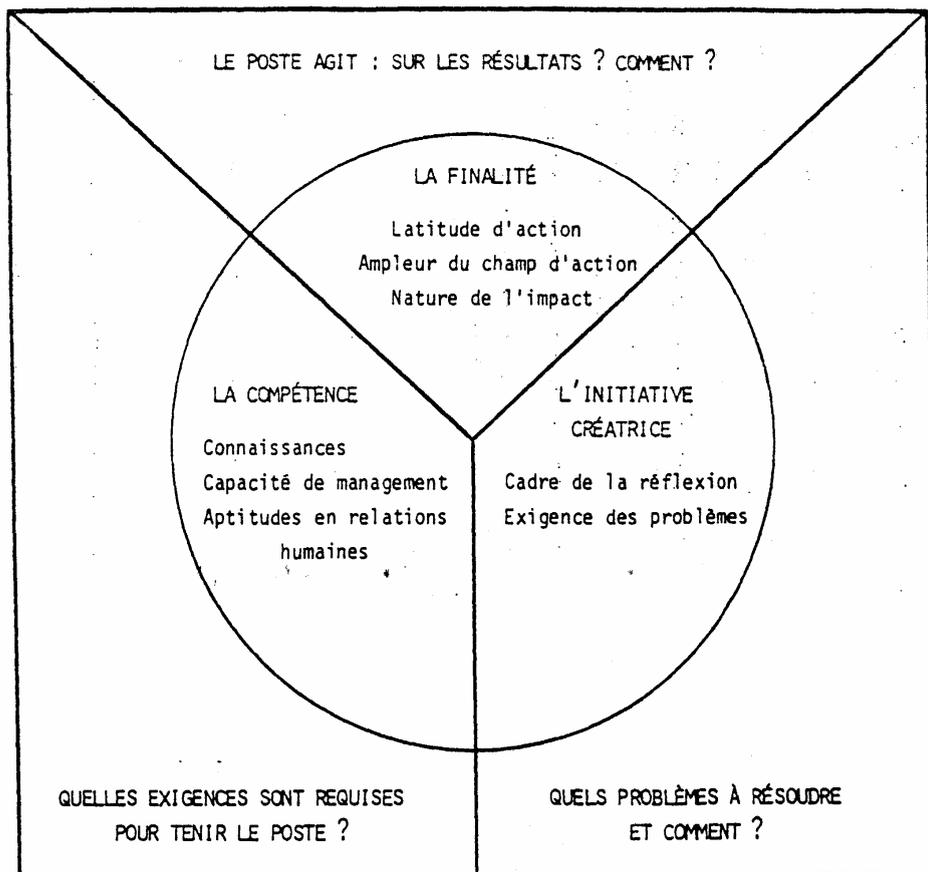


Figure 2. Les différents savoirs associés aux compétences

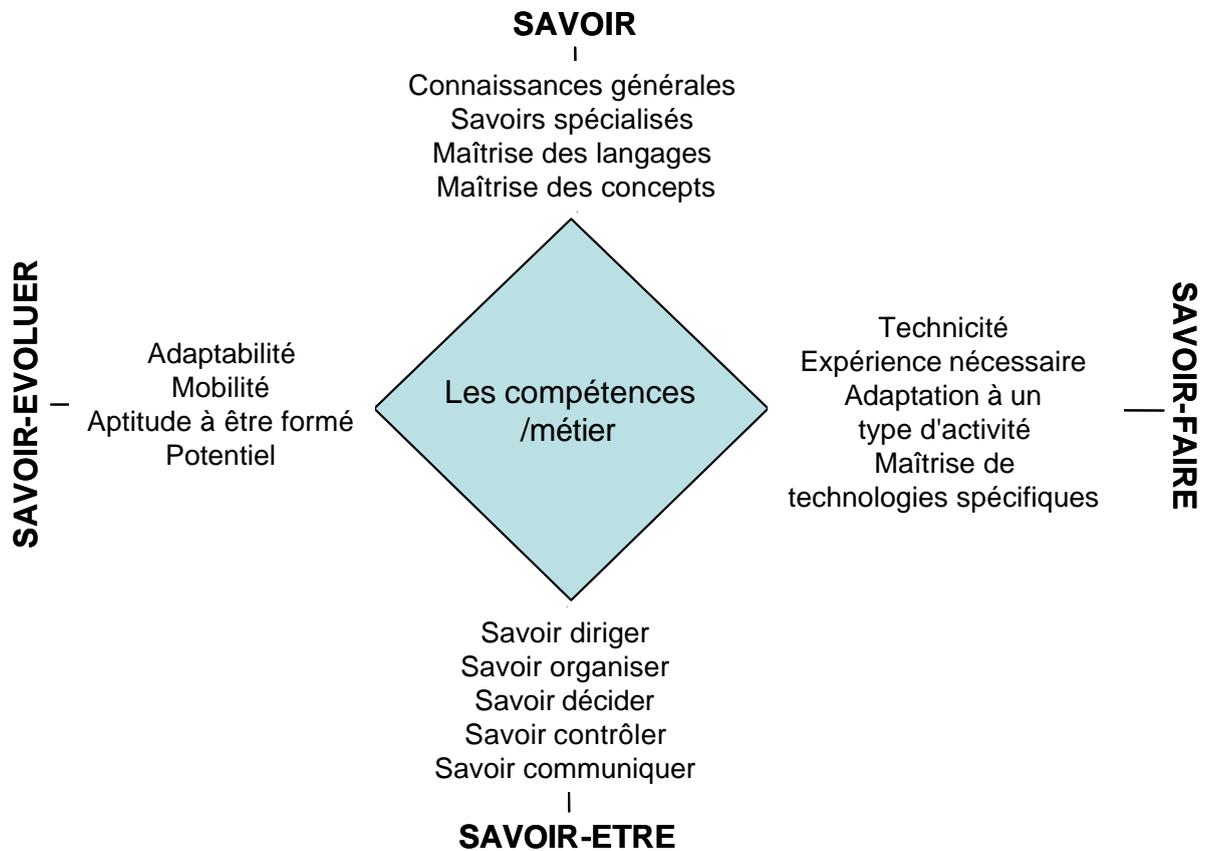


Figure 3. Présentation du modèle ARDAN

Répartition des activités de GRH : une fonction partagée

	Signification	DRH	Autres fonctions
A	Acquisition des RH (Planification ; Recrutement)		
R	Rétribution des RH (Evaluation ; Rémunération)		
D	Développement des RH (Formation ; Carrière)		
A	Animation des RH (Communication ; Motivation)		
N	Négociation (Négociation et gestion des conflits)		