

|         |  |                                 |
|---------|--|---------------------------------|
| CAS RH: | Stratégie basée compétences                        | Etude de cas<br><b>Solution</b> |
| Thème : | Gestion des Compétences : entre GRH et stratégie ? |                                 |

## CAS Distribution : **profil culturel des situations avant et après le projet pilote ?**

| SITUATION <u>AVANT</u> LE PROJET PILOTE   |  |
|---|--|
| <b>Gestion des compétences : logique traditionnelle dans la grande distribution</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte centralisation du pouvoir décisionnel</li> <li>- Un management peu participatif</li> <li>- Organisation fortement hiérarchisée</li> <li>- Distinction stricte entre Décideurs et Exécutants</li> <li>- Spécialisation des tâches résultant de la division du travail (Taylor)</li> <li>- Responsabilisation de l'exécution des tâches confiées</li> </ul> <p>Culture dominante du service au client</p> |
| <b>Profil culturel</b>  | <p>The radar chart displays the cultural profile 'Avant Projet pilote' across four dimensions. The scale for each axis ranges from 0 to 5. The profile shows a score of 2 for Collaborateurs, 1 for Innovateurs, 4 for Compétiteurs, and 3 for Organiseurs.</p>  |

|         |  |                                 |
|---------|--|---------------------------------|
| CAS RH: | Stratégie basée compétences                        | Etude de cas<br><b>Solution</b> |
| Thème : | Gestion des Compétences : entre GRH et stratégie ? |                                 |

### **SITUATION APRES LE PROJET PILOTE**

**Projet pilote : description, résultats obtenus et enseignements retirés?**

**Description :**

- Projet pilote est conduit par le responsable RH du magasin (charisme)
- Privilégie le point de vue des salariés à partir d'une réflexion collective sur le sens du travail, les valeurs et l'implication de chacun
- Postule de l'existence de compétences et de potentiels (au sein des ELS) qui ne demandent qu'à se révéler et à s'exercer
- Invite les salariés à exprimer leur « vision » du magasin de demain et à définir un projet-pilote
- Basé sur un vaste mouvement d'expérimentation (logique dominante) où les ELS doivent trouver par eux-mêmes les moyens de leur autonomie et du changement
- Invite les salariés à prendre des initiatives et l'encadrement à les soutenir

**Résultats obtenus :**

- Création de postes de Gestionnaire de sous-rayons, placé sous la responsabilité d'un ELS
- Autonomisation des ELS par la conquête d'un espace de travail dépassant le cadre de la tâche assignée (approche par le bas)
- Logiques d'action diverses : au départ des connaissances accrues des produits existants (caractéristiques), à l'arrivée un jugement sur la pertinence des produits (en termes de chiffres d'affaires), favorisé par l'observation du geste d'achat des clients et l'analyse des résultats. La maîtrise du logiciel d'approvisionnement et un intérêt porté aux fournisseurs, à leurs contraintes,... Au final, l'amélioration du service aux clients,... Progressivement, c'est toute la politique de produit qui a évolué et a transformé les habitudes d'achat de la clientèle.
- Les ELS se sont appropriés les règles d'organisation du linéaire et des surfaces de vente, ont développé des outils de gestion simples de suivi des produits et des ventes, permettant

|         |  |                                 |
|---------|--|---------------------------------|
| CAS RH: | Stratégie basée compétences                        | Etude de cas<br><b>Solution</b> |
| Thème : | Gestion des Compétences : entre GRH et stratégie ? |                                 |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>d'anticiper la conduite à tenir pour l'année suivante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction de nouvelles compétences développées au contact des problèmes concrets à résoudre (actions)</li> <li>- Conséquences : motivation accrue, satisfaction personnelle, estime de soi, reconnaissance loyauté envers de l'enseigne</li> <li>- Rupture importante avec la logique de gestion (règles, procédures, normes,...) imposée par l'enseigne (approche par le haut)</li> <li>- Obtention de résultats spectaculaires → élargissement du projet pilote à d'autres magasins</li> </ul> <p><b>Enseignements retirés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir des objectifs clairs, quantifiés et délimités dans le temps (SMART)</li> <li>- Accorder un rôle central aux individus (volontaire) dans la gestion du changement → Employés = acteurs du changement</li> <li>- Mettre en place les conditions organisationnelles du changement : favoriser l'expérimentation, les essais-erreurs et la prise d'initiatives en vue d'apprendre (apprentissage de type « learning-by-doing ») → rôle du responsable</li> <li>- Abolir la frontière entre Décideurs et Exécutants (décloisonnement)</li> <li>- Avoir confiance en soi et faire confiance aux autres (de la part du responsable RH)</li> <li>- Accorder de l'autonomie et des marges de liberté accrues aux acteurs en termes de rôles et de pouvoir, de droit à l'erreur</li> <li>- Responsabiliser les acteurs non plus sur l'accomplissement de tâches simples, mais sur la conception, la mise en œuvre et l'amélioration de processus</li> <li>- Favoriser le débat et le dialogue, ouvrir des espaces de négociation autour de la règle</li> <li>- Favoriser la circulation des informations, des savoirs et des compétences</li> </ul> |
|--|--|

|         |  |                                 |
|---------|--|---------------------------------|
| CAS RH: | Stratégie basée compétences                        | Etude de cas<br><b>Solution</b> |
| Thème : | Gestion des Compétences : entre GRH et stratégie ? |                                 |

**Profil culturel**

