

7^e édition

11 et 12 novembre 2016



ÉPREUVE OFFICIELLE

Gestion des ressources humaines

« PLEIN AIR » & « PLEIN RH »

LES DÉFIS D'UNE EXPANSION VERTIGINEUSE

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Cas rédigé par Jamal BEN MANSOUR, M.Sc, Ph.D, CRHA

Utilisation exclusive pour les candidats 'Place à la Relève en Gestion – UQTR-2016'

Adapté de Tanglewood casebook, Kammeyer-Mueller (2012)

Pour toute correspondance, écrire à : jamal.ben.mansour@uqtr.ca

ORGANISATION, APERÇU ET MISSION

Tanglewood est une chaîne de magasins de détail commercialisant des articles tels que les vêtements, l'électroménager, l'électronique et les produits de décoration intérieure. La compagnie opère dans la niche à prix modéré ciblant les clients à revenu moyen-élevé. Le thème « PLEIN AIR » constitue le pilier de la stratégie de différenciation de l'entreprise. Chaque magasin est doté d'un grand camping et d'une section de vie en plein air. Les magasins se distinguent également par leur design simple, élégant et « zen ». L'énoncé de mission de Tanglewood se lit comme suit :

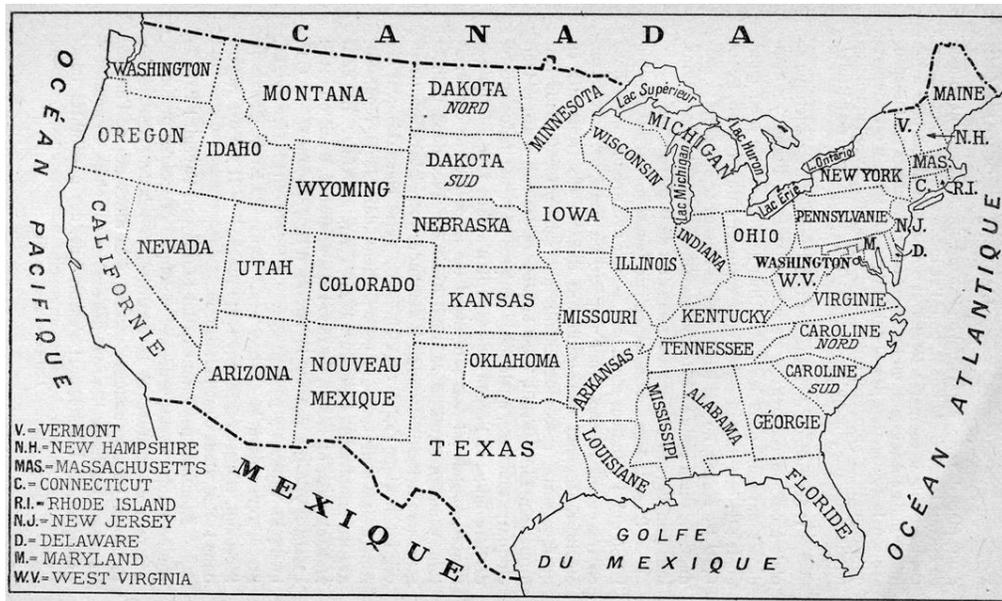
« Tanglewood sera le meilleur magasin pour les clients qui recherchent la qualité, la durabilité et la valeur pour tous les aspects de leur vie active. Nous nous engageons, comme entreprise, à fournir une valeur maximale à nos clients, actionnaires et employés. Nous atteindrons cet objectif en respectant les valeurs fondamentales d'une gestion financière responsable, d'une communication claire et honnête et en maintenant toujours la performance et le service à la clientèle au premier plan ».

Tanglewood a été fondé en 1975 par les amis Tanner Emerson et Thurston Wood. L'idée initiale était le lancement d'un seul magasin à Spokane Washington, nommé TannerWood, qui vendait des combinaisons de vêtements de plein air et des équipements conçus par les deux amis. Le manuel de l'employé souligne que Tanner et Thurston ont financé leur premier magasin avec des cartes de crédit et des prêts personnels des amis et de la famille. Ils avaient si peu de ressources financières qu'ils dormaient dans des sacs de couchage dans une pièce au fond du magasin, mais investissaient chaque cent gagné dans leur projet. L'offre unique de marchandises et le personnel de vente ont contribué largement au succès du premier magasin, ce qui a permis à Emerson et Wood de lancer plusieurs autres magasins vers la fin des années 1970 tout en conservant un design plein air. Les offres de marchandises ont également augmenté au fil du temps pour inclure des articles plus conventionnels.

Une croissance beaucoup plus rapide a commencé autour de 1984 au même moment où Emerson et Wood avaient décidé de renommer leur chaîne de magasins, devenue Tanglewood. Comme l'a dit Emerson, « nous nous inquiétons depuis longtemps d'une expansion qui compromettrait notre vision d'une expérience de magasinage petite et agréable. Nous avons toujours voulu lancer le type de magasin où nous aimerions travailler et magasiner. Vers 1984, après l'ouverture de 10 magasins, nous nous sommes rendu compte que nous avons développé un plan assez prospère pour lancer des magasins avec une base solide à trois niveaux : la participation des employés, la satisfaction de

client, et la rentabilité de l'entreprise. Nous avons donc décidé de nous étendre pour couvrir le nord-ouest ».

Au cours des années 1990, la stratégie d'expansion avait vraiment pris de l'ampleur avec l'achat de magasins existants. Emerson et Wood ont toujours été très impliqués dans la gestion des magasins, mais ont vite compris l'exigence des responsabilités administratives de l'entreprise et la nécessité de structurer les opérations par région. C'est ainsi que Emerson et Wood ont respectivement occupé les postes de PDG et de Président de l'entreprise, alors qu'une équipe de directeurs régionaux supervise directement les opérations au quotidien dans les différents magasins. L'entreprise compte actuellement 243 magasins ouverts dans les États de Washington, de l'Oregon, de la Californie du Nord, de l'Idaho, du Montana, du Wyoming, du Colorado, de l'Utah, du Nevada, du Nouveau-Mexique et de l'Arizona.



Le processus de croissance a été très rapide notamment au cours des cinq dernières années, et a impliqué des acquisitions de plusieurs petites chaînes de magasins. Alors que tous les magasins sous le nom Tanglewood ont le même « look » de base, les styles de gestion et les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) reflètent toujours des différences teintées par l'histoire de chaque magasin. Dans une récente interview avec *Business Monthly*, Wood déclare : « Tanglewood a vraiment besoin de ralentir et de prendre un regard approfondi sur sa culture comme entreprise. À l'heure actuelle, nous devons consolider et nous assurer que nous sommes aussi proches de la mission initiale de l'entreprise. Notre succès est dû entièrement à notre culture forte - c'est quelque chose que nous devons maintenir ». Une autre préoccupation majeure de Tanglewood a été l'expansion vers l'ouest d'une concurrence plus directe venant de Kohl's et Target. Cette situation a conduit Tanglewood à examiner de façon critique ses politiques et ses pratiques

en matière de GRH. Plus spécifiquement pour la dotation en personnel, Tanglewood estime qu'il est absolument important de recruter une main-d'œuvre engagée et qualifiée, capable de contribuer au renforcement de la philosophie de l'entreprise. Ces préoccupations ont amené Tanglewood à engager des consultants externes en ressources humaines comme vous (fraîchement diplômé(e)s en gestion des ressources humaines) pour l'aider à centraliser ses pratiques.

COMPETITION ET INDUSTRIE

Tanglewood opère dans l'industrie du commerce de détail (code 45211 selon le Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord – SCIAN -). Cette industrie regroupe les entreprises de commerce dans les vêtements, les électroménagers, l'électronique et autres articles ménagers. Elle représente plus de 4 billions de dollars en ventes annuelles. Selon des estimations récentes, cette industrie emploie environ 15 millions de personnes. Les tableaux ci-dessous présentent une comparaison de plusieurs marques, dont Tanglewood, sur plusieurs dimensions comme les revenus d'exploitation (ventes totales), la croissance des revenus, le nombre de magasins, etc. Globalement, ces chiffres montrent que Tanglewood est une entreprise de taille modérée avec un fort potentiel de croissance.

	Revenus des opérations (en millions)	Croissance des revenus (par an)	Effectifs (en 1000)	Croissance des effectifs (par an)	Nombre de magasins
Dillard's	6 250	0,4%	41	-5,81%	310
J.C. Penny	17 759	1,2%	154	4,80%	1 100
Kohl's	9 120	4,8%	133	2,26%	1 050
Macy's	25 003	6,4%	161	-3,59%	850
REI	1 460	2,1%	10	0,00%	110
Sears Holding Corp.	43 426	-1,6%	312	-3,11%	3 900
<i>Tanglewood</i>	7 200	4,2%	53	3,75%	243
Target	67 390	3,10%	351	1,14%	1 750
WalMart	421 849	3,30%	2,100	0,00%	8 400

REPONSE COMPETITIVE ET STRATEGIE

La niche spécifique de Tanglewood est semblable à celle occupée par Kohl et Target ciblant une clientèle à revenu moyen-élevé, à la recherche de produits à prix raisonnables. Cela signifie que Tanglewood, entreprise de taille modérée, offre les mêmes produits que d'autres grands détaillants de marchandises, mais se différencie des magasins à rabais par la qualité, un design riche de ses produits ainsi qu'un service à la clientèle supérieur à la moyenne. Cette stratégie est complétée par une identité « *plein air* » et une décoration en bois marié avec des couleurs naturelles. A l'instar de ses concurrents, Tanglewood a développé ses marques maisons conçues pour compléter et renforcer son identité. Ces

propres marques incluent *Burford Kitchen* (ustensiles de cuisine en bois aspect rustique, accentué et robustes) et *Wilderness Outfitter* (vêtements de sport de plein air). Les magasins ont également mis l'accent sur les petits articles électroniques de maison, les articles ménagers et les accessoires de literie. Les produits sont fabriqués par des sous-traitants, mais sous la responsabilité directe de Emerson et Wood.

Malgré les efforts déployés pour souligner et accentuer l'identité « *plein air* », Tanglewood, ne manque pas d'innovation et d'utilisation de la haute technologie dans son fonctionnement. À titre d'exemple, le portail Web fournit un guide clair sur les marchandises disponibles dans les magasins et des possibilités d'achat en ligne. Grâce à leur concept « *Country Store* », ils ont également fait de leurs magasins un lieu de collecte des articles commandés en ligne et maintenu ainsi des bas-prix au profit de leur clientèle. Dans cet ordre d'idées, Emerson souligne que : « *Nous avons plusieurs clients dans des lieux comme l'Idaho rural, qui ne veulent pas faire une heure de route vers l'un de nos magasins et ensuite découvrir que ce qu'ils voulaient n'était pas disponible. Le magasin en ligne s'assure que s'ils veulent quelque chose, nous l'aurions en stock* ». De plus, la visite des clients en ligne aux magasins pour récupérer leur commande se solde souvent par l'achat d'autres marchandises.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle de Tanglewood ressemble à ce qu'on trouve dans la plupart des magasins de détail. Cette structure ne reflète pas vraiment la culture de l'organisation puisque les employés, à tous les niveaux, sont encouragés à faire des suggestions sur le déroulement des opérations. Ainsi, plusieurs changements opérationnels majeurs ont émergé des suggestions des employés.

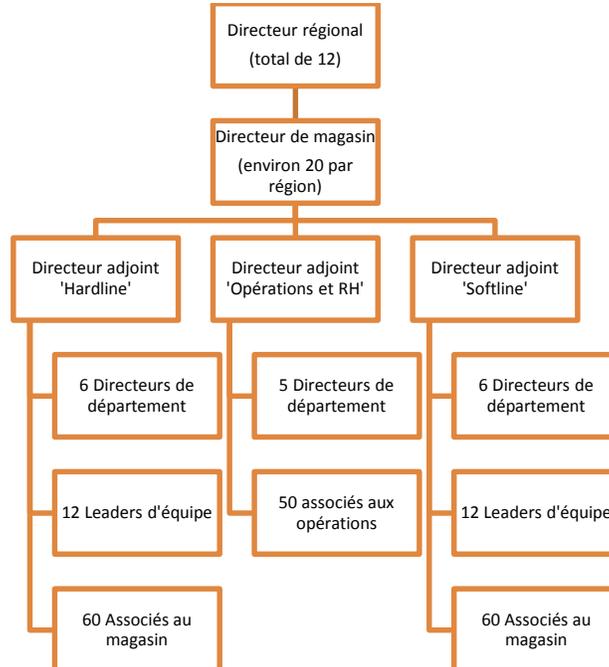
Chaque magasin est géré par un seul directeur, secondé par trois directeurs adjoints qui travaillent sous son autorité. Le directeur adjoint de la gamme « *Softlines* » est responsable de tous les domaines liés aux vêtements et aux bijoux. Le directeur adjoint de la gamme « *Hardlines* » est responsable de toutes les marchandises non-vêtements, y compris les articles de sport, de bain, de literie et de décoration intérieure. Le directeur adjoint des opérations et des ressources humaines est principalement responsable des activités relatives à la sécurité, au travail de bureau, au chargement et entreposage de marchandises, aux caissiers/caissières et à la gestion des ressources humaines. Bien que le directeur adjoint des opérations et des ressources humaines soit techniquement responsable du plus petit nombre d'employés, il occupe un poste avec beaucoup de pouvoir. En effet, ce poste inclut davantage des responsabilités de gestion comme la dotation en personnel du magasin et la formation de nouveaux employés. Les directeurs de département sont responsables de groupes de produits spécifiques tels que l'électronique, les vêtements pour femmes ou les chaussures. Pour chaque quart de travail, un leader d'équipe est désigné

pour remplir, en plus des tâches des associés (employés occupant des postes d'entrée) du magasin, des responsabilités administratives.

Globalement, la main-d'œuvre d'un magasin est composée d'un directeur de magasin, de trois directeurs adjoints, de 17 directeurs de département, d'environ 24 chefs d'équipe et près de 170 associés, pour un total de 215 employés travaillant à temps plein ou à temps partiel. Le recours à une main-d'œuvre temporaire est écarté chez Tanglewood ; un noyau de main-d'œuvre de base est considéré comme essentiel au regard des valeurs et de la culture que Tanglewood cherche à développer et à maintenir.

Les magasins sont répartis dans 12 régions géographiques, avec environ 20 magasins par région. Chaque région a un directeur régional qui supervise les opérations des magasins. Les directeurs de magasin relèvent directement des directeurs régionaux. Il existe des différences considérables entre les directeurs régionaux au regard de la gestion des ressources humaines. La tendance de certains directeurs régionaux à encourager des pratiques GRH qui s'opposent à la philosophie de gestion chez Tanglewood est l'une des principales raisons qui a amené un cabinet de consulting externe à centraliser la gestion des ressources humaines au siège social.

ORGANIGRAMME



CULTURE ET VALEURS

Alors que de nombreux éléments du plan opérationnel de Tanglewood sont basés sur les normes de fonctionnement de l'industrie du commerce de détail, les valeurs de cette entreprise sont bien distinctes de la plupart de ses principaux concurrents. En fait, depuis sa création, Tanglewood a mis l'accent sur la participation des employés et le travail d'équipe. Durant la période d'orientation, les nouvelles recrues sont socialisées avec la philosophie de gestion et la vision de la relation employé-employeur proclamée par Wood et Emerson : « *Si vous dites à quelqu'un exactement ce qu'il faut faire, vous obtenez seulement la moitié de la personne. Si vous donnez à quelqu'un l'espace lui permettant de prendre ses propres décisions, vous obtenez toute la personne.* »

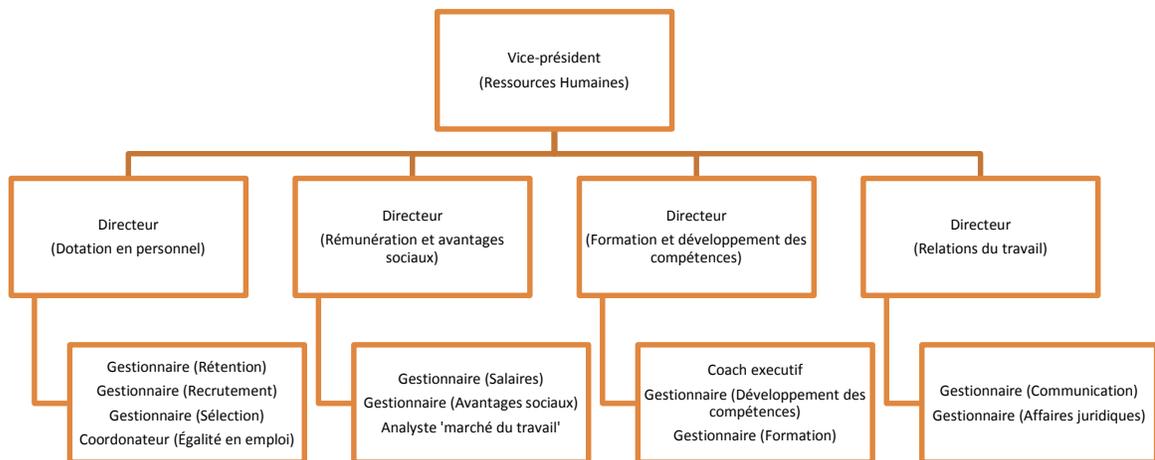
La plupart des magasins du commerce de détail ont une ligne d'autorité stricte où le directeur de magasin établit les directives, les subordonnés n'ont qu'à les suivre. Chez Tanglewood, le directeur peut suivre des méthodes distinctes afin d'offrir les services et coordonner les efforts de ses employés. Il y a toujours un ordre bien défini des responsabilités professionnelles, mais quand c'est possible, les employés sont impliqués dans le processus décisionnel.

L'un des éléments culturels les plus importants de l'organisation est l'accent mis sur la « la communication claire et directe » dans tous les domaines de l'entreprise. Chaque trimestre, Tanglewood fournit aux employés des informations sur le cours de l'action, la rentabilité globale et d'autres détails sur les activités de l'entreprise. Le partage des bénéfices, pour tous les employés, fait partie des stratégies mises en œuvre afin d'encourager les employés à penser comme des gestionnaires. En outre, les réunions hebdomadaires, obligatoires pour chaque magasin (une réunion pour chaque quart de travail), donnent aux employés l'opportunité d'exprimer des suggestions d'amélioration de leur magasin. De plus, les employés sont récompensés (prime monétaire) quand leurs suggestions sont mises en œuvre par la direction. De leur côté, les directeurs de département reçoivent également des incitatifs financiers afin de développer et de mettre en œuvre avec succès de nouvelles politiques et procédures, renforçant ainsi le style de gestion participative de Tanglewood.

Chaque quart de travail est dirigé selon le concept de « *travail d'équipe* ». Plus spécifiquement, l'employé le plus ancien est désigné comme leader d'équipe, les autres membres de l'équipe sont encouragés à soumettre des suggestions. Tous les employés partagent toutes les tâches, de sorte qu'il n'y ait pas de personne nommée pour le « *service à la clientèle au magasin* ». On s'attend également à ce que les employés se restent disponibles pour aider les autres membres de l'équipe. D'ailleurs, les évaluations de rendement trimestrielles comprennent plusieurs éléments reflétant spécifiquement les interactions des employés avec leurs coéquipiers et les initiatives prises pour l'amélioration de leur département.

En raison de l'accent mis sur les suggestions des employés, les supérieurs hiérarchiques chez Tanglewood ont plus d'occasions d'observer le leadership et la qualité des décisions prises par leurs subalternes. C'est l'un des principaux éléments à la base des promotions et de l'avancement de carrière. Tous les nouveaux employés sans expérience dans le commerce de détail, même ceux qui ont des diplômes collégiaux et un potentiel de gestion, passent une période de temps à travailler dans le magasin en tant qu'associés (poste d'entrée). Ce moyen permet de maintenir au fil du temps la culture et les valeurs uniques de l'entreprise.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



La structure de base pour la gestion des ressources humaines à Tanglewood implique des composantes relatives à l'entreprise (niveau corporatif ou siège social) et d'autres aux magasins (niveau magasin). La direction « dotation en personnel » relève de la vice-présidence ressources humaines. Le directeur des services de dotation supervise trois gestionnaires dans trois domaines : la rétention, le recrutement, la sélection, ainsi qu'un coordonnateur de la promotion de l'égalité des chances en matière d'emploi. La direction des services de dotation s'occupe de l'analyse des postes et de la conception des politiques et des programmes de dotation en personnel. Les données qui concernent les pratiques de recrutement, les méthodes d'entrevue, les tests et la sélection des employés et le roulement des employés sont envoyées du magasin au siège social de l'entreprise. Au siège, les données sont recueillies et analysées statistiquement. À l'issue de ces analyses, des recommandations spécifiques sont émises aux magasins. Par exemple, quand les données suggèrent que le recrutement basé sur la publicité dans les journaux est de moins en moins rentable, tous les magasins reçoivent une recommandation forte de passer à une stratégie

d'affichage sur Internet. Autre exemple, les spécialistes de la sélection des employés de la direction « *dotation en personnel* » ont élaboré un guide d'entrevue ; celui-ci est maintenant utilisé dans presque tous les magasins.

Chaque magasin est responsable de la mise en œuvre des recommandations soumises par la vice-présidence ressources humaines au siège social. Le directeur des opérations et des ressources humaines de chaque magasin est chargé de superviser les pratiques GRH en matière de dotation, de formation, de gestion du rendement et d'égalité des chances en matière d'emploi. En ce qui concerne la dotation, le gestionnaire des opérations et des ressources humaines est responsable de la planification, du recrutement et de la sélection initiale (ou présélection). Les directeurs de département interviewent les candidats qui réussissent l'étape de la présélection ; les décisions d'embauche sont prises en collaboration avec les directeurs adjoints de magasin. Les décisions de promotion jusqu'à la direction du département sont prises dans les magasins. Les directeurs régionaux effectuent l'embauche pour les directeurs de magasin et travaillent avec les directeurs de chaque magasin pour déterminer les promotions au poste de directeur adjoint de magasin.

Historiquement, la dotation en personnel n'a jamais été efficace. En raison de la philosophie participative des magasins, le rôle des RH au siège social est d'agir comme conseiller pour chaque directeur régional. Les plans d'expansion de Tanglewood ont conduit à un changement dans la philosophie de gestion depuis quelque temps. Pour cette année, la directive d'Emerson à l'intention des responsables des ressources humaines se lit comme suit : « *nous aider à élaborer un plan, une façon d'utiliser notre capital humain au service de notre philosophie, de nos clients et de nos employés* ». À mesure que l'entreprise se développe, le besoin de centraliser la planification de la dotation en personnel se fait sentir. Tanglewood désire en fait maintenir sa « *saveur* » distinctive, contrer l'inefficacité du leadership local causé par le nombre croissant de magasins et rendre la dotation en personnel plus efficace.

PROCESSUS DE RECRUTEMENT, FAITS

Comme toutes les entreprises de son secteur, Tanglewood est touchée par un taux de roulement élevé particulièrement dans la catégorie d'emploi « *vendeur* » aussi appelée « associé ». En fait, au cours d'une année type, environ 50% des associés quittent volontairement Tanglewood. Cette réalité entache la réputation de l'entreprise et sème les doutes sur sa santé en termes de performance et du climat de travail. Ainsi, l'activité de recrutement prend une place prépondérante dans le quotidien des professionnels en GRH et préoccupe de plus en plus les directeurs régionaux et ceux aux magasins. Malgré cette préoccupation, Tanglewood n'a pas encore opté pour une méthode de recrutement centralisée. En effet, dans le cadre du projet de consolidation des pratiques GRH à travers les magasins, Tanglewood encourage seulement une révision systématique des politiques

de recrutement dans les différents magasins en vue d'aboutir à un meilleur système d'embauche des associés.

De plus, les services de dotation au niveau du siège social de Tanglewood ont pris très peu de décisions sur les pratiques de recrutement. À titre d'exemple, chaque magasin est encouragé à s'assurer que ses méthodes de recrutement attirent des candidats issus de différentes cultures « *diversité culturelle* ». Mis à part cette orientation générale venant du siège social, les directives sur le recrutement au sein des magasins se font rares. De leur part, les directeurs régionaux échangent, occasionnellement, des idées sur la façon de recruter dans leurs magasins de leurs régions respectives, mais dans la pratique, les méthodes de recrutement varient d'une région à l'autre, voire d'un magasin à l'autre à l'intérieur de la même région.

PROCESSUS DE RECRUTEMENT, DÉFIS

Tel qu'indiqué précédemment, dans le cadre du projet de consolidation des pratiques GRH, une décision voulant centraliser les activités de dotation en personnel a été prise. Une question subsiste toutefois quant au niveau de centralisation (forte vs faible). En d'autres termes, il s'agit de déterminer quelles politiques GRH devraient être laissées entre les mains de directeurs de chaque magasin, et quelles autres politiques devraient être prises par le service de dotation au siège social de Tanglewood. Cette question concerne davantage les pratiques de dotation considérant une grande hétérogénéité des pratiques de recrutement. Chaque magasin maintient à jour une base de données sur ses activités de recrutement, et on y consolide des données approximatives sur les coûts du recrutement par candidat, sur la rétention des employés, sur les résultats des candidats au test de sélection (ex. test d'échantillon de travail) et sur certaines données informelles (ex. prises de notes durant les entrevues de sélection).

Par ailleurs, notons que l'expansion de l'entreprise à travers le pays est le fruit de plusieurs vagues. Tout d'abord, les magasins de Tanglewood ont été établis dans la région de l'Ouest de Washington et se sont ensuite déplacés vers le Sud en Oregon, puis se sont étendus vers l'Est dans les États des Montagnes. Bon nombre de politiques mises en œuvre dans la région de l'Ouest de Washington ont été appliquées directement dans les États des Montagnes. Toutefois, étant donné que l'expansion initiale n'était pas bien coordonnée, les politiques de dotation dans les magasins de Washington et de l'Oregon présentent une grande disparité.

OUEST DE WASHINGTON (RÉGION 1)

Historiquement, la division de l'Ouest de Washington a toujours été la plus grande et la plus rentable avec un total de 25 magasins centrés autour de Seattle. En s'inscrivant dans la philosophie fondatrice de Tanglewood, les magasins de cette région, en grande partie, fonctionnent de façon autonome. Le directeur actuel de cette division préconise une philosophie basée sur l'autonomie et l'empowerment (habilitation psychologique) des

employés. Généralement, cette division est perçue comme hautement engagée dans le cœur de la culture corporative de Tanglewood. Cependant, cette passion pour la mission se fait, parfois, au détriment d'une gestion prudente des finances. En raison de sa taille, de sa rentabilité, de ses ressources financières et de son leadership, cette division prend une position des plus puissantes au sein de l'organisation. Au chapitre du recrutement, cette division déploie une multitude de méthodes notamment l'utilisation des recommandations des employés. Dans la région de Seattle, cette division fait également usage intensif des services d'emploi du gouvernement. Alors que les méthodes traditionnelles comme la publicité dans les médias sont utilisées occasionnellement, les kiosques quant à eux sont utilisés pour pallier les réelles difficultés à pourvoir des postes par les autres méthodes.

EST DE WASHINGTON (RÉGION 2).

Cette région présente la particularité d'être le lieu de création de Tanglewood. La scission de la division de Washington en deux divisions (Ouest et Est) est survenue très tôt dans l'histoire de l'entreprise, mais leur proximité physique et l'important chevauchement dans la gestion à travers les deux zones ont favorisé des styles de gestion très similaires. La division de l'Est de Washington est approximativement de même taille que celle de l'Ouest avec 25 magasins au total. Cependant, à l'exception de la zone entourant Spokane, cette région est beaucoup plus rurale. Par son histoire, la division Est de Washington a beaucoup influencé les politiques organisationnelles dans la division Ouest de Washington. Toutefois, avec le temps, cette influence est maintenant tempérée par les différences géographiques des deux régions. Pour la division de l'Est, l'utilisation des services d'emploi du gouvernement n'était pas un grand succès ce qui a favorisé l'utilisation des méthodes plus traditionnelles comme la publicité dans des médias.

NORD DE L'OREGON (RÉGION 3)

Contrairement à l'Ouest de Washington, il existe une philosophie de gestion des opérations très différente dans le Nord de l'Oregon. Depuis des années, la division de cette région est gérée de façon professionnelle. En effet, la plupart des décisions sont soigneusement pondérées par rapport à leurs conséquences financières. La prise de décisions administratives respecte la ligne d'autorité et les paliers hiérarchiques en assignant des tâches spécifiques à chaque niveau de la structure organisationnelle. L'actuel directeur de cette division, un technocrate de réputation, a beaucoup travaillé pour maintenir le système qu'il a hérité lorsqu'il a pris la tête de la division il y a cinq ans. Pour ses 18 magasins, la division du Nord de l'Oregon utilise trois méthodes de recrutement, soit les médias et les kiosques en magasin, et plus récemment les agences de placement. Pour cette division, on rejette catégoriquement l'utilisation des recommandations d'employés pour ses résultats médiocres comme l'embauche de candidats non qualifiés et le climat de favoritisme qu'elle engendre.

SUD DE L'OREGON (RÉGION 4)

Parmi les régions du Pacifique Nord-Ouest, la division du Sud de l'Oregon est unique pour sa taille relativement petite avec seulement 16 magasins concentrés principalement dans la région d'Eugene « *Oregon* ». Toutefois, comme une première étape, cette division a réussi une croissance lui permettant d'augmenter sa concentration dans le Sud de l'Oregon avant d'établir plus de magasins en Californie du Nord. Cette division est très innovante dans l'ensemble de ses pratiques en matière de gestion des ressources humaines particulièrement les pratiques de recrutement. Celles-ci se sont surtout appuyées sur une combinaison de trois méthodes : les agences de placement, les recommandations d'employés et les kiosques.

GROUPES DE DISCUSSION

Dans le cadre d'un programme d'audit des pratiques de recrutement, Tanglewood a mandaté une firme de consulting pour conduire des groupes de discussion à grande échelle auprès des différents directeurs. Ce qui ressort de cette consultation est que les gestionnaires diffèrent considérablement quant à leur perception de l'efficacité des différentes méthodes de recrutement, mais leurs préoccupations majeures restent assez similaires, et sont regroupées en quatre grandes catégories :

1. La préoccupation la plus pressante pour de nombreux directeurs est de réduire le roulement des employés. Bien que Tanglewood ait des taux de rétention typiques pour une chaîne de commerce de détail, l'intégration de nouvelles recrues en termes d'intériorisation de la culture organisationnelle et d'adoption de comportements de coopération prend plusieurs mois. De plus, le taux de roulement typique dans le commerce de détail ne convient pas à Tanglewood puisqu'il menace l'implantation de sa stratégie d'expansion et de croissance attendue pour les prochaines années.
2. Le délai entre le premier contact avec les candidats et la décision d'embauche conduit de nombreux candidats qualifiés à abandonner le processus de recrutement. Quelques gestionnaires suggèrent l'idée de se concentrer sur des méthodes de recrutement qui n'engendrent pas des délais trop longs.
3. Le processus de recrutement est lourd sur le plan administratif notamment le temps alloué pour l'évaluation des candidats. Il s'agit d'un point de divergence entre les directeurs. En effet, certains ont fait valoir que l'utilisation des applications informatisées serait une bonne idée (ex. réduction des erreurs humaines), tandis que d'autres pensaient que cela pourrait donner aux candidats une mauvaise impression sur l'organisation et ses méthodes (ex. bureaucratie, inflexibilité, contrôle, etc.).
4. Plusieurs nouvelles recrues sans expérience dans le commerce de détail ne sont pas sensibles à l'importance du service à la clientèle pour les ventes ; la formation ne semble pas résoudre ce problème. Plusieurs directeurs ont signalé qu'ils avaient

désapprouvé de nouvelles recrues pour un service à la clientèle inapproprié. Ce climat a engendré des frustrations autour du service à la clientèle au point où certaines nouvelles recrues refusent l'aide qu'on leur offre et se comportent de manière hostile. Certains directeurs ont spécifiquement suggéré une intégration des nouvelles recrues en les confrontant très tôt avec les difficultés du rôle du service à la clientèle pour un commerce de détail, d'autres suggèrent tout simplement l'envoi d'un message plus positif autour du service à la clientèle afin d'attirer des candidats plus qualifiés et expérimentés.

5. De nombreux gestionnaires signalent également qu'ils aimeraient que les messages ciblent les candidats qui sont susceptibles d'intégrer la culture des magasins Tanglewood. Les directeurs soulignent plusieurs éléments de la culture de l'organisation (ex, participation, travail d'équipe, transparence, communication claire et honnête) qui, selon eux, devraient faire partie de la stratégie de recrutement.

PROCESSUS DE SÉLECTION, FAITS

Consciente de l'importance de miser sur la qualité des personnes embauchées, Tanglewood n'épargne pas les efforts en vue d'améliorer l'efficacité de ses systèmes de sélection du personnel. En effet, le récent projet d'évaluation des méthodes de recrutement et de sélection ne s'est pas limité aux associées dans les différents magasins, mais il est plus large et concerne également les postes de directeur de département, de directeur adjoint de magasin et de directeur de magasin. Les premiers résultats de ce projet d'évaluation ont suggéré l'utilisation de plusieurs formulaires et tests de sélection. La mise en place de ces recommandations a été bénéfique pour l'embauche des associés (poste d'entrée), mais présente plusieurs lacunes et de nombreuses limites en termes de rigueur quand il s'agit de pourvoir des postes de directeur de département.

De plus, pour le poste de directeur de département, la mobilité interne s'avère plus efficace puisque les employés promus sont perçus comme étant plus qualifiés et capables d'approprier la culture et la mission de l'organisation. Par contre, les employés qui sont embauchés à l'extérieur de l'organisation éprouvent souvent une intégration difficile et prennent des décisions qui sont en conflit avec la culture de l'entreprise. Ces employés sont toujours perçus comme des « *outsiders* » qui n'arrivent pas à saisir le sens de ce que signifier « *faire partie de la famille Tanglewood* ».

La méthode de sélection actuellement utilisée pour les candidats externes aux postes de directeur ressemble beaucoup à celle utilisée pour les postes d'associé. En effet, tous les demandeurs remplissent un bref formulaire de demande d'emploi, fournissent des renseignements sur leur formation académique et leur expérience professionnelle. Certains magasins-pilotes ont implanté des tests de connaissances dont les résultats déterminent ceux et celles qui sont minimalement qualifiés. Ces tests ont ensuite été

généralisés dans toute la chaîne de magasins, mais ne sont pas le déterminant principal des candidats à embaucher ; l'entrevue reste l'outil le plus important du processus de sélection.

Mis à part une petite note indiquant qu'il s'agit d'un poste de directeur nécessitant plus de responsabilités et plus d'efforts cognitifs, le guide d'entrevue utilisé pour ce poste ne diffère pas de celui utilisé pour les associés au magasin. La plupart des directeurs de magasin et leurs adjoints conviennent que le système actuel n'est tout simplement pas suffisamment détaillé pour conduire un bon processus de sélection. De plus, aux dires des directeurs expérimentés, la performance faible au travail des directeurs nouvellement embauchés contraste avec leur performance élevée durant l'entrevue de sélection au point de penser qu'il s'agit de deux personnes différentes ... !

PROCESSUS DE SÉLECTION, DÉFIS

L'un des principaux problèmes rencontrés dans la sélection des candidats externes pour le poste de directeur de département est le manque de structure dans le processus de sélection. Dans la plupart des cas, les recruteurs demandent aux candidats de remplir le formulaire de demande d'emploi, de déposer leur curriculum vitae et de se présenter à une entrevue de sélection ce qui engendre beaucoup d'efforts et du temps. En effet, plusieurs candidats se présentent à l'entrevue alors qu'ils n'ont pas les compétences minimales ou nécessaires pour occuper le poste de directeur de département. D'autres recruteurs ne rencontrent en entrevue que ceux et celles qui ont certaines années d'expérience dans des domaines particuliers ou qui ont suivi des formations spécifiques. Dans l'impossibilité d'arriver à un consensus sur la meilleure méthode de sélection, les recruteurs continuent à utiliser l'une ou l'autre des deux méthodes.

Tanglewood aimerait implanter une procédure de sélection plus efficace que celle utilisée actuellement. Cette orientation est particulièrement importante étant donné que la nouvelle procédure prévoit l'introduction d'instruments additionnels pour évaluer d'autres indicateurs comme le service à la clientèle (coût de 10\$ par candidat). Des versions informatisées de ces outils pourraient être administrées en ligne. Cette plateforme internet ne génère aucun coût lié à la passation des tests, mais nécessite un investissement initial dans sa mise en ligne (ex. infrastructure informatique, mise à jour des logiciels, sécurité informatique, ...).

Malheureusement, le service RH ne dispose ni d'information sur la qualité psychométrique (fidélité et validité) ni d'information sur l'utilité économique des nouveaux instruments. Une procédure de validation plus formelle sera initiée plus tard dans le processus sur la base des données de sélection disponibles d'un échantillon d'associés. Pour le moment, Tanglewood souhaite qu'un plan de sélection soit élaboré incluant tous les indicateurs.

Outre les difficultés à créer une bonne séquence dans la procédure de dotation, le déroulement des entrevues de sélection est loin d'être efficace et pose plus d'un problème.

En fait, de nombreux directeurs considèrent que malgré leur adhésion aux lignes directrices du guide d'entrevue, ils ne sont toujours pas capables de discriminer les bons candidats des moins bons. De plus, les données empiriques révèlent que le contenu réel des entrevues est très différent d'un magasin à l'autre. Pour des raisons d'iniquité entre les différents candidats, plusieurs sont d'avis que la disparité des questions d'entrevue est très problématique sur le plan juridique.

Face à cette situation, l'ambition de Tanglewood est de créer un nouveau guide d'entrevue, standardisé, meilleur et plus efficace, qui peut être utilisé dans tous les magasins de la chaîne ; ainsi, les entrevues structurées seraient un choix nécessaire pour l'efficacité du processus de dotation et l'embauche des candidats qualifiés.

VOTRE MANDAT

En tant que conseiller(ère) externe en dotation pour Tanglewood, votre mandat consiste à proposer un plan d'action à la direction « dotation en personnel ». Votre interlocuteur direct est M. Marc Perrone, directeur des services de dotation en personnel, sous la supervision de Mme Marilyn Gonzalez, vice-présidente des ressources humaines. Ces deux personnes ont été récemment embauchées personnellement par Emerson et Wood dans le cadre de leur plan de centralisation et d'amélioration de la fonction ressources humaines au sein de Tanglewood. M. Perrone possède une vaste expérience dans la gestion du personnel pour les grands magasins du New Jersey et de New York, alors que Mme Gonzalez a travaillé dans divers postes dans le Pacifique Nord-Ouest.