

SYMPOSIUM GRH 2015 | 20-22 NOVEMBRE 2015

» CAS GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

RÉDIGÉ PAR IGOR VOLKOV

Ph. D.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN
OUTAOUAIS

SYMPOSIUM



Fierté | Fraternité | Excellence

Étude de cas

Les Marchands & Cie : de la stratégie d'affaires à la stratégie RH

Les Marchands & Cie est une entreprise québécoise du secteur de la distribution alimentaire. Fondée à Montréal en 1946, cette entreprise a rapidement pris de l'expansion et possède maintenant des magasins d'alimentation et des pharmacies sur les territoires québécois et ontarien. En 2009 elle emploie plus de 65 000 personnes au Québec et en Ontario réparties dans ses trois divisions : les magasins, les centres de distribution et l'administration.

Dans le secteur de la distribution alimentaire, les Marchands & Cie est considérée comme un chef de file en ce qui a trait à la vente de produits alimentaires au Québec et elle détient un peu plus du tiers des parts du marché québécois. Le marché de la distribution alimentaire au Québec étant saturé, Les Marchands & Cie décide de poursuivre la croissance à l'extérieur de la province et procède à des acquisitions en Ontario.

Malgré sa taille considérable, l'entreprise veut rester fidèle à son slogan Du jardin à votre assiette qui fait référence à la tradition de qualité adoptée depuis plus de 60 ans. En considérant l'évolution récente du secteur de distribution alimentaire marquée, entre autres, par une forte concentration et par la volatilité de la clientèle, la stratégie de qualité est retenue par la direction comme moyen permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence au Québec et en Ontario. Ayant terminé l'intégration « technique » des unités ontariennes acquises en 2010 et ayant procédé à la rationalisation de l'ensemble d'activités, la direction est déterminée de transmettre cette vision de qualité aux employés de l'entreprise en Ontario et de renforcer cette vision au Québec.

Cependant, il faut noter que la rationalisation, l'introduction de nouveaux outils informatiques et le réaménagement des magasins soulèvent beaucoup d'inquiétudes au sein de l'entreprise. Cette inquiétude persiste malgré le ton rassurant de la direction et des investissements dans la formation des employés. Selon les gérants des magasins corporatifs au Québec, le climat de travail est marqué par le sentiment d'incertitude face aux changements en cours. Cette détérioration du climat de travail commence à avoir des répercussions négatives sur le service à la clientèle. Sans être alarmante, la situation risque de s'aggraver si rien n'est fait dans les mois qui viennent.

Étant préoccupé surtout par la gestion opérationnelle et technique des acquisitions en Ontario, la direction se pose maintenant des questions concernant la gestion quotidienne de ces unités. Les commentaires et les remarques informelles qui circulent à travers le réseau laissent croire que le processus d'intégration ne soulève pas d'enthousiasme dans toutes les nouvelles unités. Pour l'instant, il s'agit des commentaires isolés car les gérants des magasins en Ontario ne sont pas encore certains de quelle sera l'approche du siège social québécois en regard des nouvelles acquisitions.

La haute direction de Marchands & Cie ne semble pas arriver à un consensus en ce qui concerne la gestion des unités situées à l'extérieur du Québec. Certains membres de la haute direction, y compris le PDG de la compagnie, veulent maintenir la situation actuelle et insistent sur la centralisation maximale de toutes les activités afin de minimiser les coûts opérationnels. Cette opinion est confrontée par d'autres dirigeants qui proposent de décentraliser la gestion de l'entreprise et de laisser davantage de responsabilités aux gestionnaires locaux. La question est d'autant plus pertinente que la direction étudie la possibilité d'acquisition d'un important réseau de magasins aux États-Unis.

Préoccupé par toutes ces questions, le PDG de Marchands & Cie convoque la réunion de l'équipe de direction. Deux questions sont à l'ordre du jour :

1. Comment chaque fonction de l'entreprise peut-elle contribuer dans la réalisation de la stratégie de qualité ?
2. En considérant l'expansion actuelle et éventuelle de l'entreprise à l'extérieur du Québec, faudra-t-il centraliser la gestion de l'entreprise au siège social ou, au contraire, confier le maximum de responsabilités aux gestionnaires locaux ?

Tous les vice-présidents de Marchands & Cie doivent présenter leurs réflexions par rapport à ces deux questions.

Afin de se préparer à cette réunion le VP Ressources Humaines fait appel à des consultants externes pour avoir un regard objectif et impartial sur la situation. Vous êtes une équipe firme de consultants retenue pour accomplir le mandat qui consiste à :

1. Proposer une stratégie RH cohérente avec la stratégie adoptée par l'entreprise.
2. Préciser les pratiques et les programmes RH prioritaires permettant la mise en œuvre de cette stratégie.
3. Identifier des pratiques et des programmes RH qui, selon vous, doivent être gérés de façon centralisée par le siège social et ceux qui doivent être confiés aux gestionnaires RH locaux au sein des unités situées à l'extérieur du Québec.