Créée en 2005, cette entreprise de vente de services domotique connaît une croissance fulgurante accompagnée d’un recrutement important : un effectif de 60 personnes en 2009, de 215 en 2012, 272 en 2013. Les prévisions d’augmentation de l’activité demeurent très fortes.

Un centre d’appel pour l’assistance client est créé en 2010. Deux ans plus tard, il emploie déjà 80 personnes, il compte aujourd’hui 135 salariés.

La moyenne d’âge est de 30 ans avec une majorité de femmes : 80 % à l’assistance, 70 % à la vente.

L’entreprise prévoit une augmentation de l’effectif du centre d’appel de 10 % en 2014.

Le DRH a besoin de structurer le service Ressources Humaines et les différents niveaux d’encadrement avec le souci permanent d’accompagner l’évolution constante de l’activité et des effectifs.

Pour faire face dans l’urgence aux problèmes posés par la croissance, chaque service a déjà engagé un certain nombre d’actions concernant les ressources humaines : travail sur les grilles de rémunération, réorganisation des équipes…

Mais le comité de direction et les partenaires sociaux partagent un même constat : ils sont convaincus de la nécessité d’une organisation stabilisée et souple capable d’anticiper les évolutions tout en continuant à gérer les inévitables urgences quotidiennes liées à la croissance de l'activité (nouveaux produits, nouveaux clients et nouvelles exigences, recrutement et intégration).

Aussi, le DRH souhaite repérer les priorités dans le cadre d**’une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.** Il s’agit aussi d’adapter la gestion des ressources humaines aux exigences de performance et de compétitivité, et de rendre les métiers attractifs pour faciliter les recrutements et fidéliser les salariés.

A la suite d’un diagnostic réalisé au sein du centre d’appel, le DRH sollicite un appui pour identifier les priorités d’action et donner de la cohérence aux actions.

Le diagnostic a été centré sur les principaux métiers du centre d’appel et sur l’encadrement. En réunissant des groupes de travail de 2 à 5 personnes par métier, l’objectif a été essentiel de permettre à chacun de parler de ses pratiques professionnelles, d’identifier ce qui faisait difficulté et les besoins d’amélioration à envisager.

Votre mission :

* Identifier les priorités d’action et donner de la cohérence aux actions.

Annexe 1 : Informations sur l’entreprise

DOMOSELEC est spécialisée dans les domaines de l'électricité, la vidéosurveillance, les systèmes d'alarme, le chauffage électrique à inertie, et la domotique pour les particuliers et les entreprises.

DOMOSELEC propose un vaste choix de luminaires d'intérieur et d'extérieur : spots encastrés halogènes, spots, rubans ou bandeaux LED, appliques... ainsi que la scénarisation et divers modes de commandes.   
L’entreprise intervient aussi bien pour l'installation, le dépannage que pour la modification des installations.

DOMOSELC assure aussi la pose de chauffage électrique comme les planchers, les radiateurs, les sèches-serviettes.   
  
C'est aussi l'installation de domotique, ce qui consiste à mettre en place de nombreux scénarios aussi bien pour les fermetures de l’habitat (volets roulants, stores...) que pour l'ambiance lumineuse.

**Axe de développement  - Une stratégie de diversification vers les systèmes anti-intrusion**

Suite à une demande croissante de la part des clients, DOMOSELEC souhaite se spécialiser dans la **vente,** la **pose,** le **dépannage** de caméras de vidéosurveillance, les alarmes d'intrusion (avec système d'**auto surveillance** : alarme et photos reçues directement sur un téléphone portable pour prévenir les services de police directement s'il y a vraiment une intrusion).

DOMOSELC proposera également bientôt des **portiques antivol pour magasins**, et des solutions de **contrôle d'accès biométrique**.

Annexe 2 : Organisation du centre d’appel

Annexe 3 : Diagnostic – Compte-rendu

Les travaux de groupe sur les pratiques font ressortir des points forts : dans le contexte d’une croissance pas toujours maîtrisée, l’engagement et la réactivité sont valorisés ; il existe un sentiment de fierté d’appartenir à une entreprise en plein développement ; les compétences techniques et d’expert notamment pour les métiers de l’assistance sont reconnues ; et une forte motivation permet d'adapter ces compétences aux évolutions des produits et des services.

|  |  |
| --- | --- |
| **IL RESSORT** | **… MAIS** |
| Une fierté d’appartenance à la structure  Un investissement important pour garantir le bon fonctionnement de son poste et de son service  Des possibilités de carrière qui ont pu être fulgurantes au démarrage de l’entreprise  Une forte confiance vis-à-vis de l’encadrement de proximité qui assure un travail important de régulation  Une consolidation des moyens RH avec la mise en place de tableaux de bord | Une incertitude quant à la maitrise de la croissance par la direction  Une difficulté à appréhender l’organisation globale (qui fait quoi ?) et les exigences de qualités  Le besoin de consolider la maîtrise de la technique propre au métier de l’assistance  Un processus d’intégration peu formalisé qui freine la maîtrise du poste par le nouvel embauché  Un encadrement noyé dans l’urgence et le court terme, qui ne peut consacrer du temps ni à l’amélioration continue ni remplir son rôle de relais d’information  Une politique de GRH à formaliser pour uniformiser les pratiques et répondre aux attentes des salariés, notamment en termes de reconnaissance  La nécessité d’anticiper l’évolution des effectifs pour éviter l’accumulation de retard et l’impact sur la qualité du service |

Annexe 4 : Analyse de pratiques professionnelles métiers

**Démarche : Quels sont les points forts et les points faibles de l'entreprise dans sa façon de répondre au client ?**Les premiers groupes de travail constitués autour des pratiques professionnelles des métiers assistance client, vente et encadrement font état de dysfonctionnements à plusieurs niveaux :   
- traitement d’une même information par plusieurs personnes ou équipes ;  
- pas d’historique fiable des demandes et des réponses clients ;  
- pas de visibilité sur les enjeux et les évolutions économiques de l’entreprise ;  
- mauvaise compréhension des procédures qualité et de l’organisation.

Au-delà des pratiques professionnelles, les groupes ont pointé des dysfonctionnements transverses : relation inter-équipes et inter-services et un manque de vision globale sur l’activité qui freine la performance qualité et le service clients.

A partir de la mise à plat du « parcours client » dans l’entreprise, un travail approfondi de formalisation des process transverses inter-équipes met en évidence un empilement des pratiques professionnelles. Signe d’une forte réactivité à la croissance, cet enchevêtrement est en même temps responsable d’un grand nombre de doublons et de zones d’ombre sur le « qui fait quoi ».   
Comme le système actuel de gestion informatique de la relation client ne permet pas de répondre aux exigences qualité (traçabilité, fiabilité) cela se traduit par un grand nombre de réclamations qui dessert l’image de l’entreprise auprès des clients.

Annexe 5 : Décisions

Les différentes phases de travail et de restitution ont permis de clarifier le fonctionnement actuel de l’entreprise, de préciser les axes d’amélioration et les orientations à prendre.

Dans le cadre de cette logique de croissance et de la nécessité de stabiliser l’organisation, quatre priorités RH sont validées par le comité de direction et le comité d’entreprise :  
- formaliser les processus de production du service assistance et l’organisation de l’entreprise. Cela passe par la communication et le partage des perspectives, le développement des coopérations autour du métier global et de la qualité de service ;  
- référencer les bonnes pratiques métiers et organiser les parcours de professionnalisation pour l’ensemble des salariés. Il s'agit d'élaborer des référentiels, d'évaluer les besoins en compétences, de mettre en place un processus de formation continue, d'organiser le recrutement, l’accueil et l’intégration…  
- mettre en place des processus de gestion des ressources humaines « à double commande » RH et management en anticipant l’évolution des effectifs, en instaurant des tableaux de bord et des indicateurs, et en envisageant les évolutions d’organisation et de compétences au regard des nouveaux produits, des nouveaux marchés et des nouvelles technologies ;  
- clarifier les niveaux et les rôles de l’encadrement en harmonisant les pratiques, en organisant les délégations et en responsabilisant. Le budget alloué à la formation de l’encadrement est de 12 000 € sur 3 ans.

La réussite du plan d’actions suppose que l’analyse des dysfonctionnements soit validée par tous, que la communication auprès de l’ensemble des salariés sur les enjeux économiques et stratégiques de l’entreprise soit bonne et qu'une réponse précise soit donnée aux attentes des salariés en termes d’évolution professionnelle et de reconnaissance.  
Les différentes phases de travail et de restitution ont permis de clarifier le fonctionnement actuel de l’entreprise, de préciser les axes d’amélioration et les orientations à prendre.   
Un plan de communication global doit être lancé.

Un plan d’action est prévu sur trois ans. Cela concerne le processus et les modalités de recrutement, d’intégration et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le plan de formation, la professionnalisation du management et la coopération / coopération au sein du service assistance.