**Comment orienter le management des emplois et des compétences**

**selon les besoins de l’organisation ?**

Une des fonctions majeures du management est l’animation et la mobilisation des ressources humaines de l’organisation. En effet, le rôle du management est de transformer les compétences individuelles en compétences de l’organisation. Ces compétences collectives permettent de construire son avantage concurrentiel. Il s’agit donc de les acquérir, de les préserver et de les adapter aux besoins de l’organisation.

**1ère partie : Les organisations GUILBERT EXPRESS, TERREAL, THIERRY ALBOUY**

**Vous procèderez à l’analyse de la politique de management des emplois et des compétences menée dans chacune des trois organisations présentées en annexes en effectuant les travaux suivants :**

1. Après avoir pris connaissance du dossier documentaire, et en particulier de la 1ère partie et des témoignages présentés dans les vidéos, vous reproduirez et complèterez le tableau suivant :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Guilbert Express** | **Terreal** | **Thierry Albouy** |
| **Type organisation** |  |  |  |
| **Activité** |  |  |  |
| **Nombre de salariés** |  |  |  |
| **Contexte de mise en œuvre de la politique de management des emplois et des compétences** |  |  |  |
| **Enjeux de la politique de management des emplois et des compétences** |  |  |  |
| **Modalités et outils de la démarche de gestion des ressources humaines**  |  |  |  |
| **Résultats de la politique de management des emplois et des compétences**  | Sur les performances de l’organisation | Pour les ressources humaines | Sur les performances de l’organisation | Pour les ressources humaines | Sur les performances de l’organisation | Pour les ressources humaines |
|  |  |  |  |  |  |

1. Formulez, pour chacune de ces trois organisations, le problème de management des ressources humaines qui s’est posé au dirigeant.
2. Quelle expression est utilisée dans ces trois organisations pour résumer la démarche de gestion des ressources humaines suivie ?
3. Quel est, d’après vous, l’objectif commun à atteindre par ces trois organisations lors de la mise en œuvre de cette démarche de GRH ?
4. Pourquoi peut-on parler dans ces trois cas de gestion stratégique des ressources humaines ?
5. Présentez sous la forme d’un schéma les grandes étapes de cette démarche de gestion des ressources humaines.
6. Distinguez « marché interne » et « marché externe » en matière de recherche de compétences.
7. Expliquez dans quelle mesure la politique de management des emplois et des compétences mise en œuvre dans chacune des organisations engage leur responsabilité à l’égard de leurs salariés.

**2ème partie : L’organisation SAS PEINTURES Performance**

**Vous procèderez à l’analyse de la politique de management des emplois et des compétences de SAS PEINTURES Performance en effectuant les travaux suivants :**

1. Présentez l’organisation PEINTURES Performance: finalité, nature de l’activité, statut juridique, ressources, champ d’action géographique.
2. Repérez les avantages concurrentiels qui permettent à PEINTURES Performance de se démarquer de la concurrence.
3. Identifiez et expliquez le problème de management des ressources humaines qui se pose à PEINTURES Performance  à la suite de son nouveau contrat.
4. Caractérisez les différents outils de gestion des ressources humaines utilisés par PEINTURES Performance pour faire face à ce problème de management.
5. Associez chacun de ces outils de GRH aux avantages concurrentiels de PEINTURES Performance qu’ils permettent de consolider.
6. Distinguez flexibilité quantitative et flexibilité qualitative et dégagez le rôle de la formation et de la polyvalence dans la valorisation des compétences.
7. Expliquez comment l’entreprise « PEINTURES Performance » intègre dans son management des ressources humaines les préoccupations sociales des ses salariés.

 **3ème partie : Pour préparer la synthèse**

1. Quelle différence existe entre le management des ressources humaines étudié en 1ère partie et le management des ressources humaines étudié en 2ème partie ?
2. Repérez les outils de management communs aux deux démarches de management, les outils spécifiques à chacune.
3. Peut-on parler de flexibilité des ressources humaines dans ces deux démarches ?
4. Selon vous, qu’appelle-t-on, dans le cadre du management des emplois et des compétences, la « responsabilité sociale » de l’organisation ?

**Dossier documentaire de la 1ère partie**

**GUILBERT EXPRESS**

Créée au tout début du XXème siècle, en 1905, par Léon Guilbert, cette entreprise est restée une entreprise familiale employant une centaine de salariés.

À l’origine, spécialisée dans la fabrication d’outils de soudure pour les artisans du second œuvre du bâtiment (électriciens, plombiers, couvreurs), elle a su adapter constamment ses outils aux nouvelles utilisations des professionnels et propose aujourd’hui une large gamme de produits performants au service des professionnels et du grand public.

Ainsi, en plus du secteur du bâtiment, ces produits se sont ainsi progressivement étendus à l’agriculture (écornage des bovins, désherbage, brûlage), aux métiers de l’industrie et du nautisme (emballage, hivernage des bateaux).

Avec 5% du CA consacrés à la R&D (Recherche et Développement), Guilbert Express s’appuie sur une très forte culture de l’innovation, élément essentiel pour répondre aux exigences nouvelles du métier et pour être en phase avec les attentes des utilisateurs. Depuis sa création, près de 60 brevets sont directement issus des laboratoires de recherche de Guilbert Express.

Chaque produit est conçu, pensé pour la satisfaction de l’utilisateur final. Au-delà du simple cadre technique de l’usage pour lequel il est fabriqué, la conception s’enrichit d’une valeur de « savoir-être » : un ensemble de postures et d’attitudes facilitant son usage.

Certifiée ISO 9001 en 2002, et ISO version 2008 en 2009, l’entreprise est ainsi engagée dans une stricte démarche de qualité.

Basée à Fontenay-sous-Bois en région parisienne, Guilbert Express distribue ses produits sur les cinq continents grâce à un réseau très étendu d’agents et de distributeurs en France et dans le monde entier. Un tiers du chiffre d’affaires de la société est réalisée à l’export, avec une prédominance pour le marché européen et nord américain où elle a su s’adapter aux particularismes nationaux (raccords de bouteilles de gaz, détendeurs ...).

Les auteurs, d’après www.express.fr

**TERREAL**

Depuis 1855, le métier de Terreal est la fabrication de tuiles, de briques, de carreaux de sol et de bardeaux en terre cuite.

Le groupe Terreal, tel qu’il apparaît aujourd’hui, est né de la fusion en 2000 de trois importants tuiliers-briquetiers français centenaires et réputés (Lambert, TBF, Guiraud).

À partir de ce savoir-faire ancestral, le groupe a progressivement développé toute une gamme de matériaux de construction pour l’enveloppe du bâtiment : couverture, structure et façade.

Il a ainsi su se réinventer pour s’adapter aux besoins de ses clients – professionnels et particuliers – et anticiper les évolutions réglementaires relatives au bâtiment et à la construction

Le matériau de prédilection de TERREAL, l’argile, est par nature écologique. En plus d’être abondante dans le sous-sol, totalement naturelle et imputrescible, l’argile possède des propriétés acoustiques et thermiques reconnues. En outre, elle présente l’avantage d’être inerte au sens de la réglementation sur les déchets. Pour autant, l’engagement environnemental de TERREAL ne se limite pas aux caractéristiques du matériau. Le Groupe a pour ambition d’apporter toujours plus de solutions concrètes face aux enjeux du développement durable et d’anticiper ainsi les évolutions normatives et réglementaires du secteur de la construction : les lois du Grenelle de l’environnement, le label BBC-effinergie et les réglementations thermiques françaises (RT 2012 bâtiment basse consommation et RT 2020 bâtiment à énergie positive).

Comme beaucoup d’entreprises depuis la fin des années 2000 et particulièrement dans le secteur du bâtiment, le groupe Terreal a été touché par la crise avec une baisse de son activité d’environ 30%. Mais dans cette entreprise, ni plan social, ni chômage partiel, le groupe a tout mis en œuvre pour préserver sa cohésion, son savoir-faire et ses emplois.

Basé à Suresnes en région parisienne, le groupe Terreal possède 25 sites de production dont 16 en France, emploie 2700 collaborateurs dans le Monde et occupe une place majeure sur ses marchés.

Les auteurs, d’après www.terreal.com



**THIERRY ALBOUY**

L’Association Thierry Albouy a été créée en 1972.

La volonté de l’association est d’offrir « à des personnes adultes handicapés des conditions de vie et de travail compatibles avec leur état, de consolider leurs acquisitions et de les amener à une autonomie suffisante pour qu’ils puissent s’insérer dans les circuits habituels de travail et de vie ».

C’est une association à but non lucratif conformément aux dispositions de la loi de 1901.

Elle est le fruit de la volonté de Maître Robert Albouy alors vice-président de la Caisse d’Epargne de Béziers qui, après avoir sollicité Monsieur Pierre Brousse, Maire de Béziers à cette époque, a obtenu pour le franc symbolique la cession d’un terrain d’environ 3 hectares ;

L’établissement a pris le nom d’un enfant de Madame et Monsieur Albouy : Thierry, alors jeune handicapé.

Le Conseil d’Administration est composé de médecins, présidents ou leurs représentants de la Caisse d’Allocations Familiales, de la Caisse Primaire d’Assurance Maladie, de membres du conseil municipal de la ville de Béziers. Le Maire est président de droit de l’association.

L’association gère deux structures :

- *un foyer d’hébergement* pour adultes handicapés, situé dans le complexe du Centre Thierry Albouy, proche de leur lieu de travail

- un *Etablissement et Service d’Aide par le Travail* offrant trois pôles d’activités aux adultes handicapés afin que chaque travailleur puisse trouver, à un moment donné, le poste qui convient le mieux à ses capacités et /ou à ses aspirations.

Chacun des pôles repose sur les compétences d’une quarantaine de salariés : animateurs, moniteurs spécialisés ou polyvalents, éducateurs, agents techniques.

Depuis le début des années 2000, l’association s’est engagée dans une réflexion approfondie de son management des ressources humaines. Au-delà de l’évolution du cadre légal qui contraint les Etablissements Sociaux et Médico-sociaux, tel que celui de l’association Thierry Albouy, à un plus grand professionnalisme des équipes, ont été observés une évolution des besoins des publics accueillis (vieillissement, handicap psychique, troubles du comportement, autisme ...) et des difficultés accrues dans le recrutement de certains métiers indispensables au fonctionnement des établissements.

L’association Thierry Albouy a reçu, dans le cadre des Trophées DIF❶ 2012, un prix spécial récompensant la démarche entreprise dans le cadre de cette réflexion pour les actions menées permettant de mieux répondre aux besoins de ses usagers en leur assurant une bonne prise en charge par des professionnels confirmés.

Les auteurs, d’après www.centre**thierryalbouy**.com/

❶DIF : droit individuel à la formation, droit pour chaque salarié à une formation à son initiative de 20 heures par an cumulable pendant six ans et transférable dans une autre entreprise

***ACCES AUX VIDEOS***

**GUILBERT EXPRESS**

<http://www.dfc.ccip.fr/93-videos.html>

Cliquer sur : « Retrouvez l’ensemble de nos vidéos de la délégation formations & compétence sur notre chaîne Youtube »

Dans la playlist : rubrique «trophées des compétences » : 2ème vidéo

Trophées gestion des compétences CCIP 2010\_GUILBERT EXPRESS.mp4

**TERREAL**

[http://www.techniquesrh.fr/ressources\_humaines/c,k/videolist/politique+rh+gpec,0](http://www.techniquesrh.fr/ressources_humaines/c%2Ck/videolist/politique%2Brh%2Bgpec%2C0)

Accès à la vidéo en cliquant sur l’image

**THIERRY ALBOUY**

<http://trophees-dif.demos.fr/Trophees-du-dif/Laureats/Pages/Laureats2012.aspx>

Catégorie PME

Prix spécial

Démarche GPEC Exemplaire

→ Accès à la vidéo en cliquant sur l’image

**Dossier documentaire de la 2ème partie**

**SAS « PEINTURES Performance »**

La SAS « PEINTURES Performance » est spécialisée dans la conception et fabrication de peintures industrielles pour supports métalliques, plastiques ou bois, implantée près de Bordeaux.

Dans un milieu concurrentiel très rude, elle a su se construire une solide réputation de respect des délais annoncés aux clients et de qualité des produits. La dernière étude de satisfaction a montré que 98% des clients étaient satisfaits des délais de fabrication annoncés par l’entreprise. Pour 95% d’entre eux, aucun problème d’adhésion ni d’altération des peintures n’a été remarqué.

La clientèle de la SAS « PEINTURES Performance » est européenne et diversifiée :

- dans le *secteur du bâtiment*: des artisans et des entreprises de peinture intervenant dans les stades, les bâtiments agricoles, les gares, les locaux d’entreprises, les immeubles d’habitation ;

- dans le *domaine automobile* : des constructeurs automobiles et de véhicules industriels ;

- dans le *domaine de l’équipement grand public* : des fabricants de machines à laver, fours, ordinateurs, téléphones mobiles ...

L’entreprise est organisée en trois départements ayant chacun un rôle très précis dans la réponse aux besoins des clients :

- un *bureau d’études* composé de 9 ingénieurs, chargé de concevoir les formules de peinture en fonction des caractéristiques de la demande du client (type de produit à peindre, nature du support ...)

- deux *ateliers* PRE laquage et POST laquage, comptant respectivement 60 et 55 salariés. L’atelier PRE laquage fabrique les peintures qui vont recouvrir des produits formatés tels que fours, ordinateurs ... L’atelier POST laquage fabrique les peintures pour les produits ne subissant pas de formatage tels que les bâtiments.

La particularité de l’activité de l’entreprise se trouve dans les caractéristiques de sa clientèle. Celle-ci étant composée de professionnels et d’industriels, les peintures ne sont conçues et fabriquées qu’en flux tendus. L’entreprise se doit donc d’être réactive, ce qui impose au personnel une grande flexibilité.

***Interview de Thomas PAUL, dirigeant de la SAS « PEINTURES Performance »***

***Question :*** *Vous venez de décrocher un gros contrat avec une entreprise renommée du secteur automobile qui doit sortir un nouveau modèle de voiture à l’automne. N’avez-vous aucune inquiétude pour honorer ce contrat ?*

***Thomas PAUL***

Des inquiétudes, pas vraiment. Mais c’est vrai qu’il faut être rigoureux, notamment dans la gestion des hommes.

Comme beaucoup d’entreprises qui travaillent en flux tendus, une évolution rapide de la demande peut entraîner mécaniquement une augmentation de la production, dans des proportions importantes, et il faut donc y faire face tout en respectant les délais annoncés. Cela veut aussi dire que le volume de travail nécessaire pour produire va augmenter.

***Question :*** *Vous allez donc embaucher ?*

***Thomas PAUL***

Pour le moment, ce n’est pas prévu. Ce nouveau contrat va effectivement représenter pour nous un surcroît d’activité important, mais il reste limité dans le temps. Nous retomberons certainement ensuite dans une période plus stable où notre effectif actuel est suffisant.

***Question :*** *Comment pensez-vous faire alors ?*

***Thomas PAUL***

Le cadre législatif nous offre toute une série d’outils juridiques pour répondre à une telle opportunité. Vous parliez d’embauche il y a un instant ; nous n’embaucherons pas en CDI, cela est vrai, mais nous aurons certainement recours aux CDD pour compléter les heures supplémentaires qui seront proposées à nos salariés. Nous avons également un contrat avec un organisme de travail temporaire auquel nous avons l’habitude d’avoir recours pour des missions de très courtes durées : remplacement d’un salarié absent, par exemple. Cela aussi, il faut le prévoir ... respect des délais oblige.

***Question****: Si je comprends bien, honorer ce contrat va vous créer des charges supplémentaires ?*

***Thomas PAUL***

En fait, oui et non. Certes, nous allons devoir supporter le coût des CDD supplémentaires, mais pas celui des heures supplémentaires. Nous avons passé, il y a maintenant six ans, avec les partenaires sociaux, un accord d’annualisation du temps de travail. Bien que notre activité ne soit pas saisonnière, nous rencontrons des périodes de forte activité comme des périodes de creux dans notre activité. Les salariés sont toujours payés sur la base de 35 heures, mais en période de forte activité, les heures supplémentaires effectuées ne sont pas payées ; en revanche, lorsque leur temps de travail diminue, ils sont toujours payés 35 heures par semaine. Et puis, quand le surcroît d’activité ne touche qu’un seul des deux ateliers, comme cela va être le cas pour ce nouveau contrat, les collègues de l’autre atelier peuvent venir, sur la base du volontariat, leur prêter main forte. Des compétences transversales existent permettant une certaine polyvalence des personnels.

***Question :*** *Un dernier point. Un des atouts majeurs de votre entreprise, reconnu par vos clients, c’est la qualité des peintures que vous fabriquez. Si vous faites appel à des salariés en CDD, comment pouvez-vous garantir cette qualité ?*

***Thomas PAUL***

Vous touchez là un des points essentiels de notre management auquel nous avons longuement réfléchi. Il y a trois ans maintenant, deux salariés dans chaque atelier ont bénéficié dans le cadre du plan de formation de l’entreprise, d’un stage « transfert de savoir-faire ». Le but était qu’ils puissent justement encadrer les salariés nouvellement intégrés dans l’entreprise, quel que soit le statut de leur emploi, CDI, CDD ou intérimaires. Nos salariés sont en effet très compétents dans leur travail, mais ils ne savent pas forcément expliquer ce qu’ils font. Ces « référents », comme nous les avons baptisés, ont pour mission, en plus de leurs tâches respectives, d’encadrer les nouveaux embauchés pendant la première semaine de leur contrat pour les former aux spécificités de leur poste ou de leur travail.

Je pense d’ailleurs que nous allons renouveler cette expérience de tutorat dans les prochaines années ; nous avons reçu plusieurs autres demandes de formation de la part de nos salariés, c’est pour eux un moyen de voir leurs compétences reconnues.

Pour terminer, je voudrais insister sur ce qui fait la spécificité et la force de notre flexibilité. En effet, nous n’avons parlé que de flexibilité quantitative en relation avec ce nouveau contrat, mais nous avons mis en place depuis longtemps chez PEINTURES Performance une flexibilité qualitative qui repose sur la polyvalence de nos salariés. Cette polyvalence de compétences permet à notre entreprise de renforcer sa flexibilité globale, ce qui consolide notre avantage concurrentiel. Par ailleurs, cette forme de flexibilité permet à certains salariés d’accéder à de nouvelles compétences et d’envisager ainsi un changement de poste, voire de statut pour les plus motivés.

Source : Les auteurs