

CORRIGÉ

Valorisation et transfert des compétences

Ce sujet aborde les thèmes du programme :

Classe de Première : - 1.1. Les objectifs et contraintes de l'action collective
- 1.2. Les organisations : des réalités diverses
- 5.1. Les différents acteurs et leurs rôles
- 5.2. La recherche de compétences

Classe de Terminale : - 6.1. La direction de l'organisation
- 7.2. Le processus stratégique
- 8.1. L'avantage concurrentiel et le choix stratégique de l'entreprise

1. Identifiez le métier de l'organisation (2 points).

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à identifier les principales caractéristiques d'une organisation et plus particulièrement son métier.

Le métier de Renov'Home est la fabrication, la commercialisation et l'installation des équipements de baies (store, fenêtre et automatisme de portail) à haute technicité sur le marché de la rénovation.

2. Relevez les stratégies mises en oeuvre par la direction de l'organisation. Justifiez ce choix (4 points).

Cette question vise à évaluer la capacité du candidat à exploiter une documentation et à l'utiliser en mobilisant ses connaissances sur des notions du programme.

Stratégie de différenciation :

L'entreprise met en oeuvre une *stratégie de différenciation du marché* en proposant des produits « sur-mesure » et en se spécialisant sur le haut de gamme. De ce fait, elle propose des produits et services de qualité qui lui permettent de vendre à un prix supérieur à celui des concurrents. Les facteurs sur lesquels repose cette différenciation sont liés à la qualité intrinsèque des produits et des services associés, à la certification de ces services, à l'expertise des techniciens-poseurs (ressources humaines).

Justification :

L'avantage concurrentiel exploité par la société concerne le savoir-faire des poseurs de l'entreprise dans le domaine de la fabrication, la commercialisation et l'installation des équipements de baies (store, fenêtre et automatisme de portail) à haute technicité, sur le marché de la rénovation. Ce savoir-faire est attesté par la certification AFNOR accordée à la Société Renov'Home.

Stratégie de diversification :

L'organisation a élargi son champ d'activités dans l'imagerie afin de valoriser les façades. Ce qui nécessite d'exploiter un nouveau métier.

Justification : Cela devrait permettre d'améliorer la rentabilité, tout en élargissant l'offre (produits, services).

3. Présentez les principaux rôles du manager et illustrez-les à travers la situation proposée (4 points).

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat :

- à exploiter et à contextualiser ses connaissances en les illustrant à l'aide du dossier documentaire.

Les 5 rôles d'un dirigeant sont :

- Finaliser :
 - * Fixer les objectifs : La direction conduit une réflexion stratégique qui va l'amener à déterminer des objectifs pour l'organisation (améliorer la croissance et la rentabilité de l'entreprise).
 - * Organiser les moyens : La direction se dote de nouvelles technologies, mène des enquêtes auprès des techniciens de pose pour identifier les causes de dysfonctionnements, met en place d'une grille de compétence pour faciliter le recrutement.
- Animer les hommes : La direction motive les salariés par le biais des primes, du tutorat et de la reconnaissance des compétences. Il favorise la coopération entre les acteurs.
- Contrôler les résultats : La direction analyse les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés (notamment grâce à l'enquête effectuée auprès des techniciens de pose). Elle prendra toutes les mesures correctrices nécessaires.
- Représenter l'organisation : La direction représente l'entreprise à l'extérieur de l'organisation, mais elle se doit de communiquer en interne les objectifs stratégiques afin de faciliter l'adhésion des salariés.

4. Réalisez le diagnostic interne de l'organisation. Vous en déduirez le problème de management concernant les ressources humaines (5 points).

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat :

- à repérer, à travers la documentation fournie, les facteurs internes susceptibles de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'organisation ;
- à identifier un problème de management concernant les ressources humaines.

Éléments du diagnostic interne :

Forces :

- ressources humaines : polyvalence et compétences diversifiées
- la qualité des produits et des prestations fournies ce qui lui assure sa notoriété ;
- des produits et services bénéficiant d'une certification.
- proximité de la clientèle
- partenariat avec les fournisseurs
- activités complémentaires

Faiblesses :

- manque de rentabilité lié au positionnement du « sur-mesure » qui requiert une grande rigueur de coordination ;
- des difficultés de recrutement comme toutes les entreprises du BTP d'où un personnel (notamment les poseurs) vieillissant ;
- une transmission des savoirs et savoir-faire reposant sur l'oral ;
- un problème de coordination entre les différents postes de l'entreprise liée à une absence de formalisation des modes de gestion.

Le problème de management est avant tout un problème de coordination entre les différents acteurs internes de l'entreprise et de transmission de savoir-faire.

5. Montrez que les moyens envisagés par Renov'Home permettent de résoudre le problème de management (3 points).

Cette question vise à apprécier la capacité du candidat à utiliser une documentation et à mener une réflexion sur les moyens envisagés.

La mise en place d'une grille de compétences va permettre la promotion interne (accession à une qualification supérieure) qui conditionnera le niveau de rémunération. Celle-ci facilitera le recrutement, la mutualisation et la pérennisation des compétences. Les poseurs ont été associés à l'élaboration des fiches afin d'harmoniser les pratiques.

Un tutorat, basé sur le volontariat et l'intéressement financier, a été mis en place. Celui-ci va permettre la transmission des savoirs ainsi que la valorisation des techniciens. Ce qui est cohérent avec la démarche qualité afin d'améliorer le service proposé.

Une répartition des rôles et de coordination entre les quatre activités principales est effectuée : action commerciale, métrage, planning/commande, pose afin de résoudre le problème de coordination. Elle établit dans ce cadre des documents formalisés permettant la transmission d'une information sécurisée.

6. Expliquez en quoi la construction d'une grille de compétences accompagne le changement des mécanismes de coordination (2 points).

Cette question vise à évaluer la capacité de l'élève :

- à exploiter une documentation,
- à mobiliser des connaissances sur les mécanismes de coordination et à les adapter au contexte du cas.

Jusqu'à présent, l'entreprise avait essentiellement recours à *l'ajustement mutuel* ; les savoirs et les savoir-faire se transmettaient oralement et très rarement par écrit ce qui risquait de mettre en danger la pérennité de l'entreprise étant donné que le personnel est vieillissant et que l'avantage concurrentiel est basé sur l'expertise des poseurs.

Afin de remédier à ce problème, alors qu'il devient nécessaire d'intégrer des jeunes, il a été décidé de formaliser les tâches à travers l'écriture d'un référentiel de pose. Il s'agit donc ici d'une coordination par une **standardisation des procédés de travail**.

On admettra, de façon générale, la notion de standardisation par le travail.