

SESSION 2020

---

**CAPET  
CONCOURS EXTERNE**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**

**Option : COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES**

**COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION**

Durée : 5 heures

---

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique (y compris la calculatrice) est rigoureusement interdit.*

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**

**Option :  
COMMUNICATION, ORGANISATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

<b>COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION</b>
---

**INFORMATION AUX CANDIDATS**

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

**► Concours externe du CAPET de l'enseignement public :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
<b>EDE</b>	<b>8010E</b>	<b>101</b>	<b>7392</b>

**CALCIA**

---

Calcia est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de ciment.

Elle occupe actuellement la place de leader sur le marché français de l'industrie du ciment. L'entreprise se positionne en deuxième place au niveau mondial après le cimentier franco-suisse LafargeHolcim.

D'origine italienne, cette entreprise a été depuis peu rachetée par le groupe « Heidelberg Cement », le plus gros producteur allemand de ciment, qui souhaite créer de nouvelles synergies et envisage une économie de 400 000 000 d'euros.

Les métiers du groupe se concentrent sur la valorisation des ressources naturelles pour les transformer en produits qui répondent aux besoins du bâtiment et des travaux publics : ciment, chaux, charges minérales et leurs dérivés.

L'entreprise Calcia a vendu plus de 5,3 millions de tonnes de ciments sur l'année et compte un effectif total de 1 350 salariés. Les salariés disposent d'un savoir-faire et de compétences rares, propres au secteur.

L'entreprise regroupe trois secteurs d'activité : le ciment, les granulats et le béton prêt à l'emploi.

Calcia propose une offre complète de produits performants et adaptés à tous les besoins des consommateurs qu'il s'agisse de particuliers et d'entreprises.

L'entreprise propose à la fois du ciment gris, du ciment blanc, de la chaux, du liant à façonner, du liant routier et des produits spéciaux.

L'entreprise Calcia comprend 10 sites de production répartis sur le territoire national.

Le siège social de l'entreprise (« Les Technodes ») se situe à Guerville (78) et réunit les activités françaises de Heidelberg Cement Group à savoir :

- Calcia, la production et la distribution de ciments et de chaux,
- GSM, la production et la distribution de granulats,
- Unibéton, la production et la distribution de béton prêt à l'emploi,
- Technodes SAS, le laboratoire technique,
- Tratel, le transport routier.

La qualité et l'environnement sont au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Calcia fait de la qualité de ses produits et du respect de l'environnement un objectif, une philosophie et un mode d'action. Calcia est le premier cimentier de l'Union Européenne certifié ISO 9001 version 2000 pour l'ensemble de ses sites et de ses activités. Il est également le premier à avoir obtenu la certification ISO 14001. En 2011, Calcia adhère à la Stratégie Nationale pour la Biodiversité 2011-2020, qui fixe 20 objectifs destinés à stopper la perte de la biodiversité. L'entreprise a choisi d'agir et d'intégrer la performance énergétique dans ses pratiques managériales et a obtenu la certification ISO 50001 en 2016. Elle est consciente de l'enjeu du développement durable et axe sa politique en fonction de ce critère. Tous les produits proposés par l'entreprise sont normalisés. Calcia répond donc avec cette offre de qualité à toutes les exigences du marché de la construction.

La démarche mise en place est moderne, 25 % des investissements sont consacrés à la réduction de l'impact de l'activité sur l'environnement et, dans chacune des usines, un Système de Management Environnemental (SME) est mis en place. Ce SME permet de coordonner les réflexions et les actions destinées à renforcer la préservation et le respect de l'environnement.

Calcia attribue une place importante à l'innovation. L'entreprise aspire par la recherche et le développement à construire des matériaux durables, qui répondent aux exigences écologiques actuelles, à prendre en compte les enjeux urbains et à développer de nouveaux systèmes productifs.

Au service de l'ensemble du Groupe, les projets de R&D ont vocation à déboucher sur des solutions innovantes et concrètes en termes de produits, de formulations et d'outils d'aide à la prescription ou à la

mise en œuvre de ces produits. Les laboratoires travaillent pour cela en étroite concertation avec les équipes R&D, innovation et marketing du Groupe.

Pour parfaire sa politique d'innovation, l'entreprise n'hésite pas à mettre en place des partenariats avec des universités ou des designers.

Les usines de Calcia sont implantées dans des petites et moyennes villes, elles favorisent leur développement économique. La culture d'entreprise chez Calcia est très forte et les salariés se retrouvent autour de valeurs communes et partagées, comme la santé, la sécurité des salariés et le développement durable. L'attachement des salariés à leurs usines est important.

Le dialogue social au sein de l'entreprise est omniprésent, l'histoire syndicale est bien connue des salariés. Les organisations syndicales sont très impliquées et ont tissé des liens très forts, tant avec les salariés qu'entre elles. Les instances représentatives présentes dans l'entreprise et ce depuis la création sont : la CFE-CGC, la CGT, FO et la CFTC.

L'unité intersyndicale, malgré les divergences d'idéologie, est très importante ce qui oblige à un dialogue social des plus poussé. La réaction syndicale par la grève est très développée et contraint la direction à négocier constamment une multitude d'accords. Les sympathisants et les syndiqués sont nombreux et suivent de manière inconditionnelle les organisations syndicales représentatives quand ces dernières les convoquent aux assemblées générales et décident d'un mouvement de grève. Il y a une réelle culture de l'intersyndicale. Plusieurs mouvements de grève ont duré plus d'un mois et demi ce qui oblige la direction à une forte réactivité quant à l'ouverture des négociations. Lorsqu'un conflit éclate dans une usine, quelle qu'elle soit, le directeur général laisse très rarement le directeur d'usine (DU) négocier, ce qui remet en cause leur légitimité. Si un conflit perdure dans une usine, cela peut, par phénomène de contagion, embraser les autres usines qui sont unies et solidaires. Au-delà des clivages politiques et idéologiques, les délégués syndicaux centraux restent souvent, voire toujours, unis face au conflit.

La structure mise en place par les Italiens de 1992 à 2016 était une structure rigide et très centralisée. Toutes les décisions quel que soit leur type remontaient et remontent toujours à l'heure actuelle jusqu'au siège des Technodes.

La structure n'a toujours pas changé, le DRH France prend en charge des dossiers qui ne correspondent pas forcément à ses missions et qui pourraient être traités par les Responsables des Ressources Humaines d'usines (RRH) ou par les directeurs d'usines.

Cette rigidité a des conséquences néfastes pour l'organisation :

- Une lenteur dans la prise de décision : la remontée des informations doit suivre toute une ligne hiérarchique bien définie, ce qui constitue une perte de temps et peut conduire à terme à obtenir une information biaisée ou erronée. Les décisions ont beaucoup de mal à être diffusées entre usines, entre usines et Technodes, mais aussi entre agences commerciales et usines.
- Une perte de confiance et de légitimité pour les DU : les directeurs d'usines ont signalé au DRH leur regret de manquer de légitimité auprès de la base. En effet, certains salariés prennent contact directement avec le bureau du DRH France pour résoudre des problèmes inhérents à l'usine. Cette situation place le DRH France en porte à faux puisqu'il doit intervenir à la place du directeur d'usine. Cette manière de procéder entraîne également des comportements de rebellions et de nombreux problèmes de communication interne entre salariés et DU.
- Démotivation des cadres : les cadres de l'entreprise ne se sentent pas écoutés et leurs demandes sont souvent remises en question par les salariés. Certains doivent justifier le fait qu'il s'agit d'appliquer « des ordres d'en haut ». Cette permanente justification crée un sentiment de frustration, mais conduit également à de la démotivation. Ils manifestent leurs souhaits d'être reconnus par la base auprès du DRH France et souhaitent que certains jeux de pouvoir cessent.

En tant que DRH France, Monsieur Pieri doit accompagner les changements induits par la stratégie de décentralisation décidée par le groupe HeidelbergCement. Pour cela, le service RH devra développer des outils adaptés et communiquer efficacement pour préparer au mieux les salariés. Cette stratégie de décentralisation permettra de répondre aux attentes de développement et de synergie du groupe HeidelbergCement.

### Les objectifs :

- Redonner du pouvoir aux directeurs d'usine.
- Rendre les usines autonomes en matière de prises de décisions.
- Flexibiliser davantage l'organisation du groupe et répondre aux attentes liées à l'environnement.

### Les moyens d'action :

- Redéfinir les missions des directeurs d'usine.
- Réorganiser les missions et tâches des cadres au sein des usines.
- Mettre en place de nouvelles procédures internes.
- Conduire et accompagner le changement grâce à la communication et au coaching.

### Votre mission :

Votre mission consiste à repérer les enjeux de la stratégie de décentralisation du groupe et ses conséquences au niveau managérial. Collaborateur direct de M. Pieri, le DRH du groupe, vous êtes chargé de la mise en œuvre opérationnelle de ce changement.

## **Dossier 1 : La stratégie de décentralisation**

Avant de mettre en œuvre la stratégie de décentralisation souhaitée, il convient d'analyser l'environnement interne. Cette analyse permettra de dresser un état des lieux de la situation et au DRH de prendre les bonnes décisions. *« Selon Autissier et Moutot, tout changement doit débuter par une phase de diagnostic qui permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type de changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents ».*

- 1) *Établir un diagnostic interne de l'entreprise.*
- 2) *Identifier les freins majeurs au changement et expliquer en quoi ils pourraient entraver la mise en œuvre de la nouvelle organisation.*
- 3) *Repérer et caractériser les enjeux de la décentralisation pour l'entreprise Calcia.*

## **Dossier 2 : Développer l'empowerment pour les top managers**

Pour accompagner cette décentralisation du pouvoir des ressources humaines vers les directeurs d'usine, un séminaire RH a eu lieu au siège social, en présence de tous les acteurs concernés, afin de fixer les nouvelles orientations stratégiques en termes de Ressources Humaines.

- 4) *Définir et répartir les missions entre le DU et le RRH et justifier leur nécessaire coopération.*

Face aux nouvelles missions RH confiées aux directeurs d'usine, M. Karm, Directeur Industriel et Technique et M. Piéri, Directeur des Ressources Humaines, ont décidé de mettre en place une démarche de coaching auprès des différents directeurs d'usine. Ils ont fait appel à RH Partners, cabinet de conseil

RH spécialisé dans l'évolution de carrière et le coaching. Ils sont allés à la rencontre des différents DU pour détecter leurs besoins. L'objectif de la démarche est d'accompagner les directeurs d'usine dans leurs nouvelles missions RH.

- 5) *Montrer en quoi le coaching est une solution pertinente pour accompagner les DU dans leurs nouvelles missions RH.*
- 6) *Proposer les objectifs qui devront être inscrits dans le contrat de coaching en relation avec les différents types de problèmes rencontrés par M. X.*

### **Dossier 3 : Accompagner le changement par la communication**

Dans le cadre de la stratégie de décentralisation, la Direction souhaite accompagner le changement et le faire accepter aux salariés en respectant la nouvelle législation en lien avec le dialogue social, mais également en développant des actions de communication interne spécifiques.

- 7) *Proposer des actions de communication qui seront soumises au Comité de Pilotage conformément à la procédure de communication interne en vigueur dans l'entreprise.*
- 8) *Construire un outil qui permettrait de détailler et de planifier ces différentes actions.*

### **Dossier 4 : Management et leadership**

La décentralisation envisagée donnera plus de pouvoir aux directeurs d'usine. Aujourd'hui ils sont des managers et demain ils devront être des leaders.

- 9) *La Direction vous a chargé de réfléchir à cette problématique : un manager peut-il devenir un leader ?*  
*En prenant appui sur des références théoriques et sur vos connaissances, proposez une réponse structurée à la Direction et au Directeur des Ressources Humaines.*

#### Liste des annexes :

- Annexe 1 : Extraits de la base de données économique et sociale
- Annexe 2 : Verbatim - Monsieur Pieri DRH France du groupe Calcia
- Annexe 3 : Extrait du diaporama présenté par Monsieur Pieri, DRH France lors du séminaire RH de présentation de la nouvelle organisation décentralisée
- Annexe 4 : Fiche de poste d'un directeur d'usine
- Annexe 5 : Extrait du contrat d'objectifs de coaching
- Annexe 6 : Processus RH : procédure de communication interne

#### Liste des documents ressources :

- Document ressource 1 : La décentralisation
- Document ressource 2 : L'empowerment ou comment libérer le pouvoir d'action
- Document ressource 3 : Les fonctions manifestes du coaching
- Document ressource 4 : Communication et changement
- Document ressource 5 : Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ?

## Annexe 1 : Extrait de la base de données économique et sociale

### Répartition de l'effectif par âge et par catégorie au 31 décembre 2017

2017

	Cadres	Etam	Ouvriers	Ensemble
-20 ans				0
20-24 ans	2	7	8	17
25-29 ans	10	22	23	55
30-34 ans	10	85	20	115
35-39 ans	35	168	18	221
40-44 ans	45	136	9	190
45-49 ans	40	118	19	177
50-54 ans	56	141	8	205
55-59 ans	55	204	4	263
60 ans et +	30	24	1	55
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>905</b>	<b>110</b>	<b>1298</b>

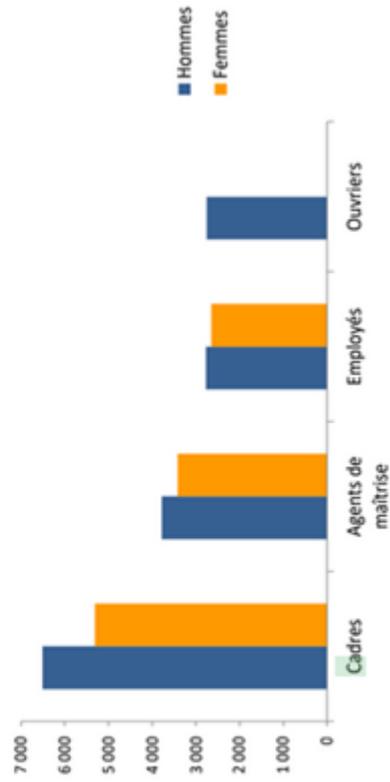
### Chiffre d'affaires intra groupe (HT) au cours des trois dernières années

	2015	2016	2017
<b>Montant en K€</b>	<b>124 477</b>	<b>130 294</b>	<b>115 265</b>
Unibéton et ses filiales	6 444	6 402	3 800
GSM et ses filiales	2 250	1 868	1 181
Tratel et ses filiales	10 866	11 655	6 920
Filiales de Calcia	8 274	6 812	7 530
SZG	8 166	11 321	9 968
Autres Groupe	<b>160 477</b>	<b>168 352</b>	<b>144 664</b>
<b>Chiffre d'affaires intragroupe (HT) *</b>			

\* Hypothèse de CA réalisé dans toutes les sociétés où le Groupe a une participation

### Rémunération brute moyenne mensuelle par catégorie et par sexe

2017



### Répartition des embauches par catégorie, par sexe et par contrat en 2017

	Hommes			Femmes			Ensemble		
	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total	CDI	CDD	Total
Cadres	37	1	38	10	47	1	48		
Etam	5	1	6	11	16	1	17		
Ouvriers	10	2	12	0	2	2	12		
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>3</b>	<b>55</b>	<b>21</b>	<b>73</b>	<b>4</b>	<b>77</b>		

## Annexe 2 - Verbatim - Monsieur Pieri DRH France du groupe Calcia

---

Cette nouvelle organisation aura pour effet de redonner du pouvoir aux directeurs d'usines et donc de permettre une plus grande flexibilité. Cette flexibilité est indispensable pour répondre rapidement aux besoins liés à l'environnement qui se veut de plus en plus concurrentiel, en particulier avec l'arrivée du ciment chinois sur le marché. Le directeur d'usine devra dorénavant être proche du terrain et résoudre les problèmes, assurer une bonne communication et permettre une cohésion entre les acteurs internes. Il devra également ancrer son pouvoir disciplinaire et proposer des sanctions aux membres du personnel. Ces sanctions étaient jusqu'à présent négociées par les représentants du personnel aux Technodes. J'ai dû moi-même, DRH France, proposer des sanctions à l'encontre de salariés d'usines. Cette manière de procéder était totalement inappropriée et engendrait une perte de temps considérable.

Cette nouvelle organisation insufflera une transformation du dialogue social. Les délégués du personnel et délégués syndicaux devront directement négocier avec le directeur d'usine, qui prendra les décisions qui s'imposent en pleine autonomie. Les directeurs d'usines seront soutenus dans leurs missions par les responsables ressources humaines (RRH). C'est pourquoi nous prévoyons dans la nouvelle organisation, la création de 5 postes de RRH.

Nous savons parfaitement que cette phase de transition, de changement organisationnel, va engendrer de nombreuses résistances tant du côté des cadres que des salariés, aussi, nous avons pensé à différents moyens de les dépasser.

Le rachat du Groupe Calcia va complètement transformer les routines internes, nous sommes dans un contexte de changement culturel. La culture allemande est une culture orientée vers la performance et les résultats. Pour nous, cadres de l'entreprise, les objectifs sont de satisfaire les actionnaires et d'assurer un bon positionnement boursier.

Le développement de la performance du groupe va obligatoirement passer par des transformations importantes et nous devons préparer les salariés de Calcia à cela.

Les transformations internes concernent la fonction RH et la volonté de recentrer cette fonction au plus près des usines. Cela passe donc par une légitimation du poste de Directeur d'usine et par une restructuration. Il faudra accompagner les directeurs d'usine dans leur reconquête du pouvoir, mais également les partenaires sociaux et les salariés. Nous envisageons pour cela de proposer des formations, des séminaires, du coaching, des entretiens individuels... Nous disposons d'un intranet efficace et intuitif, l'interface « formation » de notre site permet aux salariés de se former en e-learning ou d'échanger sur des forums.

Avant le rachat, l'organisation était la suivante : un responsable des services administratif et gestion (RSAG) en charge de la gestion finance et de la RH, était rattaché au Directeur d'usine dans chaque usine.

Nous nous sommes très vite aperçus que ce mode de fonctionnement n'était pas optimal. En effet, le responsable des services administratif et gestion (RSAG) est une fonction spécifique à l'organisation Ciments Calcia, le profil est rare et complexe à recruter. Il exerce, selon les affinités, dans deux domaines propres à la fonction (finance et RH), mais rencontre de grandes difficultés pour passer d'un domaine à un autre, d'un moment à l'autre.

Le RSAG se voit dans l'obligation de prioriser les tâches complexes (clôtures/fin de mois) et malheureusement l'un des deux domaines est souvent mis de côté selon les périodes. De plus, nous avons observé un manque important d'expertise, les RSAG sont des bons généralistes, mais ce que nous souhaitons chez Calcia, ce sont des spécialistes.

Nous devons donc, pour ce faire, transformer les contrats de travail des RSAG. Certains d'entre eux deviendront responsables des ressources humaines (RRH) et d'autres responsables administratif et financier (RAF).

Nous nous sommes longtemps questionnés sur le « pourquoi » conduire un tel changement et sur le « comment » y parvenir.

Comment nous y prendre ? : nous devons communiquer auprès des salariés sur les nouvelles procédures internes, sur la standardisation des outils et insister sur la volonté de développer une culture de la performance. Pour cela, nous souhaitons pratiquer une direction participative par objectif qui favorise l'implication et la motivation.

Même si nous souhaitons une décentralisation de l'organisation, nous, cadres et dirigeants devons montrer aux salariés que nous sommes présents et à leur écoute, aussi, nous assurerons de nombreux déplacements au sein des usines.

Nous devons éventuellement recruter des RRH et des RAF pour satisfaire nos besoins. Il sera nécessaire de mettre en place un processus de recrutement optimal, qui nous permettra d'attirer des talents.

# Annexe 3 : Extrait du diaporama présenté par Monsieur Pieri, DRH France, lors du séminaire RH de présentation de la nouvelle organisation décentralisée

## Introduction

- Objectif de ce séminaire :



## HC's strategy determines culture and HR Key principles ...

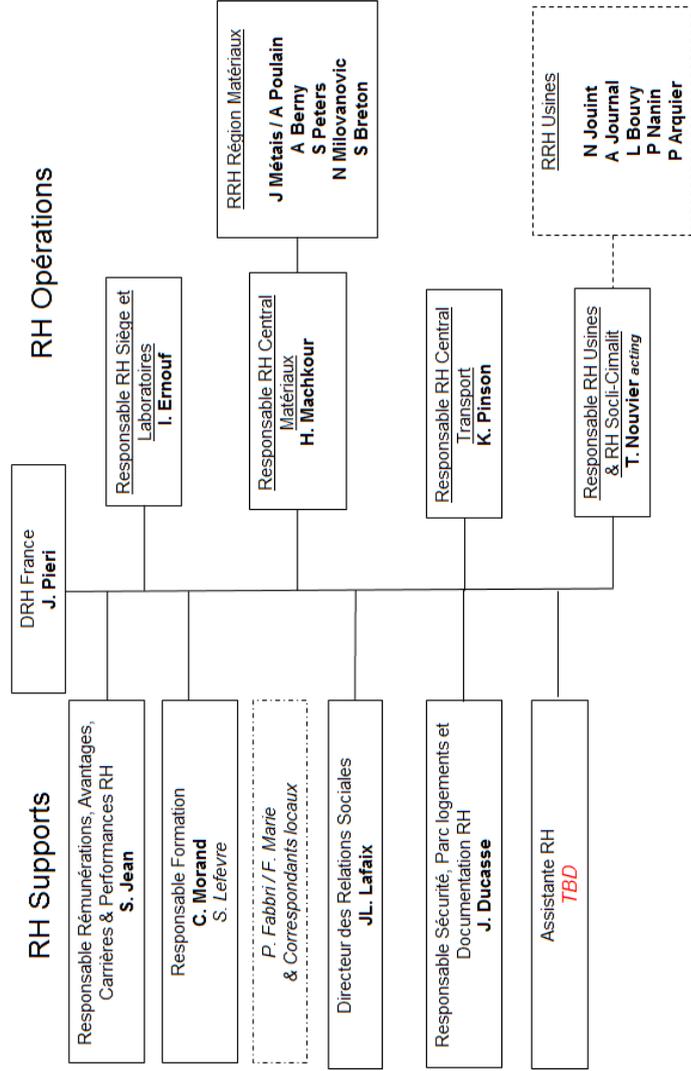
### Strategy determines ...

- Clear product focus on **extracting and processing raw materials** with three business lines (CEM, AGG, RMC)
- Vertical integration** as strategic tool to increase the value potential between the business lines
- Cost leadership** is a must
- Number 1 in **customer orientation**
- Mid- and long-term** business perspective

### ... culture

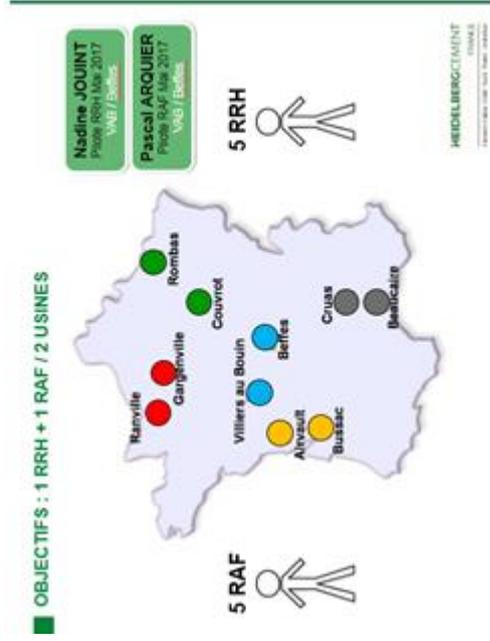
- Performance, execution speed and accountability**
- Closeness to operations, employees and customers
- Clearly structured and transparent decision-making process**
- Focus on **permanent efficiency increase** in all areas and on **cost leadership** (commodity products!)
- Openness and fairness** are an integral part of our corporate culture

## Organigramme cible DRH Octobre 2020 : 17 postes



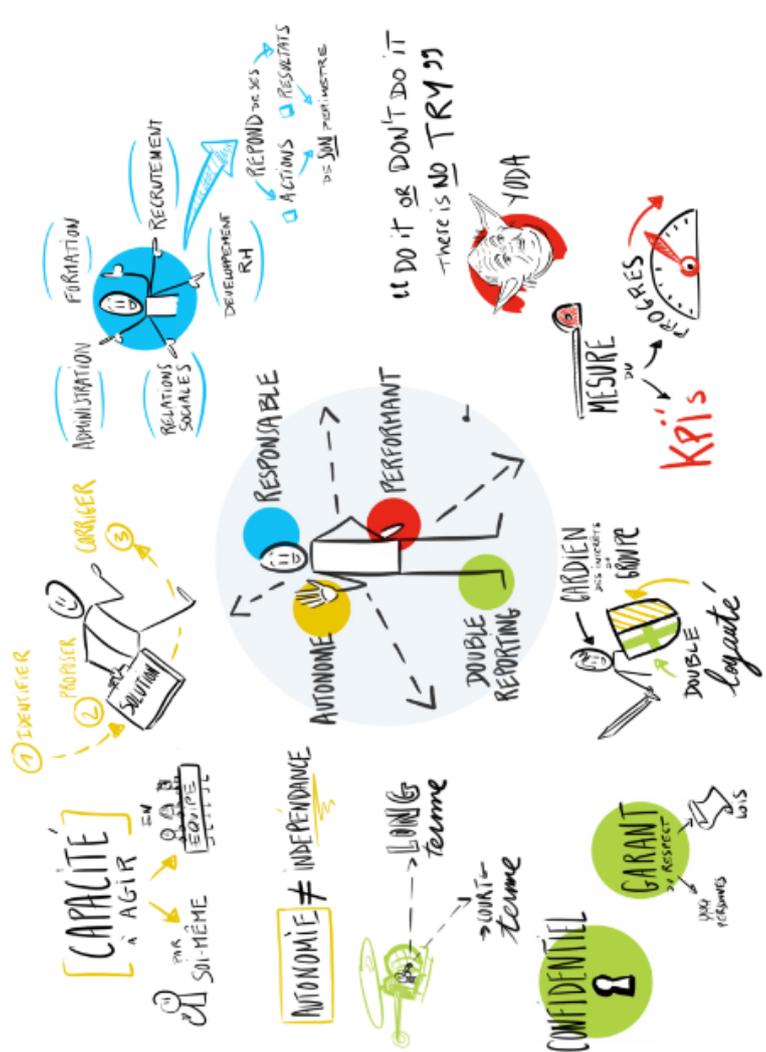
L'ambition du Groupe HC commande une culture de l'action et de l'efficacité orientée autour de :

- Processus structurés et clairs
- Responsabilisation des acteurs
- Proximité du terrain et des personnes
- Une obligation de résoudre les problèmes



#### 4 principes de base de notre organisation RH

- **Autonomie** : L'acteur RH doit disposer de la capacité à fonctionner seul pour participer à l'atteinte des objectifs de l'équipe.
  - A-t-elle les compétences? A-t-elle le Leadership?
  - A-t-elle définie ses objectifs et ses indicateurs de progrès?
- **Double reporting** : L'acteur RH intervient dans le quotidien des responsables opérationnels dans le respect des principes qui garantissent le long terme
  - Respect du droit
  - Respect des personnes
- **Responsabilité** : L'acteur RH est seul responsable de l'ensemble des tâches de son périmètre d'intervention
  - Recrutement, Administration, Formation, Relations Sociales, Carrière,...
- **Performance** : L'acteur RH dispose d'objectifs, il les atteint et veille à la qualité de son service.



#### Priorités des équipes RH 2019 - 2020

- **Assurer un climat social de qualité permettant plus d'agilité et de simplicité avec les partenaires sociaux**
  - Poser clairement les enjeux et faire participer
- **Être acteur d'une bonne communication entre toutes les parties**
- **Être proche du terrain**
- **Participer au renforcement de la culture tri-métiers**
- **Participer activement à garantir la sécurité des salariés en lien avec l'objectif de 0 ATA**
  - Exemplarité, VFL, Formation, entretiens de retours d'absence...
- **Garantir l'adaptation des coûts en lien avec nos engagements budgétaires**
  - Le statu quo doit être questionné, faire mieux et moins cher est nécessaire
- **un plan de succession des managers garantissant le bon équilibre entre promotions internes et recrutements externes**
  - La qualité et l'adaptabilité pour faire face à la « digitalisation »

#### PLANNING PRÉVISIONNEL

- **Début juin 2020** : Information / Consultation CCE
- **Juin/Juillet 2020** : Information / Consultation CSE Usines
- **Juillet 2020** : Proposition avenant pour les RRH/RAF
- **A partir d'octobre 2020** : Mobilités Géographiques + Déploiement nouvelle organisation

## Annexe 4 : Fiche de poste d'un directeur d'usine

Ciments Calcia	DESCRIPTION DE FONCTION	Code.	CAL DIT41
		Rev.	Date 29/10/2013
INTITULE D'EMPLOI	Directeur d'Usine		
OBJECTIFS	Diriger, gérer et organiser le fonctionnement de l'usine à court et moyen terme (sécurité, qualité, environnement, quantité, planification, prix de revient...), en établissant les plans d'investissements et en garantissant la pérennité du site, dans le cadre des objectifs fixés par la Direction et dans le respect de la législation en vigueur et des règles du groupe.		
RESPONSABILITÉS	<p>Mettre à disposition le ciment dans le cadre du plan annuel de production et en respectant les indicateurs de performance technique et le budget de production.</p> <p>Déployer la politique Ressources Humaines de la société au sein du site (gestion des carrières, recrutement, évolutions, salaires...) et garantir l'application des conventions et accords collectifs.</p> <p>Garantir le dialogue social au sein de l'usine (réunions IRP, négociations...)</p> <p>Assurer la maintenance des installations industrielles dans le cadre du budget validé et proposer l'amélioration de la disponibilité des équipements dans le cadre de projets d'investissement.</p> <p>Contribuer à l'élaboration du plan de développement industriel du site sur 5 ans et mettre en œuvre les éléments du projet retenu sous forme d'un budget annuel d'investissement.</p> <p>Superviser les dossiers de demande ou de renouvellement des permis d'exploitation.</p> <p>Définir, mettre en œuvre et contrôler les objectifs sécurité, qualité et environnement au sein de l'usine dans le respect des Systèmes de Management et de la législation en vigueur.</p> <p>Proposer les budgets et prévisions de l'usine, et suivre le budget validé ainsi que les approvisionnements et les stocks usines.</p>		
RELATIONS / RAPPORTS ORGANISATION HIÉRARCHIQUES	Directeur Exploitation Ciment France (DEX)		
<b>ACTIVITES PRINCIPALES</b>			
PROCESSUS PRODUCTION			
PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES			
<p>Gérer les carrières, le recrutement, les évolutions, les salaires... et garantir l'application des conventions et accords collectifs notamment dans le domaine de la paie et de l'administration du personnel.</p> <p>Proposer au DEX et au RRH les recrutements, mutations, promotions du personnel cadres et non cadres.</p> <p>Définir et proposer au DEX et au RRH le plan de formation annuel de l'usine et en contrôler la réalisation.</p> <p>Conduire les entretiens annuels des Responsables de Service, notamment en fixant leurs objectifs, et s'assurer de la réalisation de l'ensemble des entretiens annuels du personnel de l'usine (Autorité interne).</p> <p>Participer aux comités de carrières de l'usine (cadres et non cadres).</p> <p>S'assurer des déclarations obligatoires (mouvements de main d'œuvre, visites médicales...) et du reporting intérim pour son périmètre.</p>			

## PROCESSUS DÉVELOPPEMENT DU SITE DE PRODUCTION

Contribuer à l'élaboration du plan de développement industriel du site sur 5 ans.  
 Préparer la liste des projets d'investissements dans le cadre du budget CAPEX (budget correspondant aux dépenses d'investissements).  
 Assurer la gestion des projets industriels retenus dans le cadre de la validation du Plan à 5 ans (Autorité interne).  
 Superviser les dossiers de demande et de renouvellement des permis d'exploitation (usine et carrière).

<b>COMPÉTENCES</b>	<b>MANAGÉRIALES</b>	Jugement / Prise de décision Vision Globale Communication Influence / Persuasion Contrôle de soi Prévention / Gestion des conflits Management de la performance Orientations résultats
	<b>TECHNIQUES</b>	Techniques d'ingénierie Techniques cimentières Gestion du personnel et des IRP Qualité, sécurité, environnement
	<b>QUALIFICATIONS ET LANGUES ÉTRANGÈRES</b>	Diplôme d'ingénieur ou Bac +5 (domaine technique ou autre domaine) ou équivalence avec expérience Anglais professionnel

### **Annexe 5 : Extrait du contrat d'objectifs de coaching**

#### I. Le contexte

M. X a intégré le groupe Heidelberg Cement (ex Italcementi) en 2002, après une formation d'ingénieur mécanique.

Son parcours a débuté par une fonction de responsable fabrication sur un site belge pendant 6 ans. Il s'est ensuite poursuivi par 3 ans d'expérience au Maroc en tant que responsable de maintenance, puis par une expérience d'une année en Italie en tant que directeur adjoint d'un site de production.

Depuis septembre 2016, il est à la tête de l'usine Y. L'usine est composée de 123 collaborateurs. Elle est le fruit du rapprochement de 3 sites de production qui a eu lieu au début des années 1980.

Le turn-over y est assez limité malgré quelques départs à la retraite qui ne sont pas tous remplacés. Jusqu'à il y a deux ans la présence syndicale sur le site était assez limitée. Celle-ci s'est renforcée lors du rachat du groupe Italcementi par Heidelberg Cement et la mise en place du projet Maintenance Improvement Program (MIP).

En effet, à son arrivée M. X est chargé de mettre en œuvre ce projet MIP. Ce dernier conduit l'équipe de maintenance à un profond changement de ses pratiques professionnelles. L'équipe est ancienne, peu habituée au changement et le DU n'est pas toujours en mesure d'accompagner la transformation.

Ce projet MIP devient alors un point de crispation significatif pour les instances représentatives du personnel. Le projet ne semble pas avoir été suffisamment préparé en amont. Il fera donc l'objet d'un conflit social qui, au final, donnera l'image d'un directeur d'usine qui veut tout changer, sans consultation et sans impliquer les acteurs.

En outre, à son arrivée le DU observe qu'une partie non négligeable du budget d'investissement n'est pas utilisée. Il va donc se lancer dans une démarche de redynamisation de l'équipe, méthode qui ne sera pas toujours bien perçue.

De plus, la non confirmation de la période d'essai du responsable Méthode, chargé de manager le projet MIP, donnera également l'impression d'un DU peu à l'écoute. Les partenaires sociaux ont su, alors, s'emparer de la situation en mettant en avant tous les problèmes de communication rencontrés.

C'est donc dans ce contexte que la démarche de coaching a été envisagée pour accompagner le DU dans les difficultés rencontrées en termes de gestion des ressources humaines.

Au cours des entretiens que nous avons menés avec le DU M. X. et avec Arsène Karm, directeur industriel et technique, les 7, 9 et 14 novembre 2019, nous avons recensé les attentes et les perceptions des acteurs de ce processus afin de fixer les objectifs de coaching.

## II. Règles de structuration et d'évolution du coaching

Les règles qui encadrent la démarche de coaching s'appuient sur des principes simples que sont la présence, l'écoute active, l'assiduité, la ponctualité, la bienveillance, la participation et la pro-activité : le coaché et le coach fonctionnent comme des pairs en dehors de toute relation de pouvoir, de manipulation ou de hiérarchie.

La confidentialité des séances individuelles de coaching permet de créer une relation de confiance entre le coaché et son coach. Ce dernier doit pouvoir le confronter en lui faisant des retours et des feed-back de manière positive et constructive.

Contractuellement, le coach a une obligation de moyens qui se différencie d'un rôle de conseil pouvant être soumis à une obligation de résultat.

## III. Expression des besoins

### 1) Sens et finalité pour le collaborateur

Le processus de coaching doit permettre à M. X de bénéficier d'un temps et d'un lieu de réflexion pour redéfinir les comportements attendus dans sa fonction et dans le processus des Ressources Humaines.

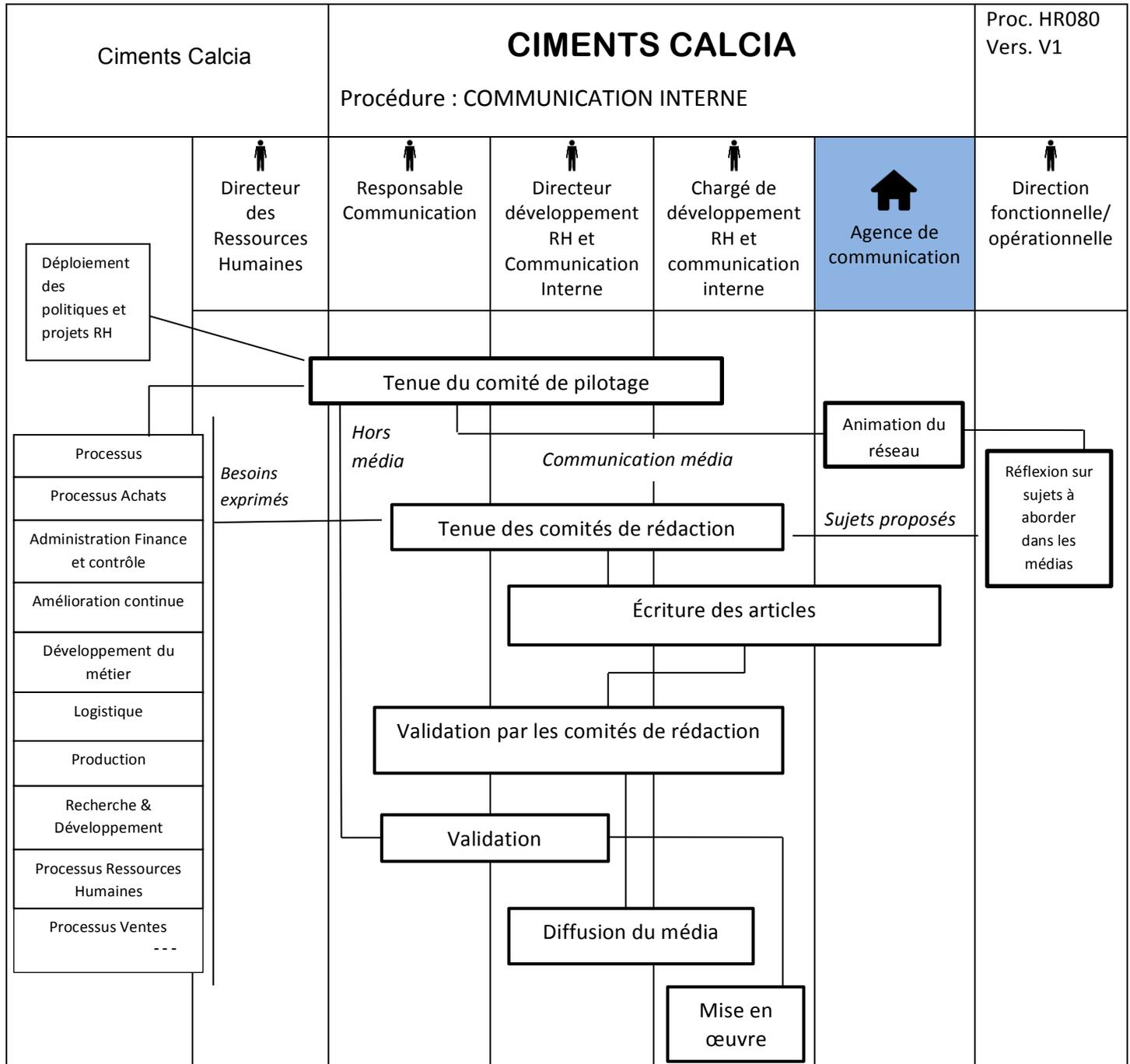
Il s'agit également pour le bénéficiaire de disposer de toutes les armes nécessaires pour adapter ses comportements aux exigences de sa fonction et au contexte social de l'entreprise.

### 2) Les objectifs de contrat sont les suivants :

-

- ....

## IV. Signatures



**Comité de rédaction**

Comité réunissant des personnes en charge d'élaborer la ligne éditoriale des médias (choix des sujets...) et de les valider avant diffusion.

**Médias actuels :**

**Médias de proximité :**

Dazibao : Grand journal mural (mensuel), affiché sur les sites, reprenant l'ensemble des informations d'un média afin d'en faciliter l'accès à tous les salariés.

@ctu : Journal interne numérique pour le siège des Technodes (bi-mensuel)

Lettre usine : Journal interne de chaque usine de Ciments Calcia (bi-mensuel)

**Média interne national**

Inter@ction : Support numérique d'informations (e-letter), imprimable en PDF, destiné à une population variable et/ou ciblée (métier, filière, statut...) (trimestriel)

### Définition et caractéristiques

Nous avons constaté qu'existent, dans les entreprises, différents niveaux hiérarchiques, car pour des raisons d'efficacité, une direction générale dont les capacités sont limitées ne peut pas conserver tout le pouvoir. La complexité et la spécialisation des tâches imposent en effet un premier partage de l'autorité. L'attribution du pouvoir à des degrés divers, c'est-à-dire la décentralisation, stimule les initiatives des collaborateurs et développe leur goût des responsabilités, elle constitue un puissant facteur de motivation. La décentralisation est une notion complexe, elle doit être entendue comme la division du travail de direction. Elle ne se confond donc ni avec la dispersion ni avec la délégation. Une entreprise est décentralisée si le pouvoir de décision de la direction générale est réparti. Néanmoins, plusieurs formes de décentralisations peuvent être distinguées.

- La décentralisation verticale : dispersion du pouvoir formel vers le bas de la ligne hiérarchique.
- La décentralisation horizontale : le pouvoir de décision quitte la ligne hiérarchique et est recueilli par les fonctionnels.
- La décentralisation sélective : certaines décisions (finance) sont prises par la direction, d'autres par la ligne hiérarchique.
- La décentralisation globale, un niveau déterminé de la hiérarchie s'occupe de l'ensemble des décisions.

Il appartient à la direction générale de déterminer quelles sont la où les formes de décentralisation qui conviennent le mieux.

### Raisons et conséquences

Un certain degré de décentralisation s'impose d'abord pour des raisons négatives : la centralisation absolue porte en elle-même des limites évidentes et appelle la division du pouvoir. Mais la décentralisation présente en outre des avantages non négligeables. D'abord, elle améliore la qualité des décisions prises en évitant de longs circuits de transmission d'information, or la rapidité est un facteur de qualité. On peut ajouter que la décision est prise par une personne connaissant mieux le problème, donc plus compétente. Toutefois, cette dernière affirmation doit être nuancée. Être proche d'un problème donc mieux le connaître ne signifie pas pour autant acquérir une qualification particulière pour décider. Il manque la perspective globale ; le risque se trouve dans une insuffisance de coordination. Par exemple, pour un investissement équipement, un informaticien connaît bien les ordinateurs et peut définir le matériel le plus performant dans le cadre des travaux actuellement menés, mais il ignore le développement futur que seule la direction générale connaît. Ensuite, la décentralisation constitue un puissant élément de motivation, les individus estiment qu'ils peuvent mieux dominer leurs métiers, leurs responsabilités sont plus étendues. Si un collaborateur choisit la marque de son ordinateur, il en sera valorisé. Les multiples conflits susceptibles de se produire entre le siège lointain et pas toujours au fait du problème concret, d'une part, et les hommes sur le terrain, d'autre part, ont de bonnes chances d'être nettement réduits. En pratique, le choix effectué par les dirigeants consiste à comparer les atouts respectifs de la décentralisation et de la centralisation. Il est essentiel de relever que la décentralisation ne se décrète pas sans préparation. Elle ne peut déployer tous ses effets que si elle est précédée puis accompagnée de diverses actions. La première consiste à former le personnel, ensuite il est impératif de mettre en place des procédures précises de contrôle. La décentralisation ne va pas sans une vérification du respect des méthodes et des résultats.

Source : Extrait « *Management, stratégie et organisation* » J. P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni

### Empowerment, c'est quoi ce mot ?

L'empowerment est un terme de plus en plus rencontré dans le vocabulaire du management. Mais dans les faits, qu'est-ce que cela veut dire au juste ?

Est-ce un phénomène de mode ? Un mot anglais de plus prononcé par des consultants voulant montrer l'étendue de leurs connaissances ? Ou plutôt un nouveau concept managérial durable ?

Quand vous cherchez la traduction « mot à mot », vous tombez sur « autonomisation », et par extrapolation sur les mots « pouvoir », « responsabilisation », « émancipation », « habilitation ».

La notion d'agir plutôt que de subir est aussi évoquée. Toutes ces idées sont certes proches les unes des autres, mais ne veulent pas dire exactement la même chose.

### Quelle est l'origine du concept ?

L'approche vient des États unis au début du XXe siècle dans une période de tensions où le terme évoquait un gain de pouvoir face à un groupe dominant.

Dans les années 60, le Québec s'est approprié le concept.

En France, cela a été plus long à se développer et a concerné au départ et jusqu'à récemment principalement le domaine social.

Les entreprises y viennent, sans toujours savoir de façon précise ce qu'il y a derrière ce mot ; et sans toujours prendre conscience des paramètres à mettre en place pour que cela fonctionne.

### Comment faire concrètement pour libérer le pouvoir d'action ?

Pour développer l'empowerment dans son organisation, nous décelons 3 facteurs clés :

1. Être au clair sur la vision : le collaborateur a besoin de savoir, sans ambiguïté, où il va. Sinon, il lui est impossible de prendre des initiatives.
2. Avoir une bonne connaissance de soi : le collaborateur doit se connaître lui-même, être au clair sur ses « majeures » et aussi sur ses limites pour pouvoir les dépasser en conscience et en confort.
3. Créer les conditions favorables à l'empowerment de chacun pour développer les initiatives individuelles.
  - Informer clairement les collaborateurs des attentes de leur management en termes de prise d'initiatives et vérifier que chacun se sent en phase avec cette autonomie demandée.
  - Être vigilant, dès le recrutement, à l'état d'esprit de la nouvelle personne recrutée pour voir si « l'ADN est partagé » et s'il a des aptitudes à être force de proposition.
  - Mettre en place une vraie politique de formation et de développement des compétences, pour apprendre à prendre des décisions en conscience.
  - Mettre en place un suivi individuel, surtout au début, pour accompagner les collaborateurs.
  - Travailler avec les managers leur posture managériale :
    - Encourager au quotidien la proactivité et la prise de risque.
    - Féliciter, encourager, partager.
    - Accepter le droit à l'erreur, car innover c'est essayer et donc se tromper avant de réussir.
  - Avoir un top management qui est prêt à laisser la place aux autres et à se mettre de côté pour faire du vrai empowerment.

### En synthèse

Pour pouvoir donner plus de responsabilités, de pouvoir aux personnes, il est dans un premier temps nécessaire de donner les connaissances, et compétences nécessaires.

Il est aussi essentiel de créer l'environnement humain qui va favoriser leur émancipation et leur appropriation des responsabilités.

C'est à ce niveau que les responsables RH et le top management ont un vrai rôle à jouer pour que l'empowerment soit effectif et efficace, et ne soit pas qu'un concept à la mode pour « faire mousser » une entreprise quand elle se trouve interviewée par des médias économiques.

*Source : Extrait du site : MyRHline.com*

### **Document Ressource 3 : Les fonctions manifestes du coaching**

---

[...] Deux principales fonctions manifestes du coaching sont mises en avant dans la littérature : sa contribution aux changements organisationnels et son impact sur les performances de l'entreprise.

Dans une recherche menée sur les motifs de recours au coaching externe, Cloet (2007) a mis en avant l'influence du coaching sur les changements organisationnels. Son étude sur le terrain corrobore tout d'abord l'hypothèse selon laquelle les entreprises recourent au coaching pour favoriser le changement organisationnel. En effet, le coaching aiderait les acteurs, qui sont au cœur des réformes, à s'adapter aux évolutions environnementales et à prendre des décisions stratégiques pour conduire les mutations souhaitées. Ensuite, la recherche valide l'hypothèse que le coaching est utilisé dans un dispositif de gestion des carrières, notamment dans les situations de transition. En revanche, un des motifs de recours mis en avant par les promoteurs du coaching n'est pas confirmé par l'étude sur le terrain : celui de diminuer ou de prévenir la souffrance au travail. Diminution et prévention de la souffrance apparaissent donc davantage comme des bienfaits secondaires (on dira ici qu'ils constituent des fonctions latentes) que comme des objectifs directement visés. (...)

Les bénéfices organisationnels du coaching soulignés par le plus grand nombre de répondants sont l'amélioration de leurs relations avec les différents acteurs et instances de l'organisation, l'amélioration du travail en équipe, l'amélioration de la satisfaction des membres de l'organisation, ainsi que la réduction des conflits (tous ces items sont retenus par plus de 60% des interviewés). En ce qui concerne le retour sur investissement, 75% des interviewés estiment que le coaching a rapporté plus que ce qu'il a coûté. Pourtant, certains indicateurs financiers comme la réduction des coûts et la réduction du turn-over ne sont retenus que par un faible nombre de répondants (moins de 30%).

Une autre recherche conclut à un « retour sur investissement tangible du coaching », cette fois-ci en faisant un lien entre, d'une part, les performances accrues des cadres qui ont bénéficié des programmes de développement et, de l'autre, de meilleurs résultats au niveau de l'ensemble de l'organisation (Weller et Weller, 2004, p21). Il s'agit d'une étude menée par deux coachs sur 32 de leurs anciens clients, tous cadres supérieurs dans de grandes entreprises multinationales. Après avoir mis en avant des améliorations au niveau des compétences individuelles, les auteurs postulent leur impact positif sur les résultats atteints par l'organisation. Ils justifient ce lien en se référant à quelques travaux qui tendent à montrer que les dirigeants qui sont classés comme étant les meilleurs dans les évaluations « produisent moins ce turn-over chez leurs employés, leur communiquent un meilleur moral et atteignent des profits plus élevés » que les dirigeants les moins bien classés. Les auteurs opèrent donc un saut - qui nous semble cependant poser problème - entre le constat que le coaching améliore les performances individuelles des cadres et la conclusion qu'il améliore les performances collectives de l'organisation.

*Source : Le coaching dans les organisations- P. Fatien Diochon, J. Nizet, collection Repères La découverte*

## Document Ressource 4 : Communication et changement

---

La communication revêt un rôle central et structurant dans les projets de changement en raison du fait que c'est le dispositif qui va faire exister le résultat du changement qui n'existe pas à l'instant « t ». À la manière d'une maquette ou d'un plan, la communication permet de visualiser l'objectif et donc de s'approprier les objectifs d'un projet de changement. La communication est considérée comme un levier qui intervient après la phase de diagnostic et le travail d'analyse en termes d'impacts.

[...] La communication est un dispositif de transmission d'un sens au moyen d'un langage traité par un média. Dans les projets de changement, la communication ne peut être traitée comme un simple dispositif de transmission d'une information, mais une relation au cours de laquelle les personnes se construisent une représentation du changement et de l'intérêt que celui-ci peut présenter.

[...] Le dossier communication est probablement celui auquel on pense le plus, mais qui est le plus difficile à réaliser. La manière de faire adhérer des personnes à un futur promis consiste à décrire ce futur virtuel et à le communiquer pour qu'il devienne une réalité. Il s'agit de trouver un positionnement pour le projet et à le transmettre sur différents médias en fonction des cibles.

Source : « *Méthode de conduite du changement* » D. Autissier et J.M. Moutot 4<sup>e</sup> Édition DUNOD

## Document Ressource 5 : Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ?

---

[...] Dans une interview, en 2008, Henry Mintzberg affirmait : « Je pense que cela a été une grande erreur de séparer le leadership du management. La conséquence en est que l'on a maintenant des leaders qui ne sont pas managers. Aussi nous avons besoin de plus de management et de le combiner avec le leadership et de surtout ne pas les séparer... ». Or, une enquête importante, menée en 2008 sur les principaux DRH des pays développés, a montré que le développement du leadership n'était pas une priorité majeure en France, alors qu'il constituait une des trois principales priorités ailleurs (la première, en Chine et la deuxième, aux USA). Les Américains ont même créé un courant d'analyse du leadership, très impliqué dans le monde universitaire : les leaderships studies. On y décortique les fondements du leadership, mais ces écoles tentent également de « former » les leaders. Une recherche sur Internet, en français, ne fait ressortir que quelques actions de formations, d'organismes privés, et aucun programme universitaire. [...] Une recherche Internet sur le mot leadership (en français) donne 282 millions de réponses ! Ce mot « valise » est souvent employé, mais rarement défini et fait l'objet de confusions et d'amalgames. On confond souvent, à tort, chef et leader et on postule qu'un manager est forcément un leader. [...]

Ce n'est pas tant la définition qui pose problème, mais plutôt l'analyse du leadership et la réponse à deux questions fondamentales : Comment devient-on leader ? Comment caractériser les leaders ?

La deuxième question pousse à établir des typologies. Nous pouvons partir d'une définition qui semble acquise, suivant les travaux de l'université d'Harvard : « Capacité d'orienter et de mobiliser durablement un groupe d'individus vers l'accomplissement de buts précis ». Cette définition basique ne permet pas de faire état des nombreux travaux sur le sujet, qui s'inscrivent souvent dans une perspective historique et scientifique, avec des apports des différents courants d'analyse du management et des organisations. Ainsi, la première approche a cherché à montrer que le leader rassemblait un ensemble de traits de personnalités. Cette approche par les traits, ancienne, est prolongée par des travaux récents qui l'implémentent de facteurs déterminants expliquant la trajectoire des leaders. Se sont ensuite succédées différentes approches scientifiques assez marquées, principalement les théories comportementales et les approches par les styles. Plus récemment, trois approches majeures multidimensionnelles ont semblé se détacher ; il s'agit de la théorie du leader charismatique et du leader transformationnel et enfin de la prise en compte de l'environnement à travers les approches contingentes du leadership.

Source : Article de Stéphane Jacquet - <https://creg.ac-versailles.fr>