

## Manager par les compétences

La bonne personne, au bon endroit, au bon moment...

Chez SEB, l'identification des potentiels individuels et des opportunités d'emploi s'appuie sur des pratiques et des processus tels que l'évaluation des emplois, les entretiens annuels d'appréciation, la bourse des emplois...

8 septembre 2009,  
**TÉMOIGNAGE**

de Romain DUVAL  
Responsable Ressources Humaines  
Groupe SEB MOULINEX  
à Mayenne

" Les entreprises qui font le plus de bénéfices sont les entreprises qui placent l'homme au coeur de leur stratégie "

RH Conseil



### CONTACT

Stéphane FORICHER  
CCI de la Mayenne  
12 rue de Verdun  
53000 LAVAL  
Tél : 02 43 49 49 95  
s.foricher@mayenne.cci.fr

## REPERER ET VALORISER LE POTENTIEL DES SALARIES

### Le contexte

En 150 ans, SEB est devenu le leader mondial du petit équipement de la maison. Sa croissance, principalement externe, lui donne un essor international et permet de réunir de nombreuses marques telles que Téfal, Moulinex, Calor, Krups, Lagostina...

Pour réaliser chacune de ses acquisitions, la gestion humaine est au cœur de leur problématique. De la stratégie aux compétences, le Groupe SEB se doit d'accompagner et de valoriser le changement par la G.P.E.C. (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences).

### L'enjeu

Garder un équilibre permanent

### L'essentiel

Le service Ressources Humaines de SEB MOULINEX travaille en symbiose avec la Direction Générale pour comprendre la politique générale que souhaite entreprendre le Groupe : son environnement économique, sa stratégie et son organisation industrielle.

Ces informations permettent au service RH de s'orienter et répondre aux exigences demandées, notamment sur leur site production :

- "Ecrasement" des structures intermédiaires

- Montée en compétences des leaders, c'est-à-dire des compétences clés

### Manières de faire

- **Construire sa politique RH** : commencer par comprendre les enjeux de l'entreprise, sa description, son organisation, ses projets et enjeux qu'ils soient techniques, environnementaux, économiques ou règlementaires (les choix, les changements, les évolutions...)
- **Articuler une GPEC** : élargir le champ des compétences, répondre à la complexité des tâches de production, générer de la polyvalence, développer de la polycompétence, mesurer l'impact des processus transversaux...qui impliquent la mobilisation de compétences transférables.
- **Communiquer et sensibiliser** : créer une communication importante et organisée tout au long du projet GRH à réaliser. Exemple : V.A.E. collective (Validation des Acquis de l'Expérience) du Groupe SEB, 7 mois de préparation.

### 2 phases pour accompagner et valoriser le changement par la GPEC

- Répondre aux besoins d'évolution de l'entreprise par une plus forte polyvalence et polycompétences des premiers niveaux de qualification
- Renforcer l'employabilité des salariés :
  - En développant la capacité de chacun à occuper un emploi et à en suivre les évolutions
  - En donnant aux salariés les moyens de gérer leur carrière professionnelle tout en répondant aux besoins d'adaptation de l'entreprise
  - En favorisant la mise à jour permanente des compétences clés, aussi bien pour répondre aux évolutions de l'entreprise que pour faire face à une éventuelle reconversion professionnelle

### 4 facteurs de réussite

- Une description écrite de chaque emploi
- Un parcours d'intégration pour le nouveau salarié et une évaluation finale afin de se constituer un vivier de compétences.
- Un entretien annuel d'appréciation
- Un entretien professionnel de développement.

## PARADOXE

L'horizon des entreprises n'a cessé de se raccourcir.

Les entreprises ne savent pas ce qu'elles seront dans trois ans : Arcelor rachetée par Mital, Jaguar par Tata, Chrysler par Fiat... Impensable il y a 5 ans.

Et ce sont ces mêmes entreprises qui demandent à leurs collaborateurs de réfléchir à leur projet professionnel : "sachant qu'45 ans, un salarié a encore 20 ans de travail devant lui, comment l'aider à se projeter pour qu'il n'ait pas à le faire à 55 ans ?".

Mais quel cadre de réflexion propose l'entreprise aujourd'hui ? Plus d'incertitude que de stabilité. Ce qui oblige chaque salarié à se recentrer sur lui-même pour définir son projet, en un mot " à sortir du cadre " ...

## & des hommes

des sources

● "Tous talentueux"  
Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise : les meilleures pratiques vues par 100 experts par Jean-Marie PERETTI Ed. d'Organisation

● "Le Management des talents"  
par Pierre MIRALLES Ed. L'harmattan