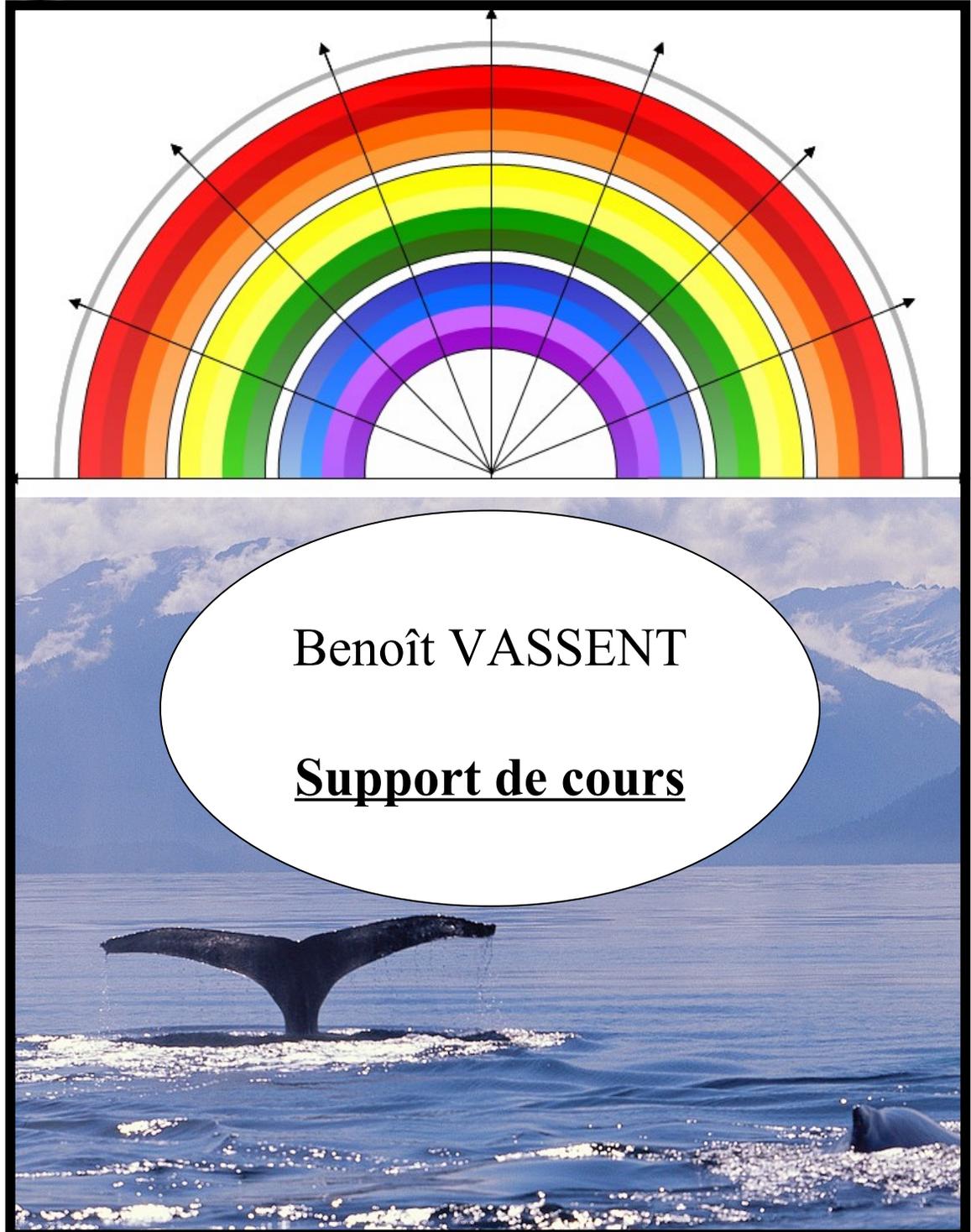




# Stratégie de développement





# Stratégie de développement



**1) Clarifier les axes de développement** 3

- > Leadership et communication
- > Management par les valeurs
- > Élaborer un plan de développement
- > Applications pratiques

**2) Définir une stratégie de formation** 43

- > Le plan de formation
- > Clarifier sa politique DIF
- > Mettre en place un entretien professionnel
- > Applications pratiques.

# 1) Clarifier les axes de développement



## Leadership et communication. 4

- Soyez tacticien
- Préparez-vous psychologiquement au changement
- Sachez vous informer
- Anticipez pour maîtriser le changement

## Management par les valeurs 9

- Qu'est-ce qu'une valeur ?
- Les 3 étapes du management par les valeurs
- L'extraction des valeurs de votre entreprise
- Communiquer votre charte des valeurs
- L'appropriation individuelle des valeurs

## Elaborer un plan de développement 18

- Le secret de votre réussite : votre curiosité, votre imagination et votre agilité mentale.
- Mieux se connaître pour mieux réussir
- Les créneaux porteurs

## Applications Pratiques 23

# Leadership et communication



(1/5)

**Soyez tacticien pour ...**

➤ vous adaptez à l'environnement

➤ Bâtir une stratégie

➤ Détecter de nouveaux créneaux

➤ Maîtriser l'exploitation

➤ Élaborer des plans détaillés

(Production, commercialisation, investissement ...)

**aussi ... vous adaptez en permanence**

# Leadership et communication



(2/5)

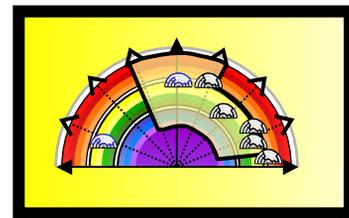
## Se préparer psychologiquement au changement (1/2)

### Remettez-vous en cause de façon permanente

- Entourez-vous de collaborateurs plus compétents que vous
  - Recrutez des équipes diversifiées avec des profils de potentialités qui se complètent
  - Valorisez les profils différents du votre



*Profil d'une  
équipe diversifiée*



*Profil d'une équipe  
non diversifiée*

# Leadership et communication

(3/5)



## Se préparer psychologiquement au changement (2/2)

### Sachez pourquoi vous allez vous battre

- Clarifiez vos motivations profondes
- Élaborez votre propre plan de développement



### Le plan de développement du manager stratégique

- Définir :**
- Un objectif à long terme (3 à 5 ans)
  - Un objectif à moyen terme (1 à 2 ans)
  - Un objectif à court terme (<1an)
  - Des compétences manquantes
  - Des moyens pour atteindre ses objectifs

# Leadership et communication



(4/5)



**Sachez vous informer  
pour vous préparer au changement**

## Soyez informé sur votre environnement

➤ Vos concurrents

(moyens, compétences, intensité de leur volonté)

➤ Les facteurs qui peuvent remettre en cause votre stratégie

(évolution de la demande des clients, les mutations technologiques, les décisions des pouvoirs publics ...)



### Les incas : le système du « quipu »

Ce système repose sur des nœuds réalisés sur des cordes de couleurs et de grosseurs différentes, ce qui permet de multiples combinaisons. Les fils jaunes représentent l'or, les blancs l'argent et le rouge les guerriers. Toutes les informations convergent vers la capitale (Cuzco) en respectant des procédures très hiérarchisées, chaque responsable centralisant les quipus de 10 agents placés sous son autorité. Ils utilisent à cet effet des relais et des pistes qui permettent aux messages de circuler à plus de 15 km/h. Le souverain sait quel est l'effectif mais également l'âge, le statut, le domicile, l'état de santé de ses 15 millions de sujets. Pour une civilisation qui ne connaît ni la roue, ni même l'écriture, le système du « quipu » a été un bel outil d'information à la disposition de l'inca.

# Leadership et communication



(5/5)

## Anticiper pour maîtriser le changement

### ➤ Concentrez vos forces

« Notre stratégie c'est de nous battre à un contre dix mais notre tactique c'est de nous battre à dix contre un »

### ➤ Gardez de la souplesse dans vos organisations

Une organisation doit savoir s'adapter  
(au moins un changement majeur tous les 3 ans)

### ➤ Jouez de l'effet de surprise

Préparez votre stratégie de développement

Restez discret sur cette stratégie

Partez toujours du principe que vos concurrents  
connaissent votre stratégie

# Management par les valeurs

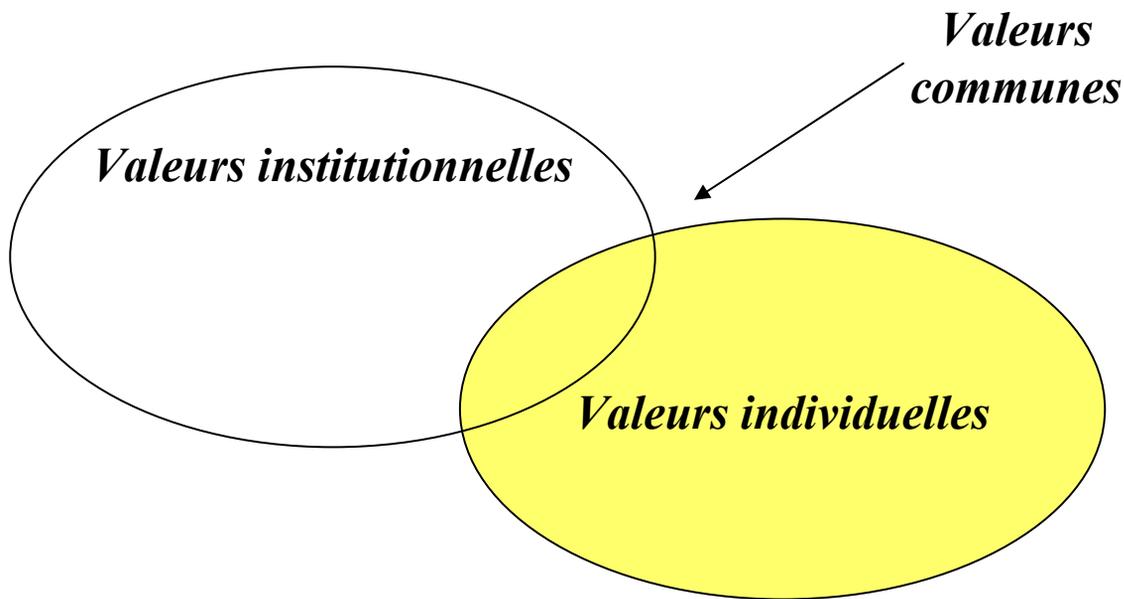
(1/9)



I) Les axes de développement.  
✓ Leadership et communication  
➤ Management par les valeurs  
Plan de développement  
Applications Pratiques  
II) Stratégie de formation.

*Management stratégique*

## Qu'est-ce qu'une valeur ?



## L'éclairage de Nietzsche

Philosophe allemand (1844-1900)

Les valeurs sont une création humaine nécessaire à l'existence

Les valeurs sont une création des peuples (des tribus ...)

Les valeurs expriment la volonté

Affirmer des valeurs, c'est évaluer

La critique des valeurs est la source de l'individualité

# Management par les valeurs

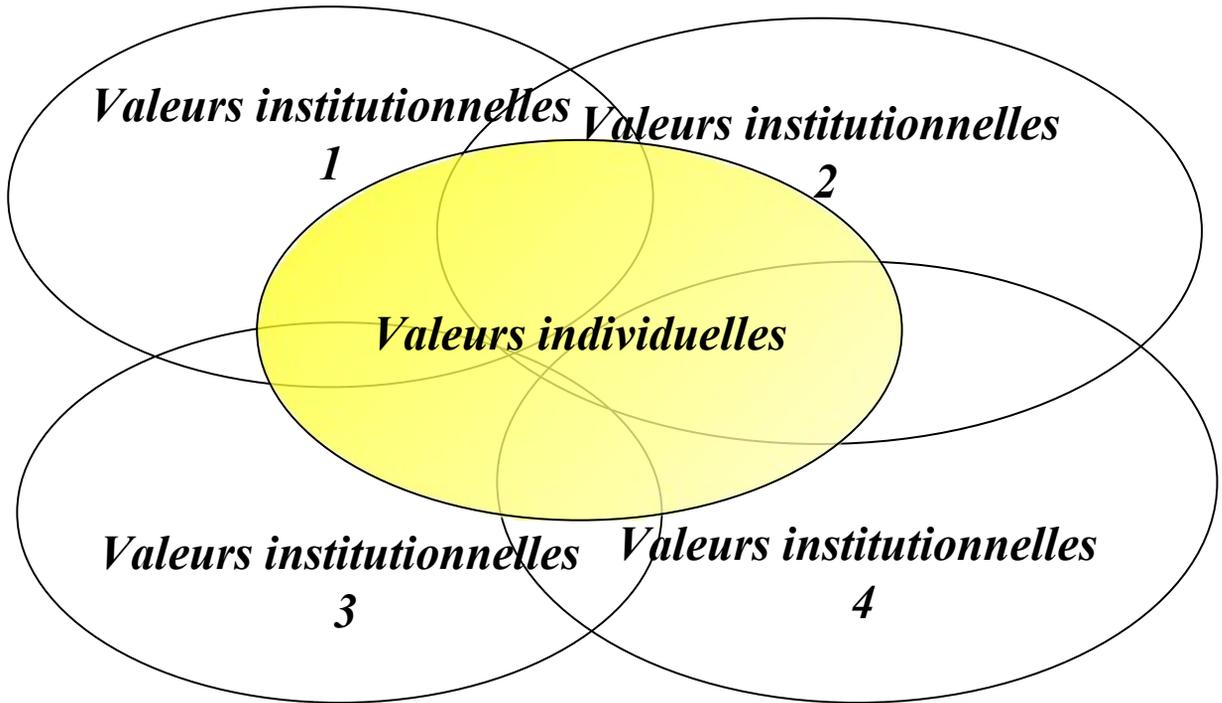
(2/9)



I) Les axes de développement.  
✓ Leadership et communication  
➤ Management par les valeurs  
Plan de développement  
Applications Pratiques  
II) Stratégie de formation.

*Management stratégique*

Qu'est-ce qu'une valeur ?



➤ Les valeurs individuelles sont, de fait, la façon dont nous nous approprions les valeurs disponibles dans notre environnement social.

# Management par les valeurs

(3/9)

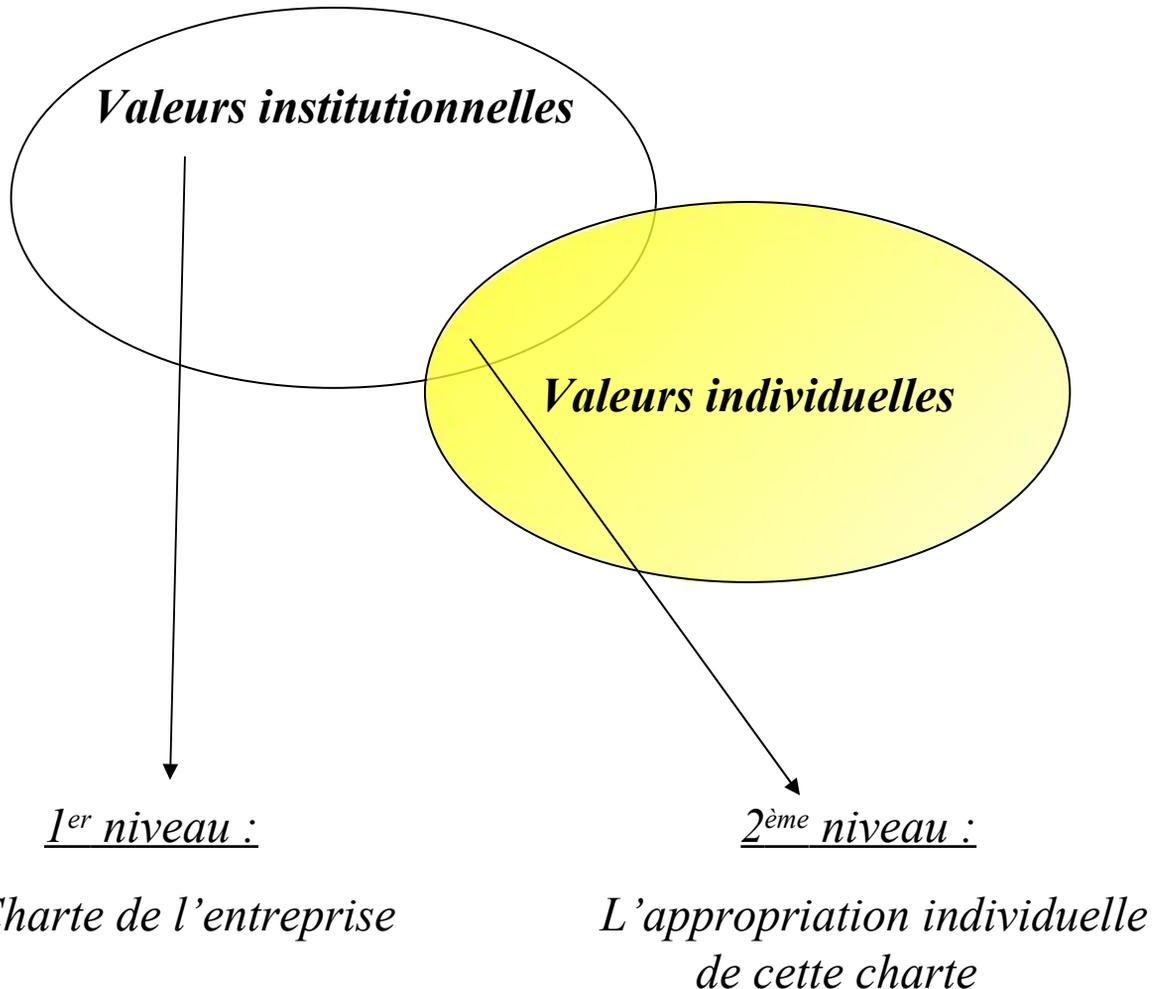


I) Les axes de développement.  
✓ Leadership et communication  
➤ Management par les valeurs  
Plan de développement  
Applications Pratiques  
II) Stratégie de formation.

*Management stratégique*

## Qu'est-ce qu'une valeur ?

2 niveaux d'interprétation pour une même valeur



# Management par les valeurs



(4/9)

Qu'est-ce qu'une valeur ?

2 niveaux d'interprétation pour une même valeur  
(suite)

Exemples de valeurs

1<sup>er</sup> niveau :

*Charte de l'entreprise*

2<sup>ème</sup> niveau :

*L'appropriation individuelle  
de cette charte*

*L'obéissance*

*Être loyal envers mon employeur*

*La tolérance*

*Collaborer avec mes collègues*

*L'excellence*

*Être compétitif*

# Management par les valeurs



(5/9)



## La valeur ajoutée du management par les valeurs

### **Manager par les valeurs pour donner envie aux collaborateurs de travailler ensemble**

#### ➤ **Soutenir l'identité de l'entreprise, de l'équipe**

Permet le passage du patchwork des valeurs individuelles à une appartenance communautaire

#### ➤ **Servir d'appui à l'action**

Les valeurs enracent la force d'agir

Les valeurs élèvent le désir d'agir au niveau de l'universel

#### ➤ **Permettre l'indignation**

Critique de l'individualisme, du relativisme

La dérision n'est pas l'indignation

Une alarme qui fait agir

#### ➤ **Croire à nos choix,**

Les valeurs « collent » aux situations

(Urgence, Survie du groupe...)

*Facilite le changement*

# Management par les valeurs

(6/9)



## Les 3 étapes du management par les valeurs

- Lister les valeurs de l'entreprise
- Communiquer la charte des valeurs
- L'appropriation individuelle des valeurs

### Définition d'une charte d'équipe

Alors que les organisations sont de plus en plus flexibles, dans leur stratégie, leur périmètre, leur métier et que les salariés sont invités à toujours plus d'autonomie et de responsabilités, l'enjeu majeur est de maintenir une culture collective dynamique et efficace.

Celle-ci est en effet un levier de la performance de l'organisation.

Mais comment insuffler une culture qui caractérise, en propre, l'organisation malgré les inévitables divergences d'approches, de cultures, de préférences des collaborateurs qui la composent. Comment donner envie aux collaborateurs de travailler ensemble ? Comment favoriser l'engagement de chacun d'entre eux dans les projets de l'organisation ? Comment construire une identité légitime et pérenne ? Et corrélativement, comment offrir l'image d'une collectivité fiable aux yeux des interlocuteurs externes ? Ces questions mettent en lumière la nécessité pour les organisations de se référer à leurs valeurs communes, pour en faire un levier du management de la performance.



# Management par les valeurs



(7/9)

## Les 3 étapes du management par les valeurs

### 1<sup>ère</sup> étape : Lister les valeurs de l'entreprise

L'extraction des valeurs de votre entreprise (si inexistantes)

#### **L'approche stratégique**

Les valeurs sont déterminées par la nouvelle stratégie de l'entreprise (communication, vision, processus ...)

#### **L'approche par l'analyse des pratiques**

Animation d'un brainstorming avec des personnes représentatives de l'entreprise sur les valeurs qui nous rassemblent en cas de difficultés

#### **L'approche mixte**

Partir des valeurs déterminées par l'approche stratégique et demander à chaque service de les décliner concrètement dans leur service pour les 2 ou 3 prochaines années.



# Management par les valeurs

(8/9)



## Les 3 étapes du management par les valeurs

### 2<sup>ème</sup> étape : Communiquer la charte des valeurs

Communiquer cette charte des valeurs en direction

- De vos clients (internes ou externes)
- Des membres de votre équipe
- A tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise

### Les moyens de communication

#### Moyens institutionnels

Affichage de poster, vidéo, e-mail, intranet ...

#### Moyens individuels

Entretien annuel,  
déclinaison des valeurs en objectifs (principe d'action)

# Management par les valeurs



(9/9)



## Les 3 étapes du management par les valeurs

### 3<sup>ème</sup> étape : L'appropriation individuelle des valeurs

➤ Décliner la charte de l'entreprise pour votre équipe

Qu'est-ce que cela veut dire pour nous ?

Plan pluriannuel du service concerné

➤ Fixer des objectifs annuels individuels concrets,  
(mesurables) déclinant cette charte d'équipe

Qu'est-ce que cela veut dire pour moi ?

Objectifs annuels concrets et mesurables.

# Elaborer un plan de développement



(1/5)

## Le secret de votre réussite

### vosre curiosité, vosre imagination et vosre agilité mentale

La réussite repose très largement sur votre capacité à utiliser harmonieusement les capacités de votre cerveau pour transformer vos intuitions en réalisations concrètes.

(Roger Sperry, Prix Nobel de physiologie)

### 1) Développez votre réceptivité

On ne peut rien imaginer à partir de rien

Fiez-vous à votre intuition

Développez votre capacité à vous informer



# Elaborer un plan de développement



(2/5)

## Le secret de votre réussite

### vosre curiosité, vosre imagination et vosre agilité mentale

La réussite repose très largement sur votre capacité à utiliser harmonieusement les capacités de votre cerveau pour transformer vos intuitions en réalisations concrètes  
(Roger Sperry, Prix Nobel de physiologie)

## 2) Cultivez vosre imagination

Sachez rester créatif

Relaxez-vous

Utilisez les techniques de créativité

Sachez écouter et utiliser la créativité de vosre entourage



I) Les axes de développement.  
 ✓ Leadership et communication  
 ✓ Management par les valeurs  
 > Plan de développement  
 Applications Pratiques  
 II) Stratégie de formation.

*Management stratégique*

# Elaborer un plan de développement



(3/5)

Avant de choisir votre stratégie de développement,

faites un bilan de vos motivations et de votre entreprise

|  |  |
|--|--|
|  | <p>3 valeurs à satisfaire</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>       |
|  | <p>3 compétences à travailler</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |
|  | <p>3 potentialités à développer</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |



# Elaborer un plan de développement

(5/5)



## Les créneaux porteurs

Technologie de l'information et de la communication

Matériaux, chimie,

Construction, infrastructure,

Environnement, énergie,

Technologie du vivant, santé, agroalimentaire,

Transport, aéronautique,

Biens et services de consommation,

Technologie et méthodes de conception, production,

Le marché des loisirs,

La formation, le conseil,

Le service aux personnes âgées,

Santé et beauté

I) Les axes de développement.

- ✓ Leadership et communication
- ✓ Management par les valeurs
- ✓ Plan de développement
- Applications Pratiques

II) Stratégie de formation.

**Management stratégique**

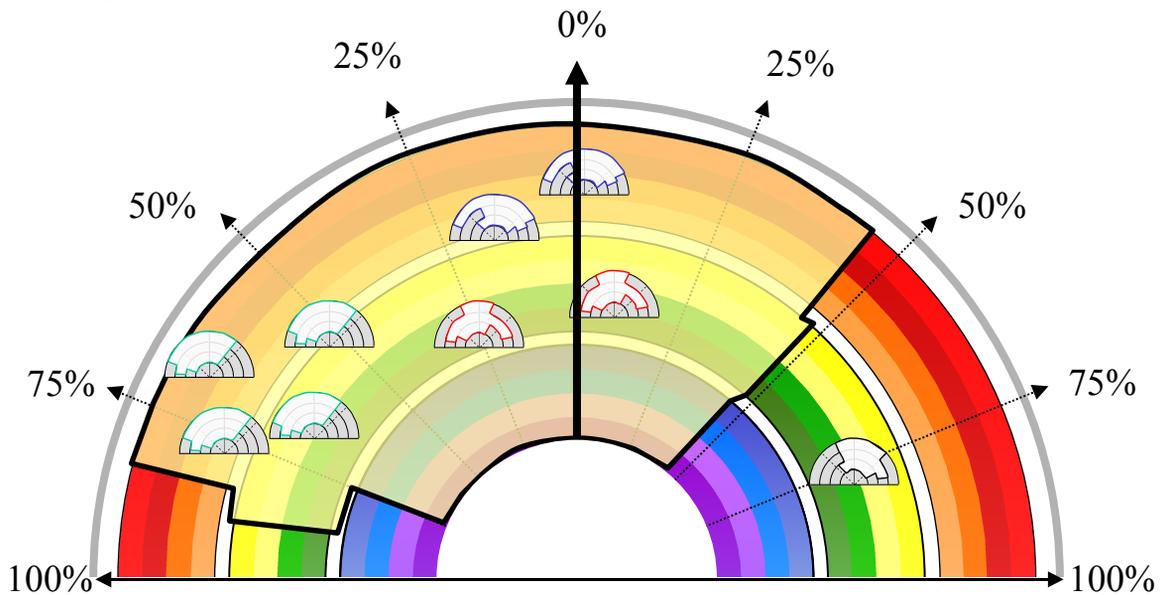
# Applications Pratiques

(1/20)



## Quels sont pour cette équipe ?

- 1) Les forces →
- 2) Les faiblesses →
- 3) Les risques →
- 4) L'attitude face au changement →



| Réalisme         |                 |                          | Intuition              |                    |                |
|------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------|----------------|
| <b>Technique</b> | <b>Organisé</b> | <b>Prise de décision</b> | <b>Prise de risque</b> | <b>Relationnel</b> | <b>Créatif</b> |
| Logique          | Gestionnaire    | Confiance en soi         | Estime de soi          | Communication      | Imaginatif     |
| Expert           | Planification   | Pouvoir                  | Dynamisme              | Émotif             | Global         |
| Rationnel        | Admin.          | Combativité              | Autonomie              | Sensible           | Stratégie      |
| Critique         | Fiabilité       | Anxiété                  | Réceptivité            | Humain             | Leadership     |

I) Les axes de développement.

- ✓ Leadership et communication
- ✓ Management par les valeurs
- ✓ Plan de développement
- Applications Pratiques

II) Stratégie de formation.

**Management stratégique**

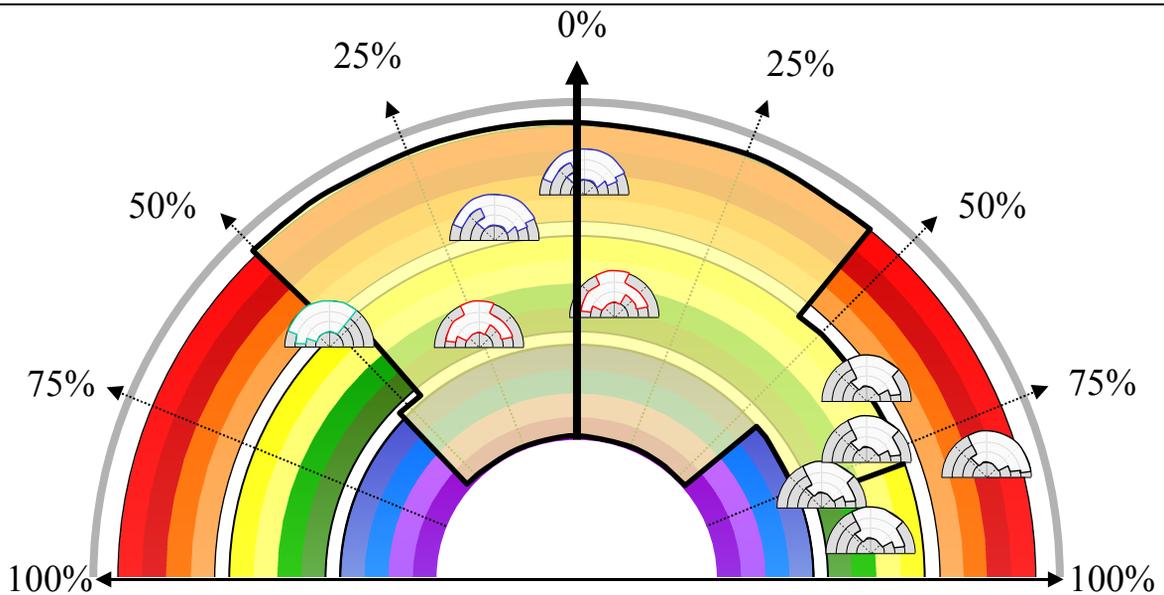
# Applications Pratiques

(2/20)



## Quels sont pour cette équipe ?

- 1) Les forces →
- 2) Les faiblesses →
- 3) Les risques →
- 4) L'attitude face au changement →

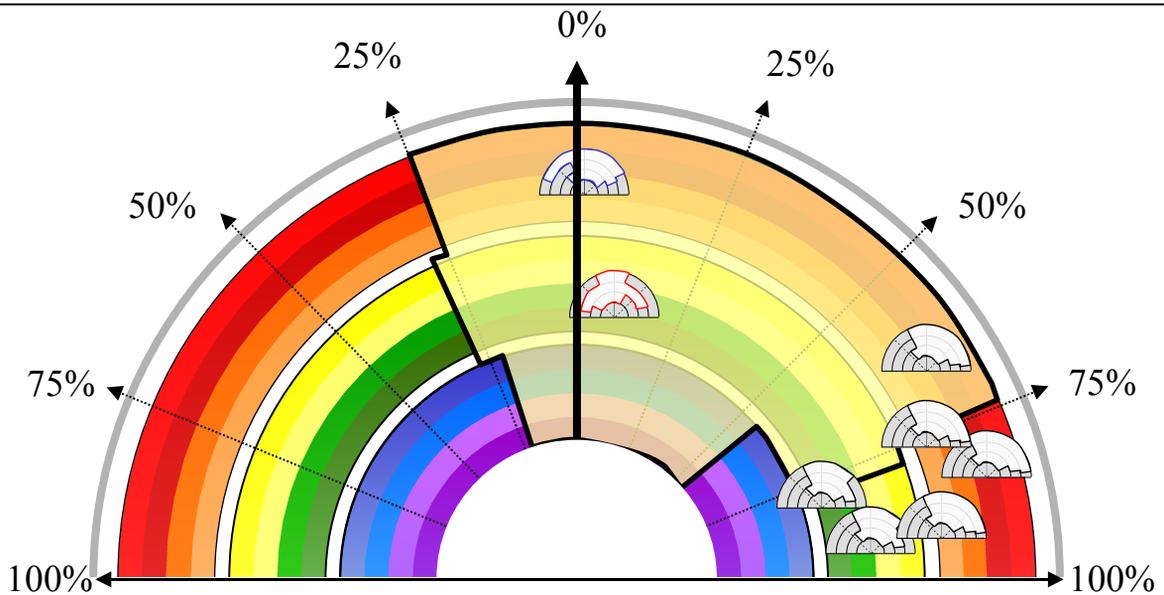


| Réalisme         |                 |                          | Intuition              |                    |                |
|------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------|----------------|
| <b>Technique</b> | <b>Organisé</b> | <b>Prise de décision</b> | <b>Prise de risque</b> | <b>Relationnel</b> | <b>Créatif</b> |
| Logique          | Gestionnaire    | Confiance en soi         | Estime de soi          | Communication      | Imaginatif     |
| Expert           | Planification   | Pouvoir                  | Dynamisme              | Émotif             | Global         |
| Rationnel        | Admin.          | Combativité              | Autonomie              | Sensible           | Stratégie      |
| Critique         | Fiabilité       | Anxiété                  | Réceptivité            | Humain             | Leadership     |



### Quels sont pour cette équipe ?

- 1) Les forces →
- 2) Les faiblesses →
- 3) Les risques →
- 4) L'attitude face au changement →

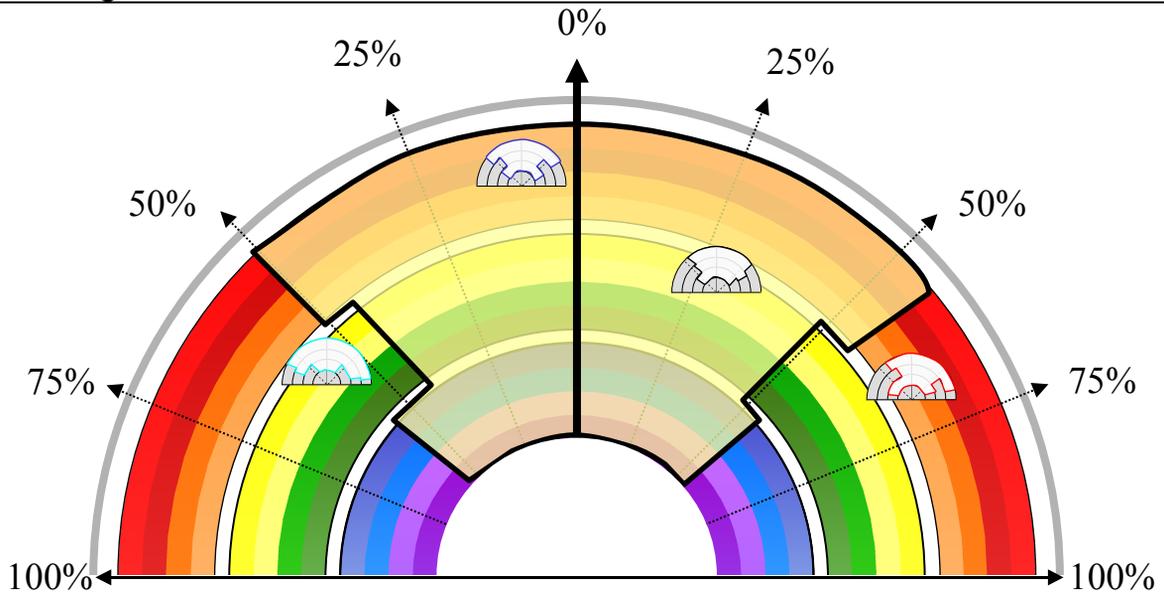


| Réalisme         |                 |                          | Intuition              |                    |                |
|------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------|----------------|
| <b>Technique</b> | <b>Organisé</b> | <b>Prise de décision</b> | <b>Prise de risque</b> | <b>Relationnel</b> | <b>Créatif</b> |
| Logique          | Gestionnaire    | Confiance en soi         | Estime de soi          | Communication      | Imaginatif     |
| Expert           | Planification   | Pouvoir                  | Dynamisme              | Émotif             | Global         |
| Rationnel        | Admin.          | Combativité              | Autonomie              | Sensible           | Stratégie      |
| Critique         | Fiabilité       | Anxiété                  | Réceptivité            | Humain             | Leadership     |



### Quels sont pour cette équipe ?

- 1) Les forces →
- 2) Les faiblesses →
- 3) Les risques →
- 4) L'attitude face au changement →



| Réalisme         |                 |                          | Intuition              |                    |                |
|------------------|-----------------|--------------------------|------------------------|--------------------|----------------|
| <b>Technique</b> | <b>Organisé</b> | <b>Prise de décision</b> | <b>Prise de risque</b> | <b>Relationnel</b> | <b>Créatif</b> |
| Logique          | Gestionnaire    | Confiance en soi         | Estime de soi          | Communication      | Imaginatif     |
| Expert           | Planification   | Pouvoir                  | Dynamisme              | Émotif             | Global         |
| Rationnel        | Admin.          | Combativité              | Autonomie              | Sensible           | Stratégie      |
| Critique         | Fiabilité       | Anxiété                  | Réceptivité            | Humain             | Leadership     |



# Applications Pratiques

(5/20)



## Sur quelles valeurs miserez-vous ?

Nos valeurs donnent un sens à notre vie et à notre travail, tout en nous procurant un sentiment de contentement.

C'est en connaissant les valeurs qui sont essentielles à vos yeux aujourd'hui que vous ferez les meilleurs choix.

Vous en êtes rendu à sélectionner ces valeurs.

Le bon côté, c'est qu'elles sont nombreuses ; par contre, vous ne pouvez toutes les choisir.

**Vous disposez de 200 euros** à miser sur vos valeurs.

**Choisissez, dans les deux pages suivantes, les 8 valeurs** qui comptent le plus pour vous. Cochez-les.

Répartissez tous vos «euros» entre ces huit valeurs. Les montants inscrits vont vous forcer à classer vos choix par ordre de priorité.



### Vos mises sont-elles réalistes ?

Après avoir décidé sur quelles valeurs vous misez, vous devez déterminer si votre situation actuelle vous offre ou non la possibilité de les concrétiser.

Choisissez, dans les cercles appropriés, la couleur qui correspond au potentiel rattaché à chaque valeur.

Tenez compte des différentes intensités :



**ARRÊT** Potentiel nul :

Compte tenu de ma situation actuelle, il ne m'est pas possible de concrétiser cette valeur.



**PRUDENCE** Potentiel faible :

Compte tenu de ma situation actuelle, il m'est difficile, mais pas impossible, de concrétiser cette valeur.



**FEU VERT** Potentiel élevé :

Compte tenu de ma situation actuelle, il m'est possible de concrétiser cette valeur.

I) Les axes de développement.  
 ✓ Leadership et communication  
 ✓ Management par les valeurs  
 ✓ Plan de développement  
 > Applications Pratiques  
 II) Stratégie de formation.

**Management  
stratégique**

# Applications Pratiques

(7/20)



|  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1) Etre heureux au travail<br>€      Potentiel            | <input type="checkbox"/> 2) Faire progresser ma carrière<br>€      Potentiel    |
| <input type="checkbox"/> 3) Rechercher l'excellence<br>€      Potentiel            | <input type="checkbox"/> 4) Etre connu<br>€      Potentiel                      |
| <input type="checkbox"/> 5) Etre loyal envers mon employeur<br>€      Potentiel    | <input type="checkbox"/> 6) Réussir de grandes choses<br>€      Potentiel       |
| <input type="checkbox"/> 7) Prendre mes propres décisions<br>€      Potentiel      | <input type="checkbox"/> 8) Avoir peu de stress au travail<br>€      Potentiel  |
| <input type="checkbox"/> 9) Avoir du pouvoir<br>€      Potentiel                   | <input type="checkbox"/> 10) Me donner des défis sportifs<br>€      Potentiel   |
| <input type="checkbox"/> 11) Etre estimé<br>€      Potentiel                       | <input type="checkbox"/> 12) Etre compétitif<br>€      Potentiel                |
| <input type="checkbox"/> 13) Passer du temps en famille/amis.<br>€      Potentiel  | <input type="checkbox"/> 14) Etre autonome<br>€      Potentiel                  |
| <input type="checkbox"/> 15) Participer à la vie communautaire<br>€      Potentiel | <input type="checkbox"/> 16) Etre créatif<br>€      Potentiel                   |
| <input type="checkbox"/> 17) Avoir un salaire élevé<br>€      Potentiel            | <input type="checkbox"/> 18) Apporter mon aide à la société<br>€      Potentiel |

I) Les axes de développement.  
 ✓ Leadership et communication  
 ✓ Management par les valeurs  
 ✓ Plan de développement  
 > Applications Pratiques  
 II) Stratégie de formation.

*Management  
stratégique*

# Applications Pratiques

(8/20)



|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 19) Avoir la sécurité de l'emploi<br>€      Potentiel     | <input type="checkbox"/> 20) Acquérir des connaissances<br>€      Potentiel        |
| <input type="checkbox"/> 21) Etre utile aux autres<br>€      Potentiel             | <input type="checkbox"/> 22) Avoir du prestige<br>€      Potentiel                 |
| <input type="checkbox"/> 23) Disposer de mon temps<br>€      Potentiel             | <input type="checkbox"/> 24) Prendre des risques<br>€      Potentiel               |
| <input type="checkbox"/> 25) Avoir de l'influence<br>€      Potentiel              | <input type="checkbox"/> 26) Avoir de l'autorité sur les gens<br>€      Potentiel  |
| <input type="checkbox"/> 27) Choisir mon lieu de travail<br>€      Potentiel       | <input type="checkbox"/> 28) Collaborer avec mes collègues<br>€      Potentiel     |
| <input type="checkbox"/> 29) Respecter ma hiérarchie<br>€      Potentiel           | <input type="checkbox"/> 30) Faire partie d'une équipe<br>€      Potentiel         |
| <input type="checkbox"/> 31) Inventer quelque chose<br>€      Potentiel            | <input type="checkbox"/> 32) Sentir qu'on a besoin de moi<br>€      Potentiel      |
| <input type="checkbox"/> 33) Travailler pour l'environnement<br>€      Potentiel   | <input type="checkbox"/> 34) Etre motivé<br>€      Potentiel                       |
| <input type="checkbox"/> 35) Me donner des défis intellectuels<br>€      Potentiel | <input type="checkbox"/> 36) Travailler pour œuvre humanitaire<br>€      Potentiel |

- I) Les axes de développement.
- ✓ Leadership et communication
- ✓ Management par les valeurs
- ✓ Plan de développement
- Applications Pratiques
- II) Stratégie de formation.

# Applications Pratiques



**Management  
stratégique**

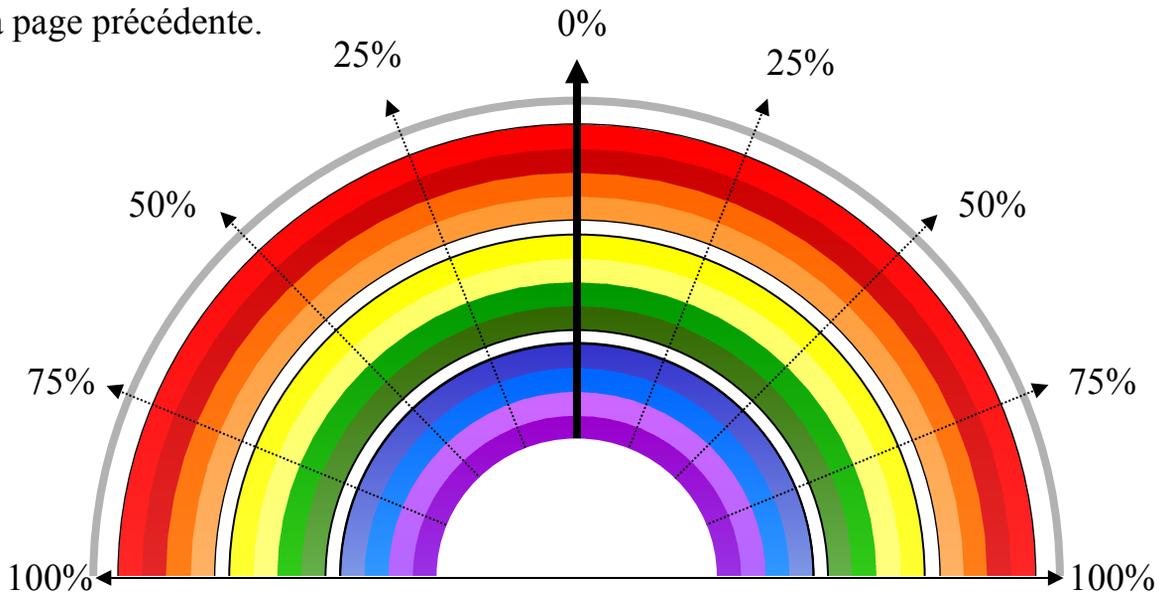
**(9/20)**

|                             | A | B | C | D |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1  |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 2  |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 3  |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 4  |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 5  |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 6  |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 7  |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 8  |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 9  |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 10 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 11 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 12 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 13 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 14 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 15 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 16 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 17 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 18 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 19 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 20 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 21 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 22 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 23 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 24 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 25 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 26 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 27 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 28 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 29 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 30 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 31 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 32 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 33 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 34 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 35 |   |   |   |   |
| <input type="checkbox"/> 36 |   |   |   |   |
| <b>Total des mises</b>      |   |   |   |   |



### Vos valeurs et votre profil de potentialités

Après avoir reporté votre profil de potentialité, vous pouvez situer vos valeurs que vous avez retenues dans ce même profil avec la liste de correspondance sur la page précédente.



| Réalisme         |                 |                              | Intuition                  |                    |                |
|------------------|-----------------|------------------------------|----------------------------|--------------------|----------------|
| <b>Technique</b> | <b>Organisé</b> | <b>Prise de décision (*)</b> | <b>Prise de risque (*)</b> | <b>Relationnel</b> | <b>Créatif</b> |
| <b>A</b>         | <b>B</b>        | <b>(*)</b>                   | <b>(*)</b>                 | <b>C</b>           | <b>D</b>       |
| Logique          | Gestionnaire    | Confiance en soi             | Estime de soi              | Communication      | Imaginatif     |
| Expert           | Planification   | Pouvoir                      | Dynamisme                  | Émotif             | Global         |
| Rationnel        | Admin.          | Combativité                  | Autonomie                  | Sensible           | Stratégie      |
| Critique         | Fiabilité       | Anxiété                      | Réceptivité                | Humain             | Leadership     |

(\*) demander au formateur le mode de calcul

I) Les axes de développement.

- ✓ Leadership et communication
- ✓ Management par les valeurs
- ✓ Plan de développement
- Applications Pratiques

II) Stratégie de formation.

*Management stratégique*

# Applications Pratiques

(11/20)



## PROCHAINE ÉTAPE

En réexaminant 3 valeurs assorties d'un jeton orange « Prudence » ou Rouge « Arrêt », sont-elles en accord avec vos potentialités et comment pourriez-vous modifier votre situation actuelle pour qu'elle vous offre de plus grandes possibilités de les concrétiser ?

**Valeur 1 :** .....

Actions à engager à court terme pour satisfaire cette valeur

**Valeur 2 :** .....

Actions à engager à court terme pour satisfaire cette valeur

**Valeur 3 :** .....

Actions à engager à court terme pour satisfaire cette valeur

I) Les axes de développement.

- ✓ Leadership et communication
- ✓ Management par les valeurs
- ✓ Plan de développement
- Applications Pratiques

II) Stratégie de formation.

*Management stratégique*

# Applications Pratiques

(12/20)



## LISTEZ LES VALEURS DE VOTRE ENTREPRISE

**Valeur 1 :**

.....

**Valeur 2 :**

.....

**Valeur 3 :**

.....

**Valeur 4 :**

**Déclinez ces valeurs pour votre service pour les 2 ou 3 prochaines années**

.....

**Valeur 5 :**

**Action 1 :**

.....

.....

...

**Action 2 :**

.....

.....

...

**Action 3 :**

.....

.....

...

**Action 4 :**

.....

.....

...

**Action 5 :**

Stratégie de dével

Benoît VASSENT

.....

...

I) Les axes de développement.

- ✓ Leadership et communication
- ✓ Management par les valeurs
- ✓ Plan de développement
- Applications Pratiques

II) Stratégie de formation.

**Management  
stratégique**

# Applications Pratiques

(13/20)

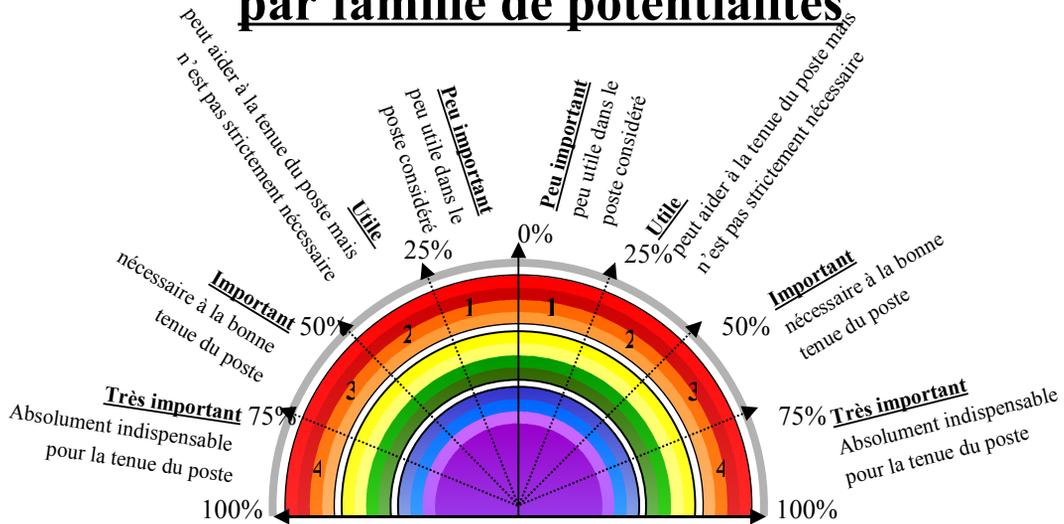


**Déterminez pour vous-même les objectifs pour l'année à venir**

| <div style="text-align: center;">  <p><b>Objectifs<br/>pour la période à venir</b></p> <p>(a) Décrivez 4 ou 5 objectifs essentiels, factuels, mesurables.<br/>(b) Identifiez pour chaque objectif, le résultat attendu, en précisant le(s) critère(s) de mesure de l'objectif.</p>  </div> | <p>Autre(s) personne(s) responsable(s) de l'atteinte de l'objectif.</p> <p>Moyens</p> <p>Délais</p> <p>Indicateurs de réussite.</p> |
|--|---|
| <p><b>(a) Objectifs de développement</b></p>   | <p><b>(b) Critères de mesure de l'objectif</b></p>  |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |
|  |   |



### Déterminez le profil de votre poste actuel en calculant le nombre de points par famille de potentialités



|  |  |                           |                             |  |  |
|--|--|---------------------------|-----------------------------|--|--|
| Analyse,<br>Technique,<br>Résolution de problème,<br>Finances.                                     |  | <b>Technique</b><br>Total | <b>Créatif</b><br>Total     |  | Stratégie,<br>Conceptualisation,<br>Création,<br>Innovation.           |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
|  |  | % (*)                     | % (*)                       |  |  |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
| Organisation,<br>Planification,<br>Administration,<br>Concrétisation.                              |  | <b>Organisé</b><br>Total  | <b>Relationnel</b><br>Total |  | Formation,<br>Rédaction,<br>Communication,<br>Management.              |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
|  |  | % (*)                     | % (*)                       |  |  |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
| Prise de décisions,<br>Rapidité des décisions,<br>Combativité nécessaire,<br>L'énergie nécessaire. |  | <b>Décision</b><br>Total  | <b>Risque</b><br>Total      |  | Prise de risque,<br>Dynamisme nécessaire,<br>L'autonomie,<br>L'écoute. |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
|  |  | % (*)                     | % (*)                       |  |  |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |

(\*) multiplier par 6, le total de points

I) Les axes de développement.  
 ✓ Leadership et communication  
 ✓ Management par les valeurs  
 ✓ Plan de développement  
 > Applications Pratiques

II) Stratégie de formation.

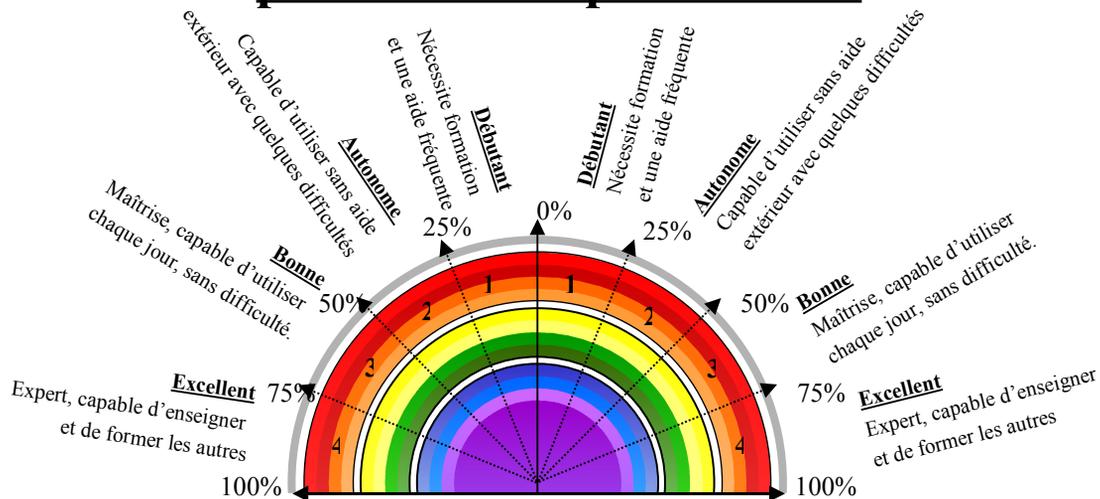
**Management  
stratégique**

# Applications Pratiques

## (15/20)



**Dans un deuxième temps, estimez vos compétences actuelles en calculant le nombre de points par famille de potentialités**



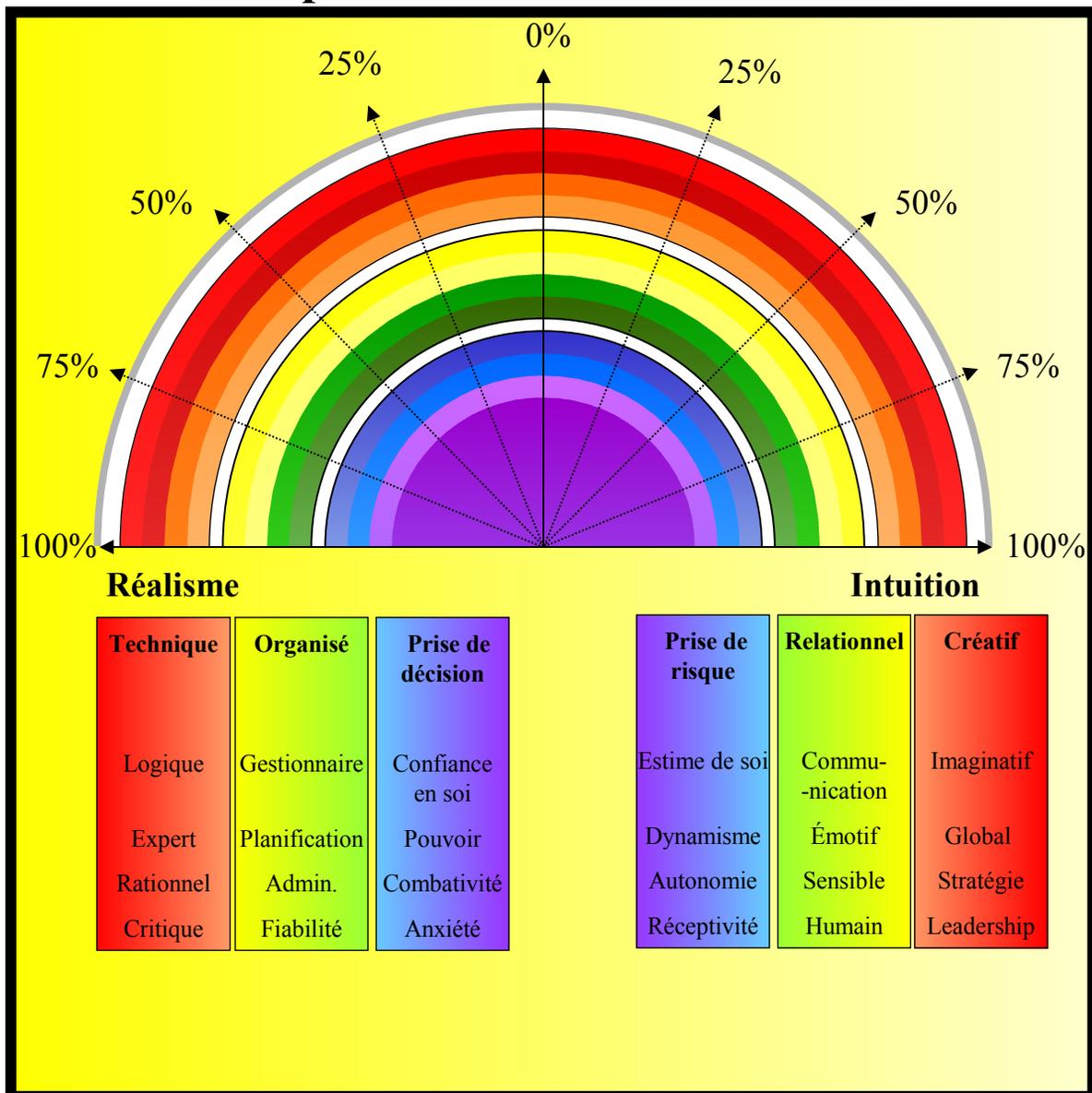
|  |  |                           |                             |  |  |
|--|--|---------------------------|-----------------------------|--|--|
| Analyse,<br>Technique,<br>Résolution de problème,<br>Finances.                                     |  | <b>Technique</b><br>Total | <b>Créatif</b><br>Total     |  | Stratégie,<br>Conceptualisation,<br>Création,<br>Innovation.           |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
|  |  | % (*)                     | % (*)                       |  |  |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
| Organisation,<br>Planification,<br>Administration,<br>Concrétisation.                              |  | <b>Organisé</b><br>Total  | <b>Relationnel</b><br>Total |  | Formation,<br>Rédaction,<br>Communication,<br>Management.              |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
|  |  | % (*)                     | % (*)                       |  |  |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
| Prise de décisions,<br>Rapidité des décisions,<br>Combativité nécessaire,<br>L'énergie nécessaire. |  | <b>Décision</b><br>Total  | <b>Risque</b><br>Total      |  | Prise de risque,<br>Dynamisme nécessaire,<br>L'autonomie,<br>L'écoute. |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |
|  |  | % (*)                     | % (*)                       |  |  |
|  |  | <input type="text"/>      | <input type="text"/>        |  |  |

(\*) multiplier par 6, le total de points

# Applications Pratiques (16/20)



**Déterminez les profils de vos compétences  
et de votre poste actuels  
en reportant les résultats obtenus**



I) Les axes de développement.

- ✓ Leadership et communication
- ✓ Management par les valeurs
- ✓ Plan de développement
- Applications Pratiques

II) Stratégie de formation.

**Management stratégique**

# Applications Pratiques

(17/20)



## PROCHAINE ÉTAPE

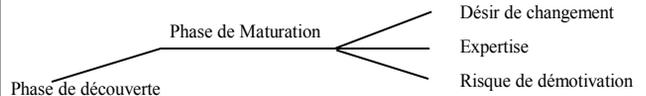
En réexaminant 3 compétences où votre score est plus faible que le score de votre poste, listez les actions à entreprendre à moyen terme (1 à 2 ans maximum)

Bilan des compétences dans le poste

|                                    |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| .....                              | .....                              | .....                              |
| Acquisition — Maîtrise — Expertise | Acquisition — Maîtrise — Expertise | Acquisition — Maîtrise — Expertise |

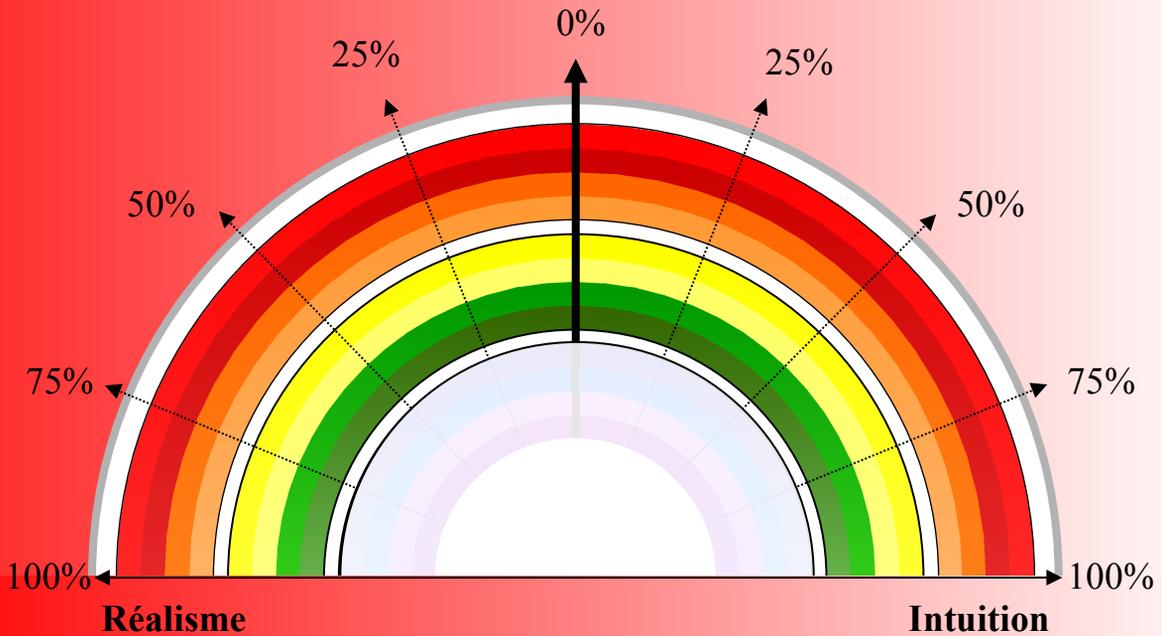
Actions à engager à moyen terme (1 ou 2 ans) pour satisfaire ce manque de compétences (Formation, tutorat, changement de responsabilités, redéfinition du poste, délégation ...)

Votre positionnement dans le poste actuel





### Reportez les profils de votre poste actuel et votre profil de potentialité



|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p><b>Technique</b></p>  <p><b>Expert</b></p> | <p><b>Organisé</b></p>  <p><b>Gestion</b></p> | <p><b>Relationnel</b></p>  <p><b>Communication</b></p> | <p><b>Créatif</b></p>  <p><b>Marketing / Vente</b></p> |
| <p><b>Scientifique</b></p> <p><b>Finances</b></p> <p><b>Juridique</b></p>  | <p><b>Admin.</b></p> <p><b>Encadrement</b></p> <p><b>Qualité</b></p>   | <p><b>Management</b></p> <p><b>Formation</b></p> <p><b>Social / Aide</b></p>  | <p><b>Entrepreneur</b></p> <p><b>Artistique</b></p> <p><b>R &amp; D</b></p>   |

**I) Les axes de développement.**

- ✓ Leadership et communication
- ✓ Management par les valeurs
- ✓ Plan de développement
- Applications Pratiques

**II) Stratégie de formation.**

*Management stratégique*

# Applications Pratiques

(19/20)

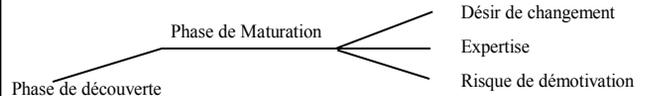


## PROCHAINE ÉTAPE

En réexaminant 3 potentialités où votre score est plus élevé que le score de votre poste, listez les actions à entreprendre à long terme (3 à 5 ans maximum) pour utiliser ces potentialités

Actions à engager à long terme (3 à 5 ans) pour utiliser ces potentialités (Formation, tutorat, changement de responsabilités, redéfinition du poste, délégation ...)

Votre positionnement dans le poste actuel



I) Les axes de développement.  
 ✓ Leadership et communication  
 ✓ Management par les valeurs  
 ✓ Plan de développement  
 > Applications Pratiques  
 II) Stratégie de formation.

**Management stratégique**

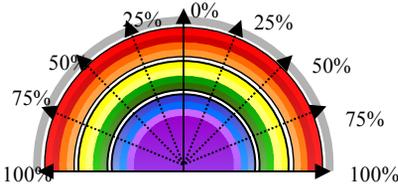
# Applications Pratiques



**(20/20)**

## Faites le bilan

### Objectifs court terme (dans l'année) (11/20)



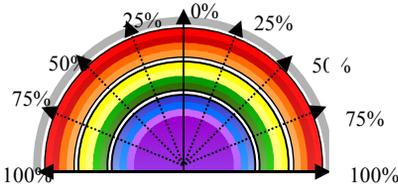
Profils de Valeurs et Potentialités

3 valeurs à satisfaire :

.....  
 .....  
 .....

Actions à mettre en œuvre

### Objectifs moyen terme (à 1 ou 2 ans) (17/20)



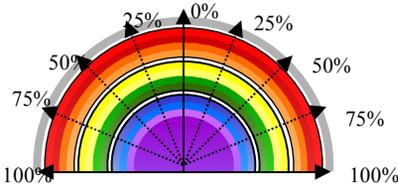
Profils du poste et des compétences

3 compétences à travailler

.....  
 .....  
 .....

Actions à mettre en œuvre

### Objectifs long terme (de 3 à 5 ans) (19/20)



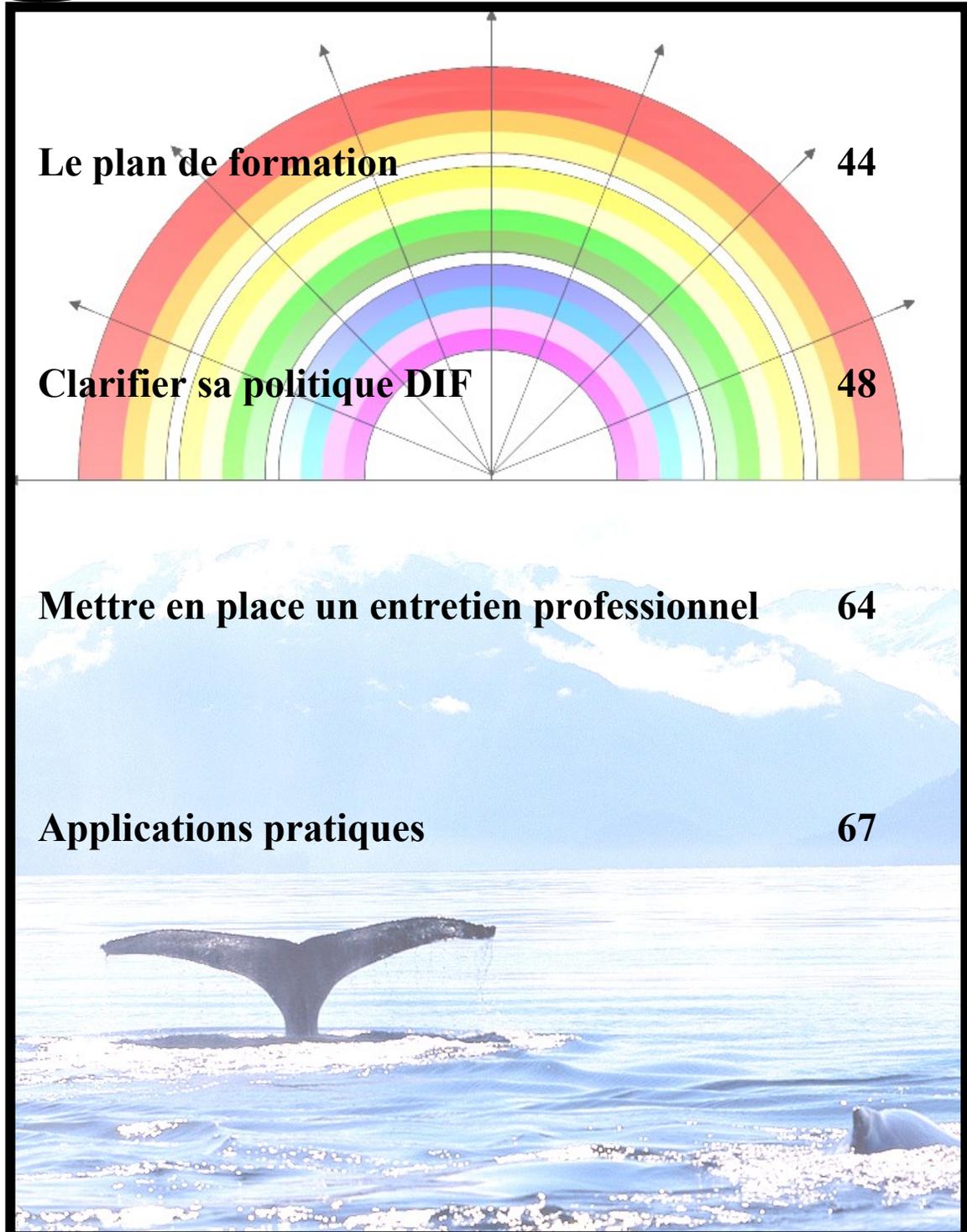
Profils du poste et des potentialités

3 potentialités à développer

.....  
 .....  
 .....

Actions à mettre en œuvre

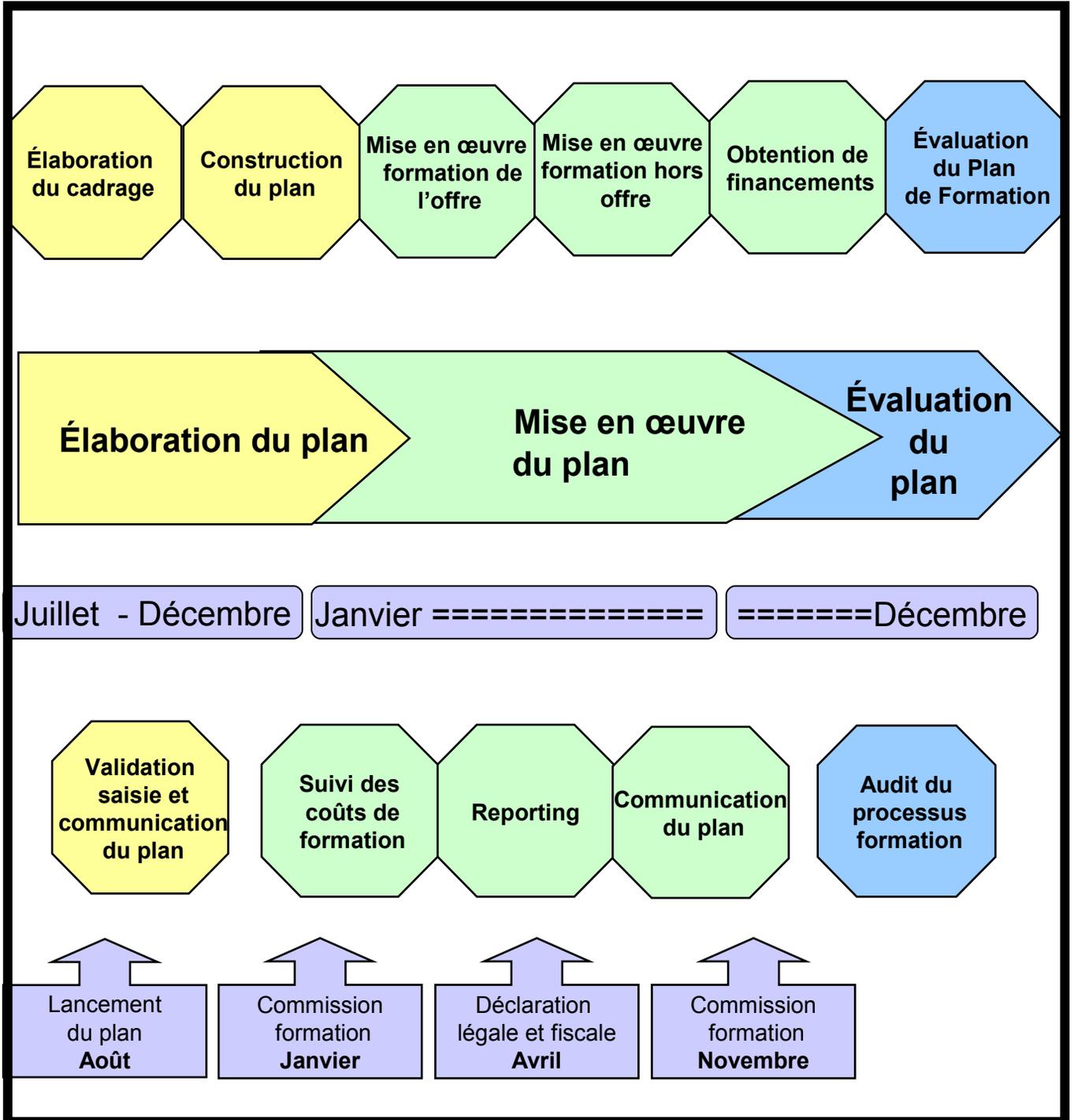
## 2) Définir une stratégie de formation



# Le plan de formation



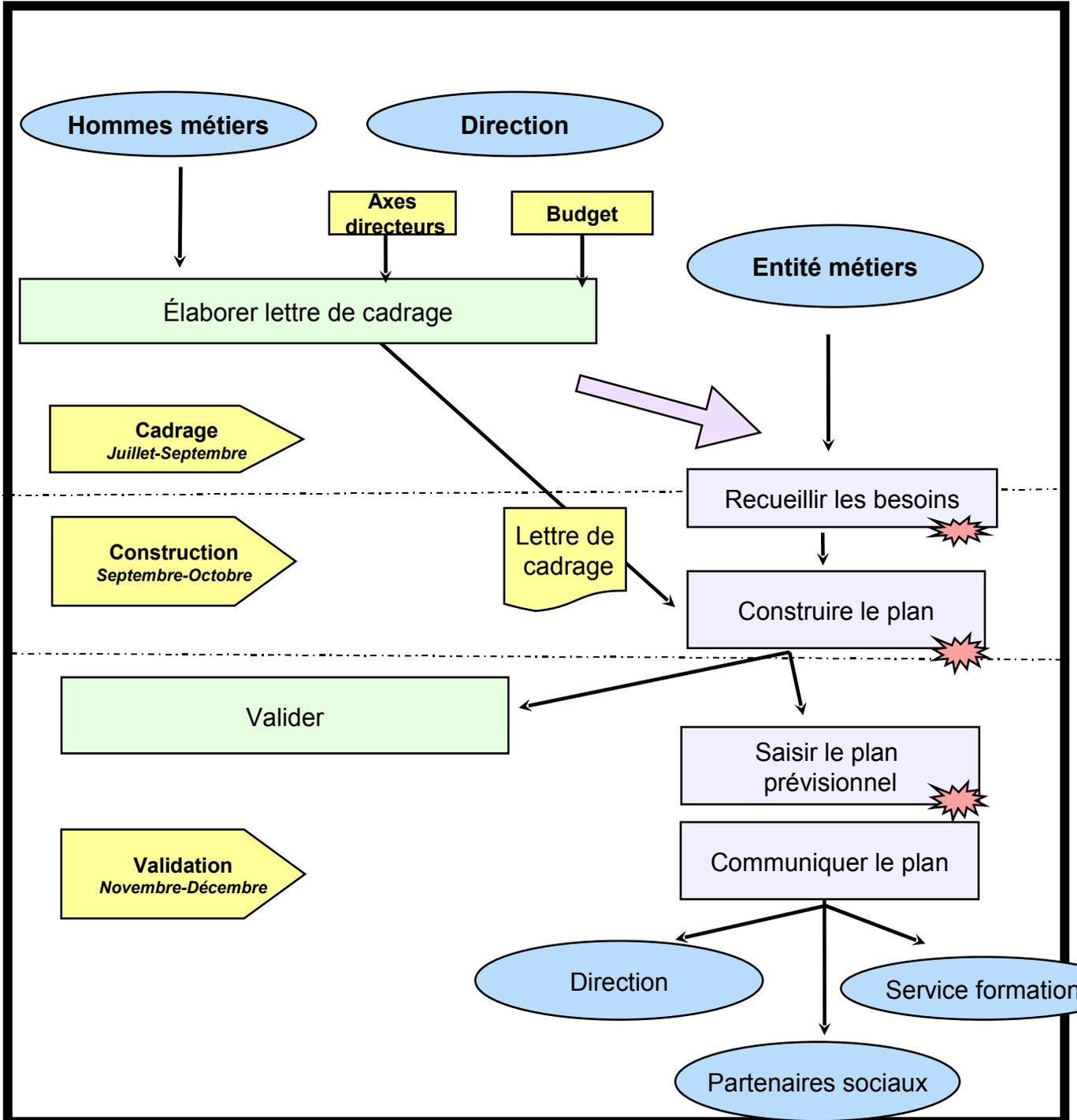
(1/4)



# Le plan de formation



(2/4)

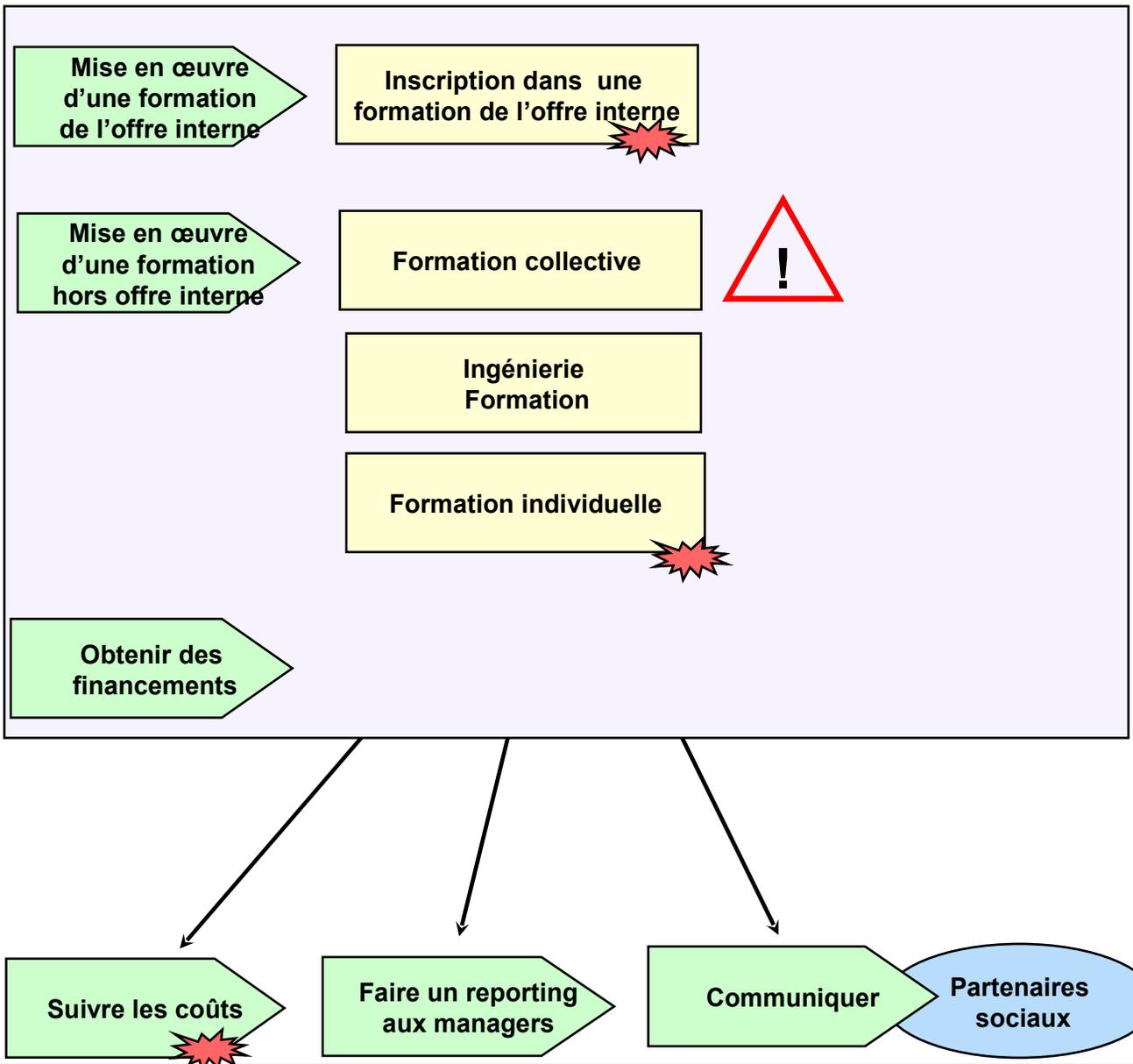


# Le plan de formation



(3/4)

Janvier ===== Décembre



# Le plan de formation



(4/4)

| ÉTAPES D'EVALUATION DU PLAN  | TACHES  | LIVRABLES                     | QUI   | QUAND  |
|--|---|-------------------------------|---|--|
| <b>Evaluation de la pertinence de l'action de formation / mission</b>  | Rappeler l'expression du besoin de formation (rappel de la mission et résultat attendu sur les performances)              | Contrat de formation complété | Responsable Hiérarchique AVEC son collaborateur + RRH | Avant le départ en formation                 |
|  | Faire le bilan de l'action de formation   |                               | Responsable Hiérarchique AVEC son collaborateur       | Au retour de la formation + 3 à 6 mois après |
| <b>Evaluation de l'action de formation (pédagogie, logistique,...)</b> | Evaluer la qualité de la formation  | Evaluation complétée          | Stagiaire   | A l'issue de la formation                    |
|  |   | Synthèse de l'évaluation      | Organisme de formation                                | Au retour de la formation                    |
| <b>Audit du processus formation</b>                                    | Faire l'état des lieux de la mise en œuvre du processus de formation dans l'unité et proposition d'actions d'amélioration | Audit                         | Organisme de certification                            | 1 fois tous les 3 à 5 ans                    |
| <b>Évaluation quantitative et qualitative du plan de formation</b>     | Clôturer l'année, faire le bilan  |                               | Responsable formation AVEC le RRH.                    | Fin décembre                                 |

# Clarifier sa politique DIF



(1/16)



Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

La loi de Mai 2004 sur la formation tout au long de la vie



souhaite faire de la  
nouvelle politique **une opportunité au service  
de l'employabilité de ses salariés.**



a mis en place de nouveaux dispositifs, avec  
en particulier le DIF (Droit individuel à la  
Formation), permettant à **chaque salarié de  
devenir acteur de sa formation et de son  
projet professionnel.**

# Clarifier sa politique DIF



(2/16)



Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

**Le salarié a l'initiative de sa formation lorsqu'il utilise son DIF pour son développement personnel. Cette formation reste soumise à l'accord de l'entreprise.**

**L'entreprise conserve l'initiative de la formation dans le cadre du plan de formation.**

**Toute formation relevant du co-investissement salarié-entreprise doit faire l'objet d'un accord des 2 parties.**

# Clarifier sa politique DIF



(3/16)



Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

**L'entreprise a la responsabilité  
d'assurer l'adaptation de chaque  
salarié a son poste de travail.**

**Il s'agit des formations :**

- Répondant à une obligation légale liée au poste
- Ou indispensables pour tenir le poste
- Ou rendues nécessaires par un changement d'outils ou d'organisation
- Et ayant un effet immédiat.

**La formation a lieu sur temps  
de travail.**

# Clarifier sa politique DIF



(4/16)



Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

Lorsque la formation choisie permet au salarié de **développer ses compétences** en cohérence avec les métiers de **l'entreprise** il y a « co-investissement » salarié/entreprise.

Le « **co-investissement** » du salarié se fait par l'utilisation de son DIF, à hauteur de **X %(\*)** du temps de formation ; l'utilisation du DIF sur le temps de travail de l'intéressé lui ouvre droit au maintien de sa rémunération.

**X % : 100 % par défaut, il peut-être négocié à 40, 60 ou 80 % en fonction des accords d'entreprise**

# Clarifier sa politique DIF



(5/16)



Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

**La formation Diplômante ou Qualifiante se définit par l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification.**

**Elle permet au salarié de préparer une évolution professionnelle au sein de l'entreprise.**

**Le co-investissement du salarié se fait par le suivi d'une partie de sa formation hors temps de travail, ainsi que par l'utilisation éventuelle du DIF.**

# Clarifier sa politique DIF



(6/16)



Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

Les formations dites de  
**"Programme d'entreprise"**  
répondent à des enjeux forts de  
l'entreprise.

Elles sont définies **annuellement**  
**lors du cadrage des plans de**  
**formations des directions.**

Elles se déroulent sur le temps de  
travail.

# Clarifier sa politique DIF



(7/16)

## Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

**Le DIF (Droit Individuel à la Formation) vise à encourager chaque salarié à devenir acteur de son employabilité, en lui permettant de réaliser des actions de formation à son initiative.**

**Tout salarié en CDI ayant au 01/01/05 un an d'ancienneté bénéficie de 20 heures de DIF dès 2005.**

**Le DIF se calcule au prorata du temps de travail pour les salariés à temps partiel.**

**Le DIF est cumulable jusqu'à 120h.**

**Le salarié peut anticiper son DIF jusqu'à -40h** (\*) si l'accord d'entreprise le prévoit

# Clarifier sa politique DIF



(8/16)

Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

**Pour toutes les actions de formations validées par l'entreprise, l'entreprise prend en charge les frais de formation.**

**C'est-à-dire les frais pédagogiques de la formation et les frais d'hébergement et de déplacements associés.**

# Clarifier sa politique DIF



(9/16)

Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

**Hors Temps de Travail  
effectif " (HTT).**

**Cela recouvre toutes les  
heures en dehors des heures  
habituelles de travail. Ainsi,  
les temps de repos,  
quotidiens et/ou  
hebdomadaires, les congés  
payés, (\*) RTT et les  
jours temps partiel relèvent  
de cette notion.**

(\*) hors 1<sup>er</sup> Mai

# Clarifier sa politique DIF



(10/16)

Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

**Lorsque la formation a lieu, dans le cadre du DIF seul (développement personnel), hors temps de travail, le salarié perçoit une allocation de formation égale à 50% de son salaire horaire net de référence.**

**Cette allocation est exonérée de charges sociales.**

# Clarifier sa politique DIF



(11/16)

## Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

Dans cette nouvelle approche :

### L'entreprise :

- Crée les conditions pour que ses collaborateurs deviennent acteurs de leur formation ;
- Met à disposition une offre de formation "Métiers" pour le développement des compétences et une offre "DIF" pour le développement personnel ;
- Prend en charge les frais de formation.

### En contrepartie le salarié :

- Devient acteur de sa formation et de son développement professionnel ;
- S'implique dans le choix de sa formation, en partie par l'investissement de son temps et de son capital DIF.

# Clarifier sa politique DIF



(12/16)

## Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

### AVANT

#### Plan de formation :

- > Pas de distinction selon des natures de formation
- > Pas de notion de co-investissement

### APRÈS

#### Plan de formation :

- > Inchangé pour les formations d'adaptation au poste.
- > Conservé avec co-investissement du salarié sur les formations de développement des compétences.
- > Accès facilité aux Formations Diplômantes et Qualifiantes.

Création du **DIF** (Droit Individuel à la Formation)

**CIF**

**CIF** inchangé

**Bilan de Compétences et VAE**

**Bilan de compétences et VAE** Revalorisés

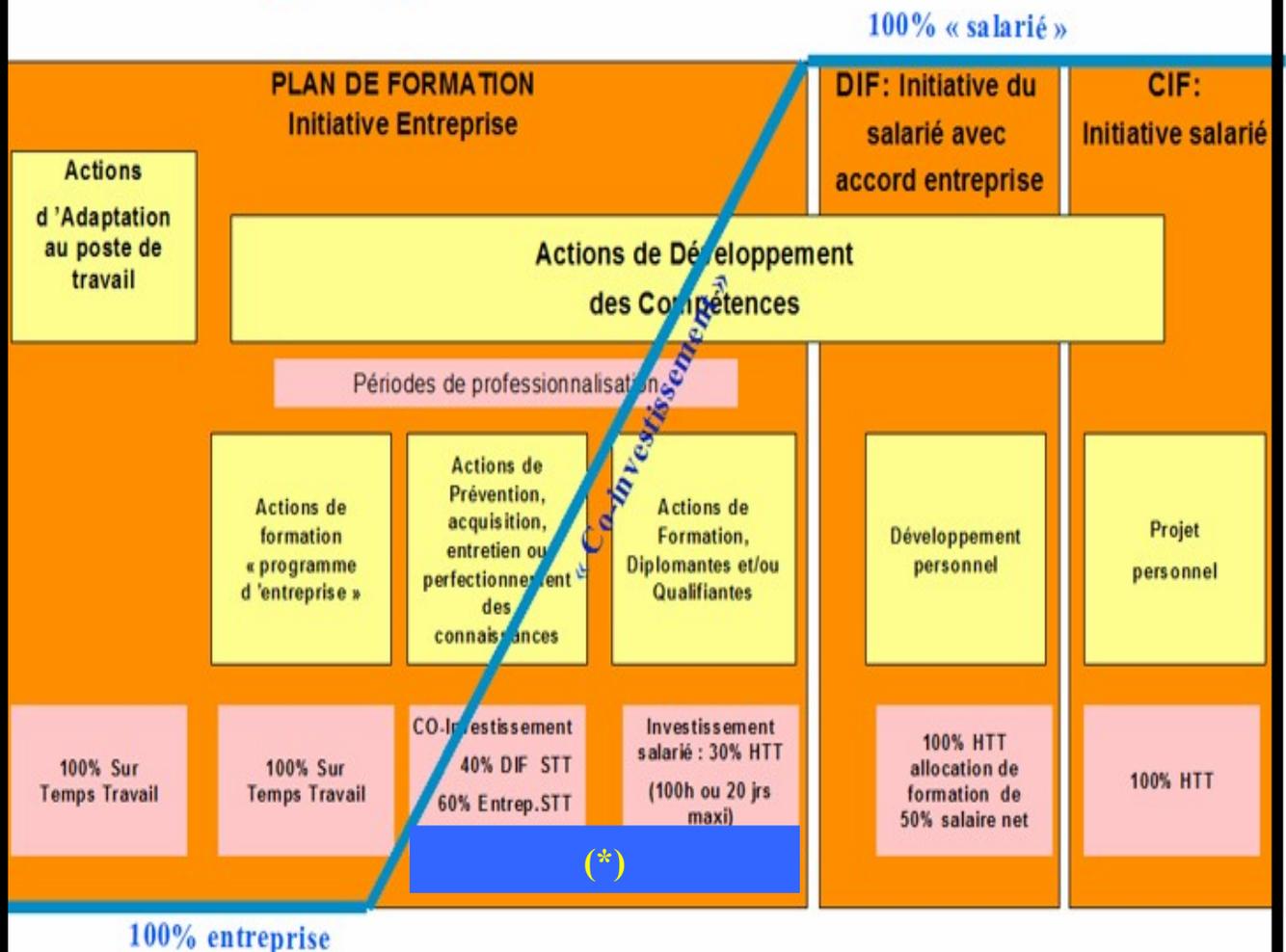
# Clarifier sa politique DIF

(13/16)



Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

## Typologie des Actions de Formation



X % : 100 % par défaut, il peut-être négocié à 40, 60 ou 80 % en fonction des accords d'entreprise

# Clarifier sa politique DIF



(14/16)

## Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

|                        |                               | Type de formation                                  | SALARIE  | ENTREPRISE  |
|------------------------|-------------------------------|--|--|---|
| Plan de formation      | Développement des compétences | Formation Adaptation au poste de travail           | 0  | 100% STT***   |
|                        |                               | Programme d'entreprise                             | 0  | 100% STT***   |
|                        |                               | Développement des compétences lié au poste occupé  | 40% DIF STT  | 60% STT***  |
|                        |                               | Formation Diplomante ou Qualifiante                | franchise 30%<br>HTT max 100h<br>ou 20 jrs   | 10% STT,<br>>franchise, dispense<br>d'activité indemnisée à<br>100% *** |
| Hors Plan de Formation | DIF                           | développement personnel non lié au poste occupé    | 100% DIF HTT   | 0***  |
|                        | CIF                           | projet personnel de formation "longue"             | 100% HTT (CIF)   | 0   |
|                        |                               | projet de reconversion avec sortie de l'entreprise | accompagnement CIF  |   |

(\*)

**X % : 100 % par défaut, il peut-être négocié  
à 40, 60 ou 80 % en fonction des accords d'entreprise**

# Clarifier sa politique DIF

(15/16)



✓ D Les axes de développement.

ID Stratégie de formation.

✓ Le plan de Formation

➤ Clarifier sa politique DIF

Entretien Professionnel

Applications Pratiques

*Management  
stratégique*

Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

## Diplômantes ou Qualifiantes (FDQ)

Les dispositifs au service de la formation / Formations Diplômantes ou Qualifiantes

Elle se réalise dans les conditions suivantes :

Exemple pour une formation de 100 jours :

|     |   |          |
|-----|---|----------|
| 10% | Sur temps travail   | 10 j     |
| 30% | Franchise<br>Hors Temps Travail<br>Limité à 100 h (non forfaités)<br>ou 20 j (forfaités)<br>sur la durée de la formation      | 20 j     |
| 60% | Au delà, Dispense d'activité par<br>l'entreprise avec versement d'une<br>indemnisation égale au salaire net de<br>l'intéressé | 70 J (*) |

- La franchise est un **investissement en temps** du salarié.
- Ces formations font l'objet d'un dossier de financement pouvant correspondre à une période de professionnalisation.

X % : 0 % par défaut, il peut-être négocié  
à 40, 60 ou 80 % en fonction des accords d'entreprise

✓ D Les axes de développement.

II) Stratégie de formation.

✓ Le plan de Formation

➤ Clarifier sa politique DIF

Entretien Professionnel

Applications Pratiques

*Management  
stratégique*

# Clarifier sa politique DIF



(16/16)

Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

Et maintenant,

**bonne mise en œuvre du nouveau dispositif  
formation !**



# Mettre en place un Entretien Professionnel



(1/3)

## L'entretien professionnel (EP) a pour objectifs

2) Faire un bilan des capacités et des compétences de l'employé dans son poste actuel.

2) Communiquer les compétences à acquérir ou à développer à moyen ou long terme.

3) Formaliser l'évolution professionnelle souhaitée par l'employé.

4) Définir le plan de formation individualisé.



### Pour en savoir plus ...

#### Article 1 de l'accord national Interprofessionnel du 20 Septembre 2003

« Pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux années d'activité dans une même entreprise bénéficie, au minimum tous les deux ans, d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise. »

# Mettre en place un Entretien Professionnel



(2/3)

## Les différences avec L'Entretien Annuel

Entretien Annuel

Entretien Professionnel

A l'initiative de l'entreprise

Obligatoire

Tous les ans

Tous les 2 ans  
Pour tous les salariés  
ayant au moins 2 années d'activité  
dans une même entreprise

Entretien de performance

Entretien de compétence

Les points abordés :

L'atteinte des objectifs,  
Le niveau d'appréciation,  
La synthèse de l'année,  
Les objectifs pour l'année à venir,  
Les formations,  
Les souhaits d'évolution.

Les points abordés :

Bilan des capacités et compétences,  
Les compétences à acquérir,  
Le projet personnel de l'employé,  
Plan de formation individualisé  
(DIF, Période de prof.,  
VAE, Bilan de compétences)



# Mettre en place un Entretien Professionnel



(3/3)

## La définition du formulaire

### Définir un questionnaire

### avec les notions suivantes

- 1) Capacités communes dans mon entreprise,
- 2) Compétences selon le descriptif du poste,
- 3) L'écart entre ces compétences et capacités et les compétences et capacités du collaborateur.
- 4) L'évolution des compétences du poste,
- 5) La description du projet personnel du collaborateur,
- 6) Le plan de formation individualisé,
- 7) Commentaires,
- 8) Signatures.

# Applications Pratiques



(1/2)

Par sous-groupe de 2 ou 3,  
En vous inspirant des formulaires A,B,C,  
définissez le formulaire type pour votre entreprise

|  | Formulaire<br>A | Formulaire<br>B | Formulaire<br>C | Commentaires |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| <b>Capacités,</b>                                |                 |                 |                 |              |
| <b>Compétences du poste,</b>                     |                 |                 |                 |              |
| <b>L'écart avec celles<br/>du collaborateur,</b> |                 |                 |                 |              |
| <b>L'évolution<br/>des compétences du poste,</b> |                 |                 |                 |              |
| <b>Projet personnel<br/>du collaborateur,</b>    |                 |                 |                 |              |
| <b>Le plan de formation<br/>individualisé,</b>   |                 |                 |                 |              |
| <b>Commentaires, Signatures.</b>                 |                 |                 |                 |              |

✓ I) Les axes de développement.

II) Stratégie de formation.

✓ Le plan de Formation

✓ Clarifier sa politique DIF

✓ Entretien Professionnel

> Applications Pratiques

*Management  
stratégique*

# Applications Pratiques

(2/2)



Réaliser votre propre Entretien Professionnel

sur ce nouveau formulaire

en vous inspirant du bilan page 42



# Réussir sa stratégie de développement

