



Management Stratégique

Gestion des effectifs



Support de cours



Agenda



1) La revue des organisations et des ressources

3

- > Le processus général.
- > Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- > Politique de rémunération.
- > Stratégie de l'entreprise.
- > Le lien entre les outils de stratégie.

2) Les outils du management stratégique

28

- > Liste des outils du management stratégique.
- > Applications pratiques :
 en sous-groupes simulation sous CARTEL's Euros
 de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise.

La revue des organisations et des ressources



| | |
|--|-----------|
| I.1) Le processus général. | 4 |
| I.2) Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. | 15 |
| I.3) Politique de rémunération. | 20 |
| I.4) Stratégie de l'entreprise. | 26 |
| I.5) Le lien entre les outils de stratégie. | 27 |

- I.1 -



Le processus général

Une démarche d'adaptation permanente

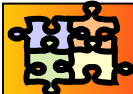
Aujourd'hui

Emplois

Les décrire pour :

- Les positionner sur une échelle de classification,
- Les définir en termes de compétences requises.

➤ Référentiels de classification



Optimiser
l'adéquation
actuelle entre les
emplois
et les
ressources

Ressources

- 1) Attirer et garder les talents.
- 2) Identifier et valoriser la contribution individuelle : performance mesurée
- portefeuille de compétences mises en œuvre.

➤ EA, mesure compétences: EP

**Orientations
stratégiques**

ROR

Identifier collégalement les évolutions prévisionnelles
des organisations, des métiers et des ressources.
Décider des mesure adéquates.

**La problématique
à résoudre**

Demain

**Décider d'un
plan d'action**

Emplois

Anticiper les évolutions des
emplois et leurs conséquences
quantitatives et qualitatives :
menacés/en émergence/validés.

- Analyses prospectives,
- Réseau hommes métiers,
- Volet R.H, planification.



Préparer
l'adéquation future
entre les emplois
et les
ressources

Ressources

Construire et mettre en œuvre
des projets professionnels,
cohérents avec les besoins
de l'entreprise, les compétences
exercées et les potentiels.

➤ Processus d'orientation et
d'affectation professionnelle.

Le processus général



REVUE DES ORGANISATIONS ET DES RESSOURCES

- ▶ Adapter les organisations
- ▶ Evaluer l'adéquation entre les besoins de l'Entreprise et les ressources disponibles
- ▶ Proposer des plans d'actions individuelles et collectives



Comment ?

- Au moment du budget, après la définition des axes stratégiques
- Une fois par an

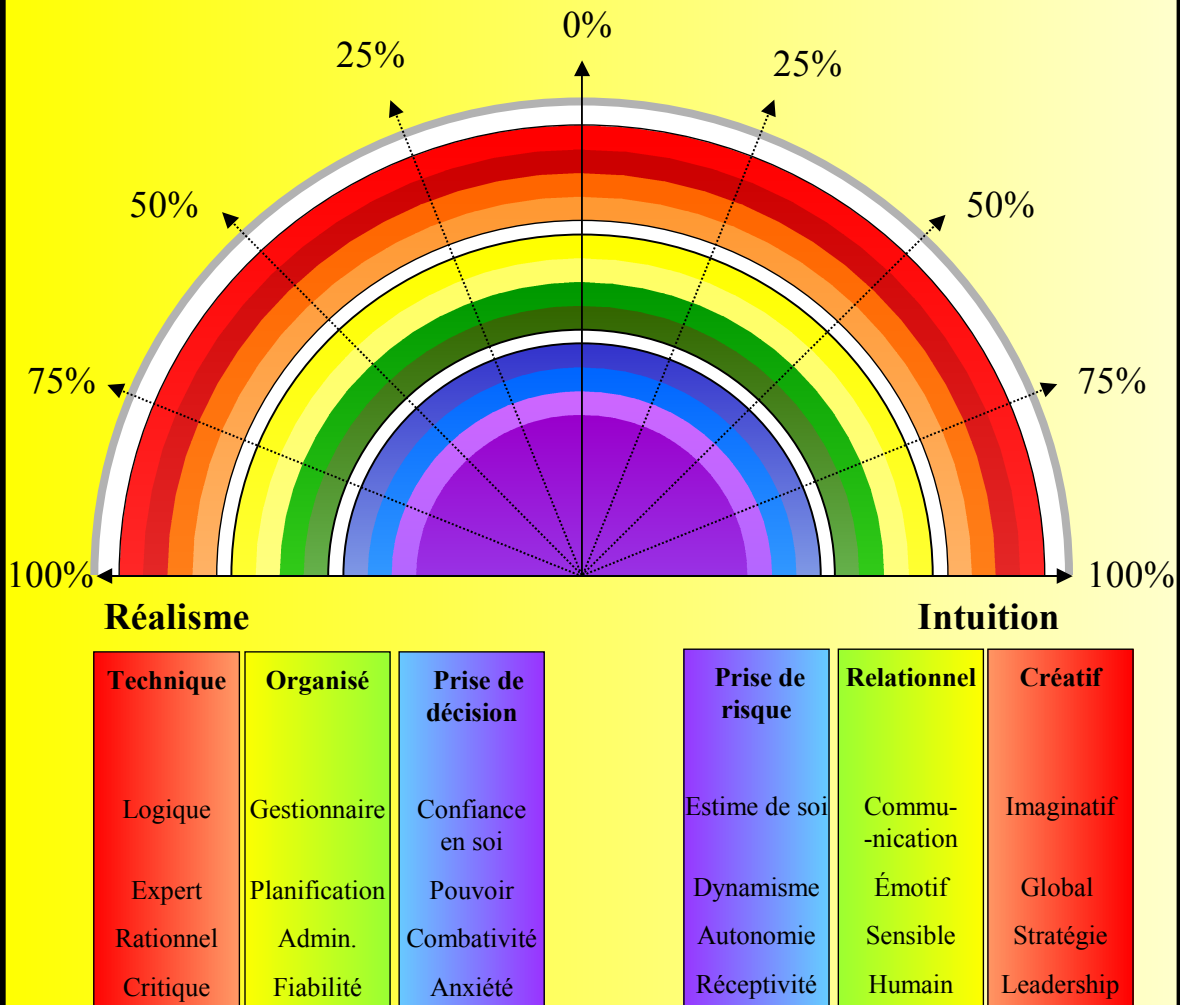
- I.1 -

Le processus général



Un outil de management : le profil des potentialités

Si possible, prenez en compte
le profil de vos équipes



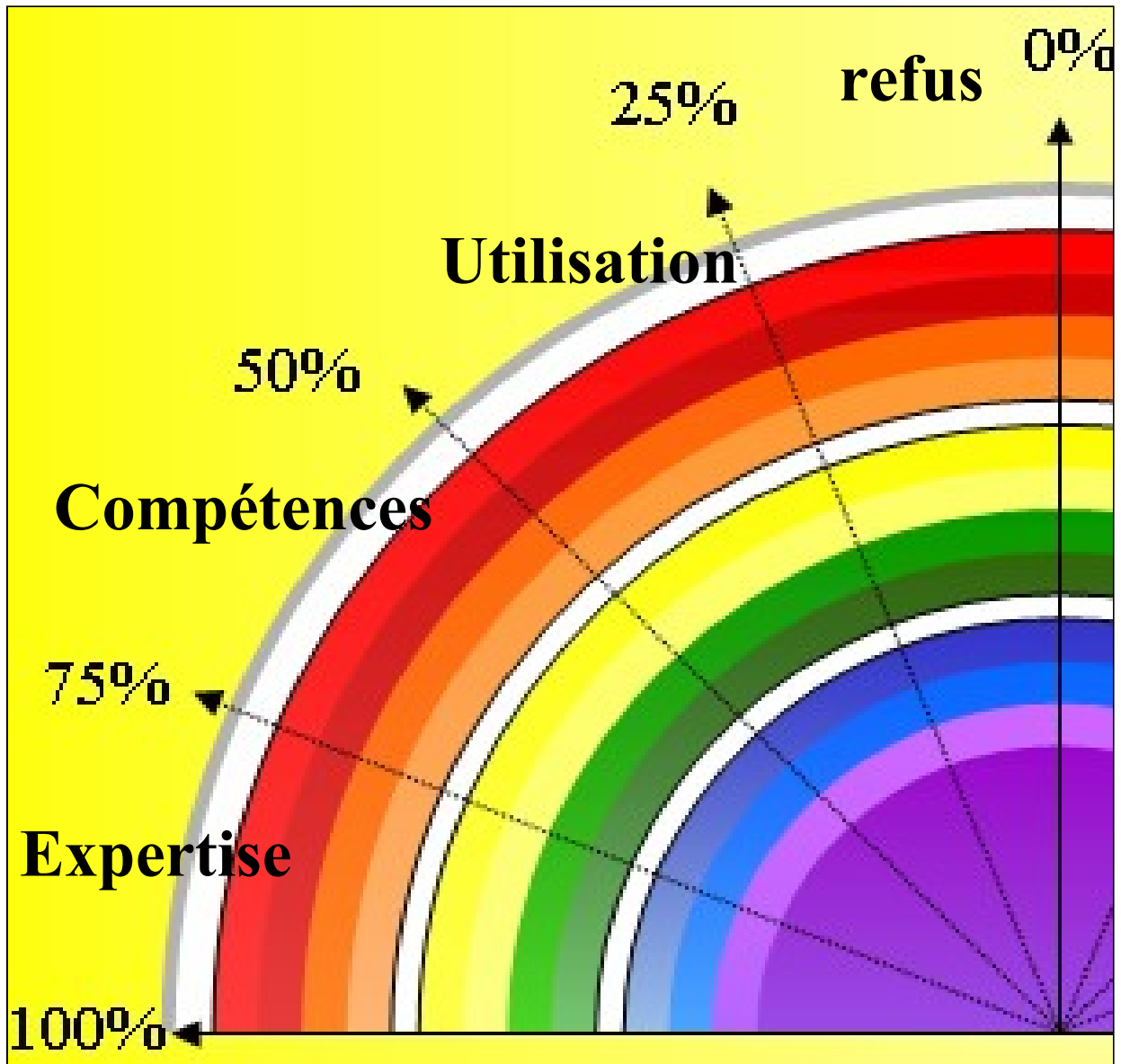
6 composantes principales

- I.1 -

Le processus général



Profils de potentialités de l'équipe



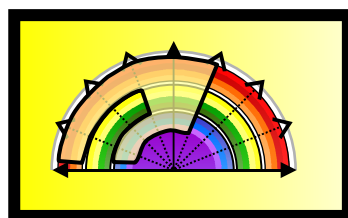
4 zones de mise en oeuvre de ces potentialités

Expertise, Compétences, Utilisation, Refus.

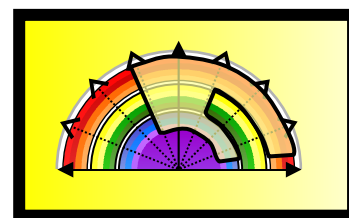


Le processus général

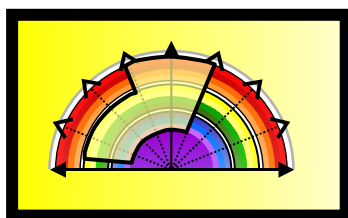
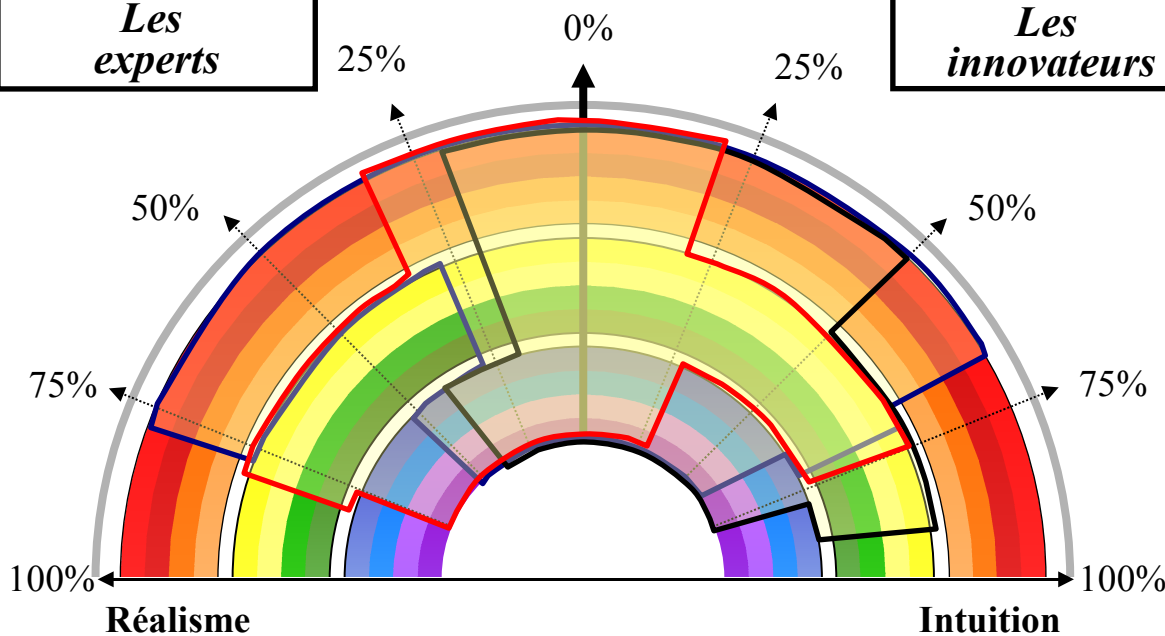
Quel est le profil de votre équipe ? Superposition des profils individuels



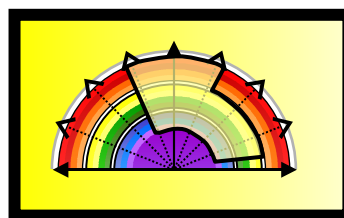
Les experts



Les innovateurs



Les organisateurs



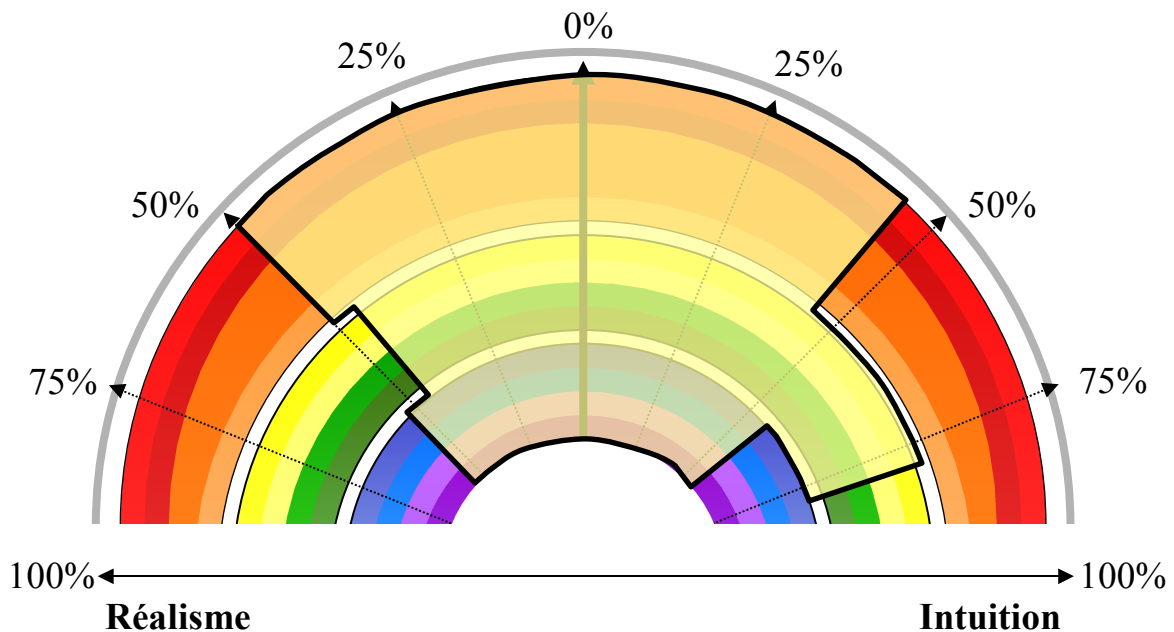
Les communicateurs

- I.1 -

Le processus général



Profil général des potentialités de l'équipe



Les qualités essentielles

Les faiblesses potentielles

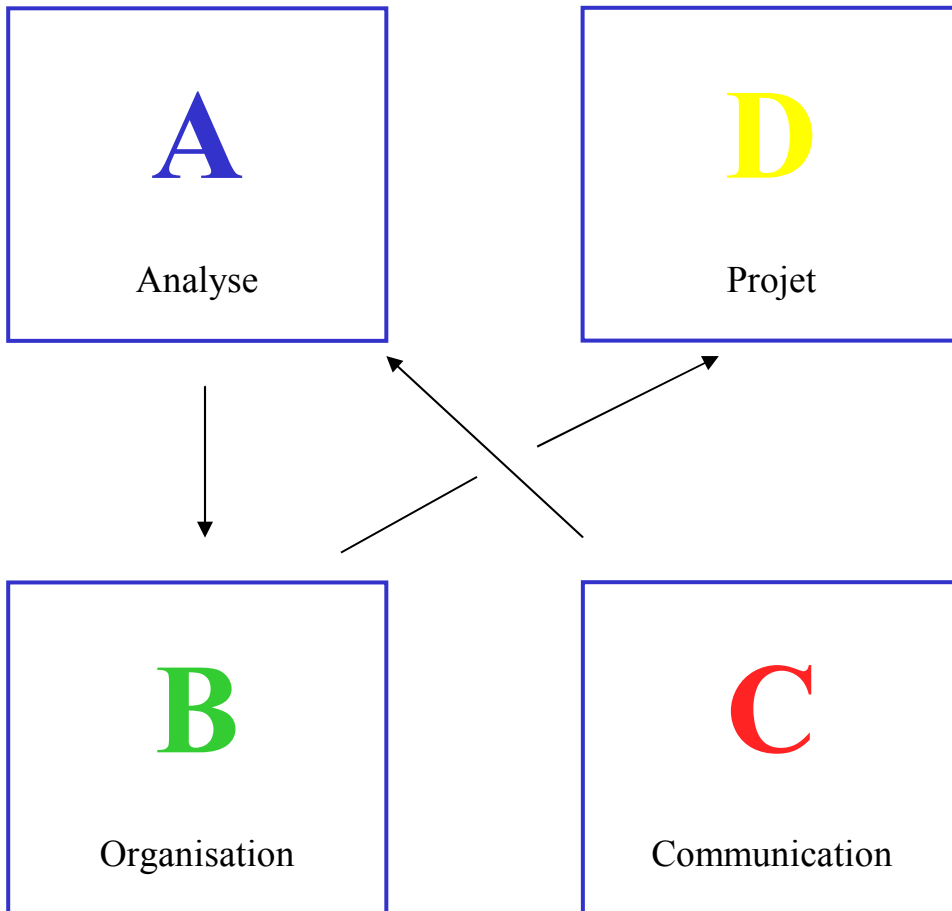
- I.1 -

Le processus général



Les forces et les faiblesses de mon équipe

1) la résolution des problèmes

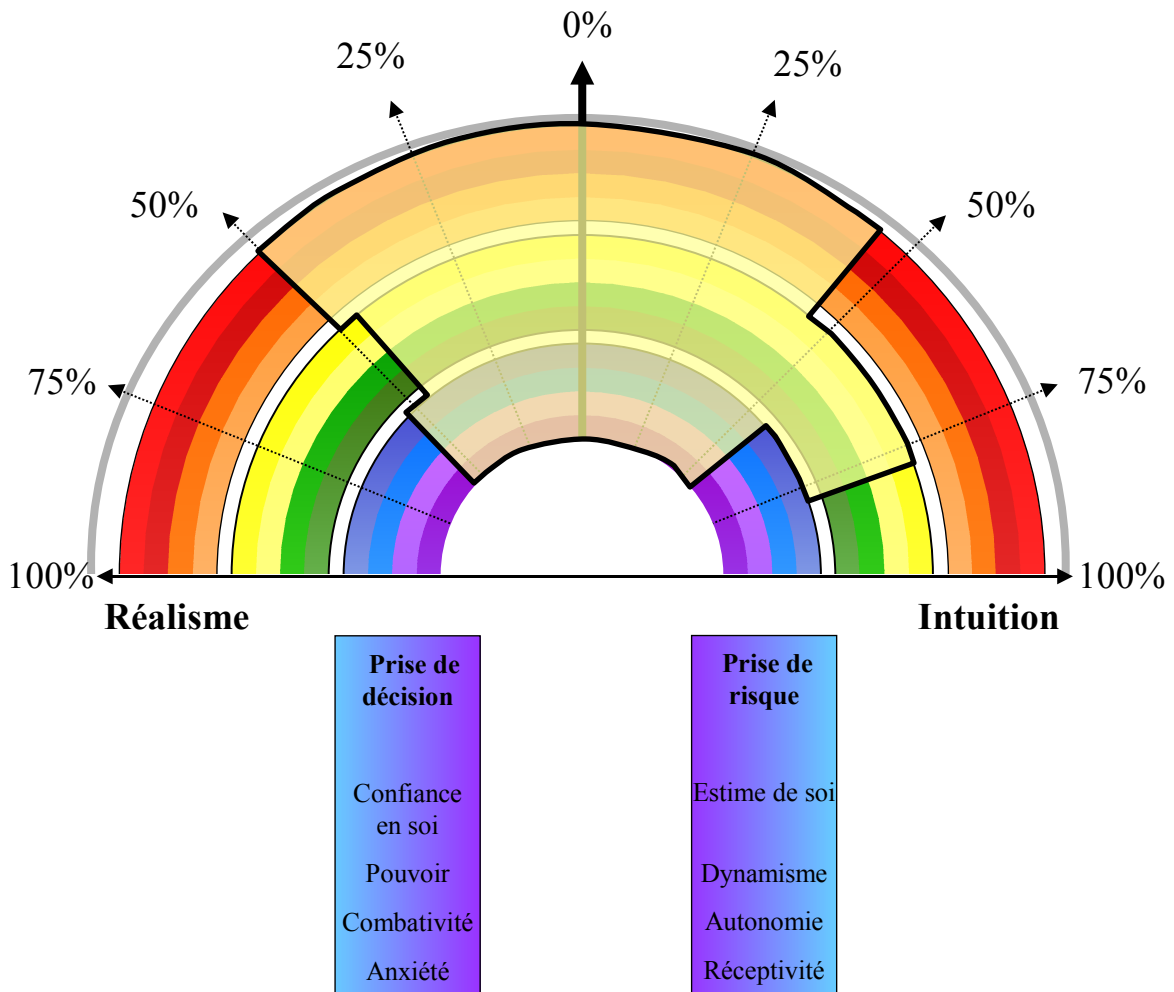




Le processus général

Les forces et les faiblesses de mon équipe

2) Le comportement

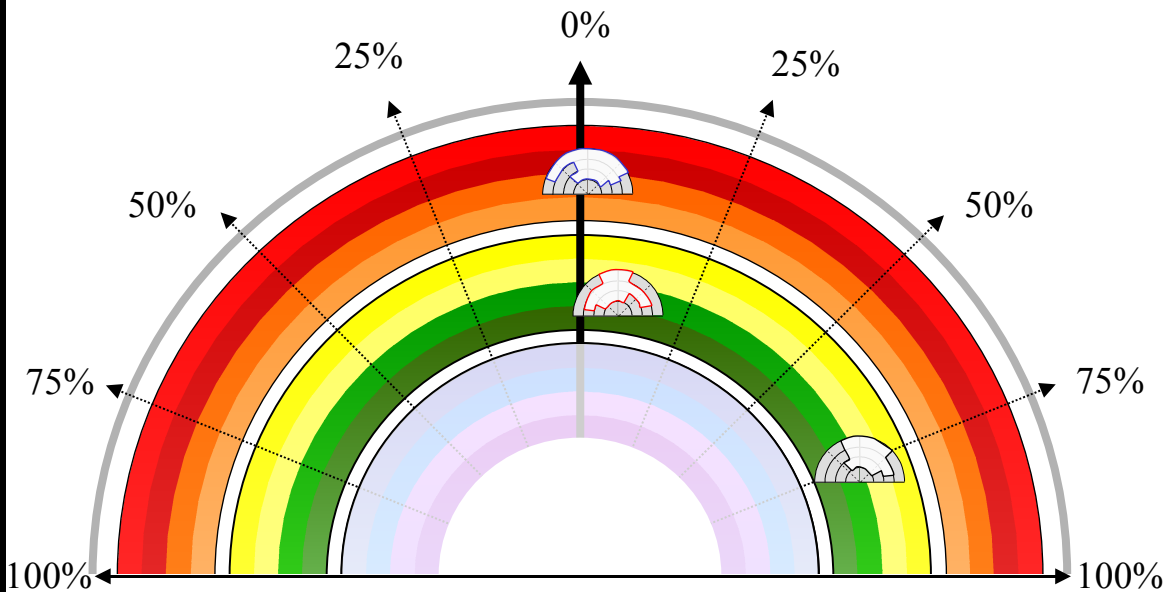


Le processus général



Les forces et les faiblesses de mon équipe

3) Le positionnement relatif



Réalisme

| Technique | Organisé | Prise de décision |
|-----------|---------------|-------------------|
| Logique | Gestionnaire | Confiance en soi |
| Expert | Planification | Pouvoir |
| Rationnel | Admin. | Combativité |
| Critique | Fiabilité | Anxiété |

Intuition

| Prise de risque | Relationnel | Créatif |
|-----------------|----------------|------------|
| Estime de soi | Communi-cation | Imaginatif |
| Dynamisme | Émotif | Global |
| Autonomie | Sensible | Stratégie |
| Réceptivité | Humain | Leadership |



Le processus général

GUIDE D'AIDE A L'ESTIMATION DU POTENTIEL DE DEVELOPPEMENT

- ▶ Disposer d'une référence propre à l'Entreprise
- ▶ Proposer un canevas de réflexion sur la capacité à progresser
- ▶ Faire un lien entre intuition et observation des capacités et compétences
- ▶ Aider à « mettre en mots » les impressions concernant un collaborateur



Le processus général

GUIDE D'AIDE A L'ESTIMATION DU POTENTIEL DE DEVELOPPEMENT (suite)



Comment ?

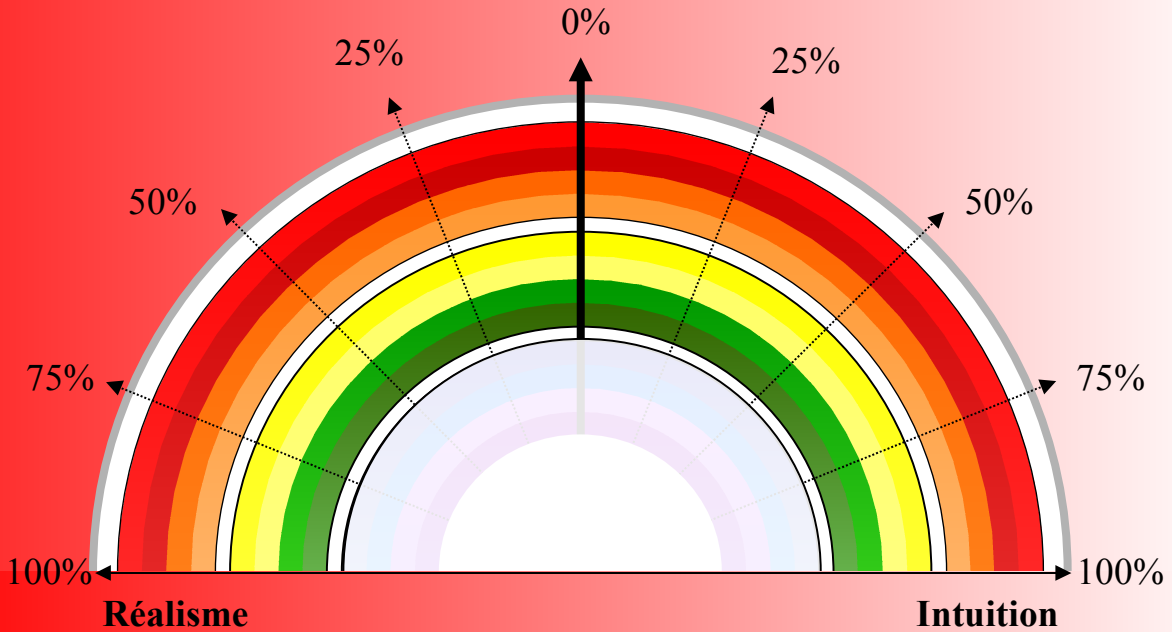
- Répondre aux questions de façon factuelle (HBDI ...)
- Définir son objectif à 1 an et 3/5 ans dans un plan de développement.
- Collecter les avis (ROR, EA, EP, collègues...)
- En mettant en place une véritable vision métier.





- I.2 -

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



4 grandes catégories de compétences



| | | | |
|--|--|---|---|
| Technique  Expert | Organisé  Gestion | Relationnel  Communication | Créatif  Marketing / Vente |
| Scientifique Finance Juridique | Admin. Encadrement Qualité | Management Formation Social / Aide | Entrepreneur Artistique R & D |

- I.2 -

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



CODIFICATION DES COMPÉTENCES

- ▶ Poser les bases d'un langage commun sur les métiers de l'entreprise et leurs composantes
- ▶ Permettre des études d'actualité et de prospective sur la nature et la structure des compétences
- ▶ Donner des repères sur les métiers et leur contenu dans des organisations en évolution permanentes

- I.2 -

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



CODIFICATION DES COMPÉTENCES (suite)



Comment ?

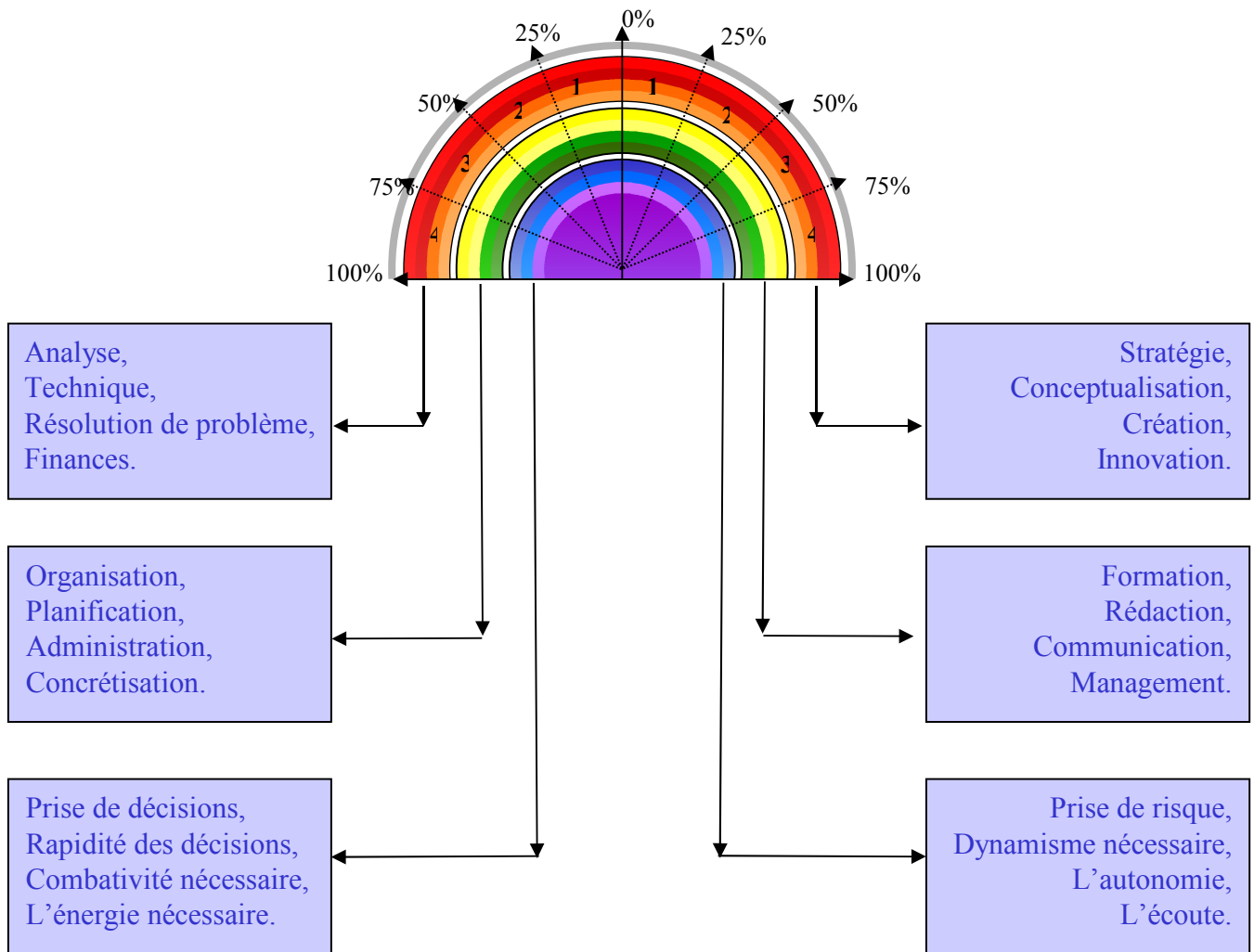
- Décliner les capacités génériques ou compétences communes dans l'entreprise.
- Décliner les familles de compétences des métiers de l'entreprise.
- Décliner dans chaque famille de compétences, les compétences précises nécessaires à l'exécution du métier concerné.

- I.2 -

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



12 familles de compétences peuvent être identifiées



(*) multiplier par 6 le total des points

- I.2 -

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



DESCRIPTIF DES POSTES

- ▶ Donner une vision des différents niveaux de responsabilité de chaque filière professionnelle
- ▶ Fournir des éléments permettant de valider des cotations ponctuelles de poste

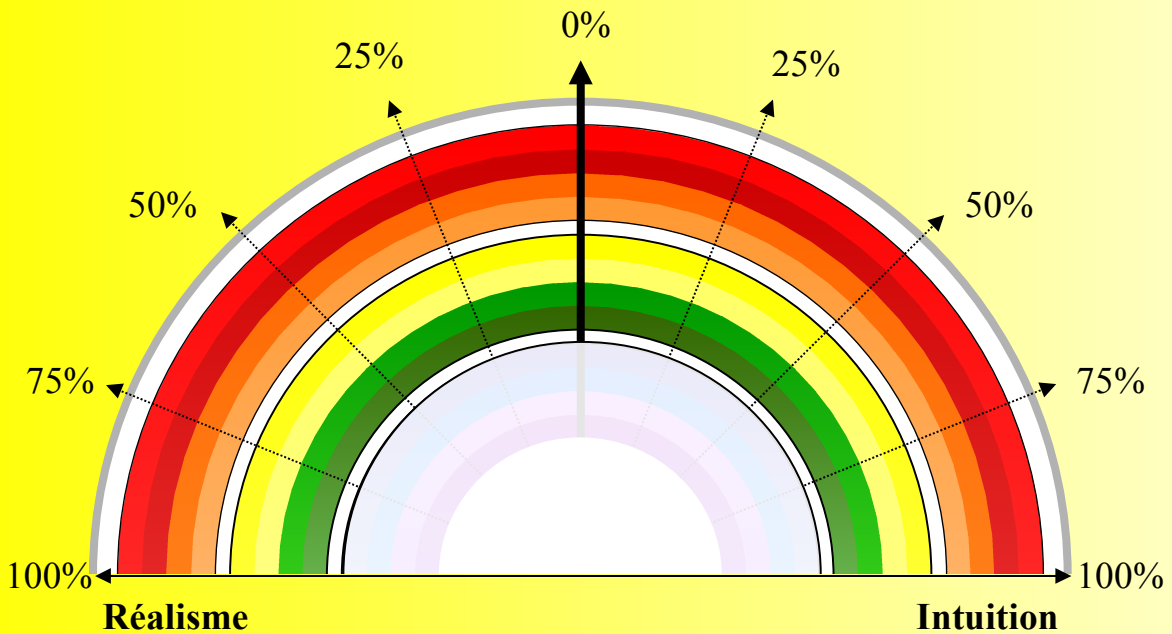


Comment ?

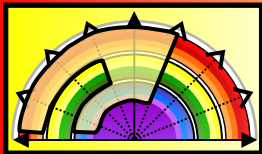
- Connaître les critères de différenciation
- Utiliser la fiche descriptive des postes similaires
- Positionner par analogie



1) Le salaire

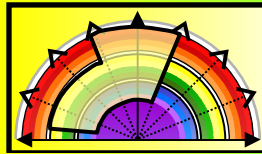


Les Experts



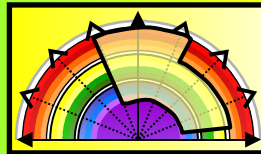
Augmentation en lien direct avec la performance individuelle (atteinte des objectifs fixés).

Les organisateurs



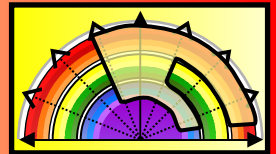
Augmentation régulière en lien avec l'inflation, l'ancienneté, le titre du poste.

Les communicateurs



Augmentation ou prime liées à la reconnaissance interpersonnelle de son travail et de l'atteinte de ses objectifs.

Les créatifs



Fixe + Primes en lien direct avec la performance individuelle (atteinte des objectifs fixés).



ESPACE DE SALAIRE

- ▶ Donner par niveau de responsabilité (classification des postes) un espace de progression salariale pour une rémunération équitable.

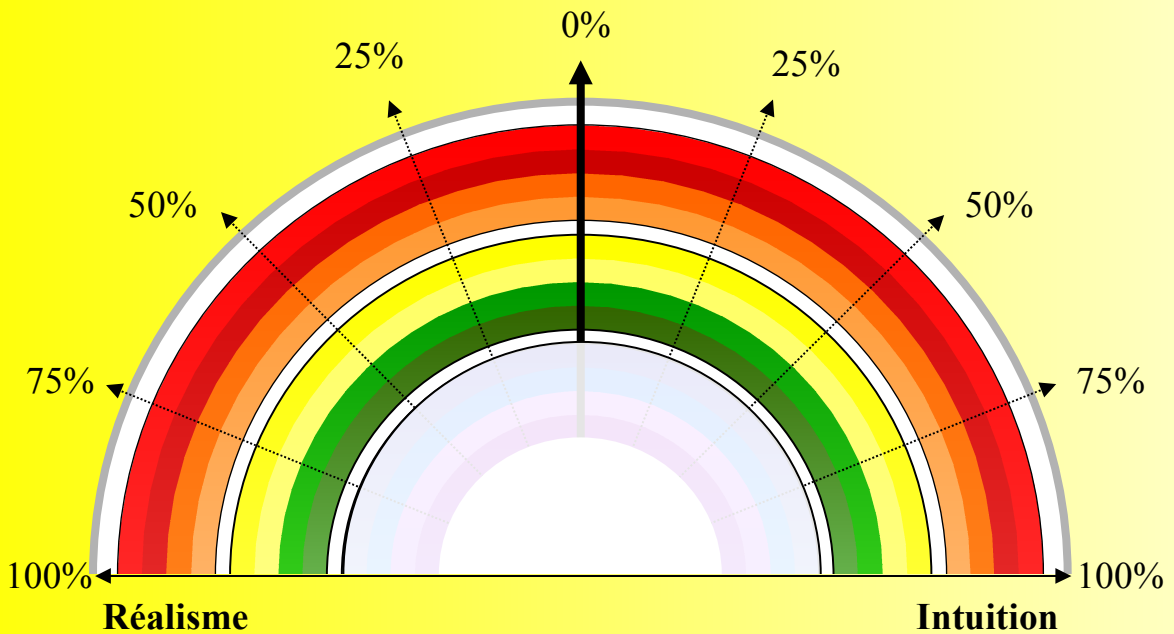


Comment ?

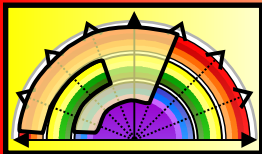
- Des espaces de salaire par groupes de poste,
- Salaire minimum, salaire maximum
- Salaire d'embauche
- Indice salarial
- La médiane des espaces sert à se comparer avec la médiane du marché extérieur des rémunérations.



2) Les autres formes de rémunération

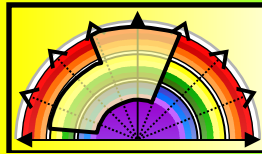


Les Experts



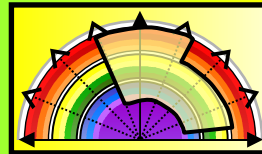
**Primes liées au bénéfice de l'entreprise,
PEA.**

Les organisateurs



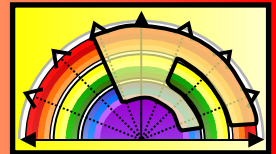
**PEE
Chèque repas,
Cotisation retraite,
Mutuelle ...**

Les communicateurs



**Primes liées aux bénéfices de l'entreprise,
Chèque repas,
Cotisation retraite,
Mutuelle ...**

Les créatifs



**Stock option,
PEA,
Primes liées au bénéfice de l'entreprise.**



PLAN DE RÉVISION DE SITUATION (PRS)

- ▶ Reconnaître par une augmentation individuelle la performance des personnes par rapport à celle de l'Entreprise
- ▶ Reconnaître un changement de qualification dans le groupe de poste considéré

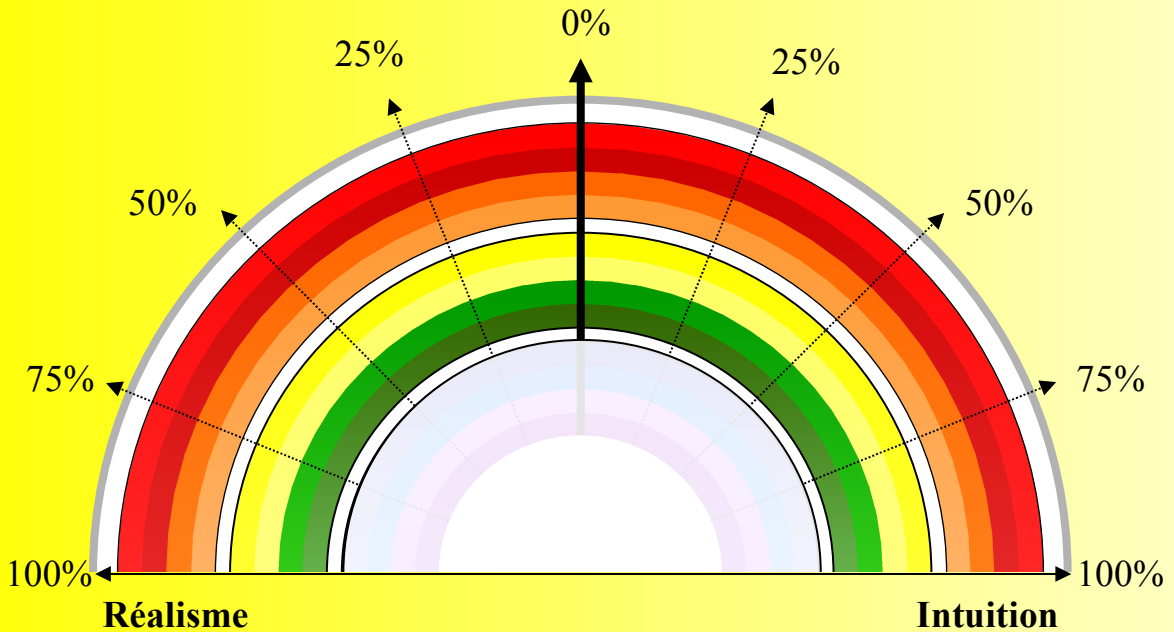


Comment ?

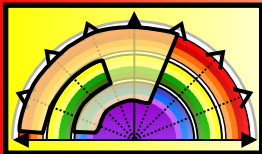
- Distribuer X% de la masse salariale
- Réunion PRS pour décider de la répartition avec la hiérarchie et la fonction RH



3) Les autres formes de reconnaissance



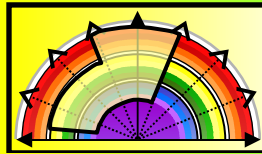
Les Experts



Des challenges technologiques.

Des projets complexes, difficiles techniquement.

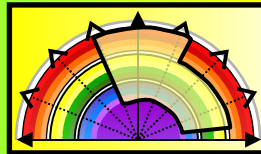
Les organisateurs



Titre du poste (cadre...),

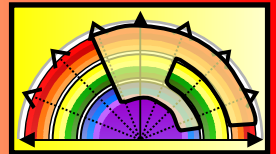
Stabilité de son emploi, sécurité.

Les communicateurs



Conditions de travail, relationnel avec la hiérarchie,
Arbre de Noël, coin café, repas de fin d'année

Les créatifs



Projets risqués, des Perspectives d'évolution.

Nouveaux marchés, nouveaux produits ...



ENTRETIEN DE RÉVISION DE SITUATION

- ▶ Communiquer l'augmentation individuelle et la motiver
- ▶ Reconnaître un changement de qualification dans le groupe de poste considéré



Comment ?

- Réunion de 20' entre le manager et l'employé
- Remise du papier officialisant cette augmentation



Stratégie de l'entreprise

Orienter

- Orientations business
- Axes stratégiques

Valoriser

- Reconnaissance individuelle
- Salaires

Définir

- Missions
- Organisations
- Profils

Évaluer

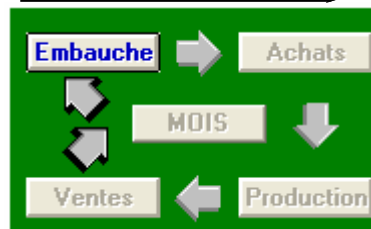
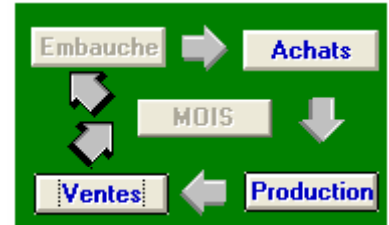
- Performances
- Compétences

Effectifs



Positionner

- Ressources



Lien entre les outils du management stratégique.



Orienter

Outil n°13 : Les 3 étapes du Mgt. par les valeurs
Outil n°14 : La chartre de votre entreprise
Outil n°02 : Les cycles du changement
Outil n°03 : Les swings du changement
Outil n°04 : Grille de préparation de l'entretien
Outil n°05 : Positionnement de vos collaborateurs
Outil n°16 : La stratégie DIF
Outil n°28 : Informatique d'entreprise

Valoriser

Outil n°21 : Plan de révision de situation
Outil n°22 : Entretien de révision de situation
Outil n°23 : Plan de développement
Outil n°24 : Bilan forces/faiblesses et motivations
Outil n°25 : Les objectifs de développement
Outil n°26 : Formalisation du plan de dev.

Définir

Outil n°01 : Revue des Organisations et des Ress.
Outil n°09 : Le profil des postes
Outil n°10 : Les profils types
Outil n°20 : Espace de salaire
Outil n°27 : Vision métier
Outil n°29 : Glossaire

Évaluer

Outil n°18 : Entretien Annuel
Outil n°19 : Entretien Professionnel

Positionner

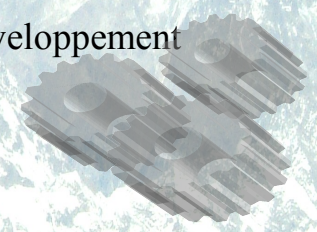
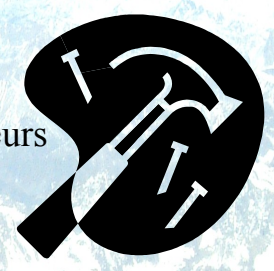
Outil n°06 : Modélisation du profil des potentialités de vos collaborateurs
Outil n°07 : Le positionnement relatif des membres de votre équipe
Outil n°08 : Le style de management
Outil n°11 : Modélisation des compétences de vos collaborateurs
Outil n°12 : Revue des critères de recrutement
Outil n°15 : Les objectifs individuels
Outil n°17 : Guide d'aide à l'estimation du potentiel de développement

- II -

Les Outils du management stratégique



| | |
|--|-----------|
| II.1) Liste des outils du management stratégique : | |
| Outil n°01 : La revue des organisations et des ressources. | 29 |
| Outil n°02 : Les cycles du changement | 30 |
| Outil n°03 : Les swings du changement | 31 |
| Outil n°04 : Grille de préparation de l'entretien individuel lors d'un changement | 32 |
| Outil n°05 : Le positionnement de vos collaborateurs lors d'un changement | 33 |
| Outil n°06 : Modélisation du profil de potentialités de vos collaborateurs | 34 |
| Outil n°07 : Le positionnement relatif des membres de votre équipe | 35 |
| Outil n°08 : Le style de management | 36 |
| Outil n°09 : Le profil d'un poste | 37 |
| Outil n°10 : Les profils types | 38 |
| Outil n°11 : Modélisation des compétences de vos collaborateurs | 39 |
| Outil n°12 : Revue des critères de recrutement | 40 |
| Outil n°13 : Les 3 étapes du management par les valeurs | 41 |
| Outil n°14 : La chartre de votre entreprise | 42 |
| Outil n°15 : Les objectifs individuels | 43 |
| Outil n°16 : La stratégie DIF | 44 |
| Outil n°17 : Guide d'aide à l'estimation du potentiel de développement | 45 |
| Outil n°18 : Entretien Annuel | 46 |
| Outil n°19 : Entretien Professionnel | 47 |
| Outil n°20 : Espace de salaire | 48 |
| Outil n°21 : Plan de révision de situation (PRS) | 49 |
| Outil n°22 : Entretien de révision de situation | 50 |
| Outil n°23 : Plan de développement | 51 |
| Outil n°24 : Bilan forces/faiblesses et motivations | 52 |
| Outil n°25 : Les objectifs de développement | 53 |
| Outil n°26 : Formalisation du plan de développement | 54 |
| Outil n°27 : Vision métier | 55 |
| Outil n°28 : Informatique d'entreprise | 56 |
| Outil n°29 : Glossaire | 57 |
| Outil n°30 : Joker : Vos idées | 58 |
| II.2) Applications pratiques : Simulation d'une stratégie d'entreprise | 59 |



Objectifs

- ▶ Adapter les organisations
- ▶ Evaluer l'adéquation entre les besoins de l'Entreprise et les ressources disponibles
- ▶ Proposer des plans d'actions individuels et collectifs

Repères



Comment ?

- Au moment du budget après la définition des axes stratégiques



Qui ?

- La hiérarchie du secteur
- La fonction RH



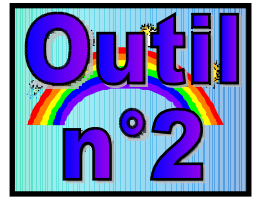
Quand ?

- À court terme pour l'année à venir

Pièges à éviter

- Organiser une ROR sans axes stratégiques clairs de la hiérarchie
- Transformer le O (Organisation) en P (Personne)
- Éviter la réduction au binôme RH / hiérarchique direct
- Ne pas sous estimer le temps de préparation

LES CYCLES DU CHANGEMENT



Deuil

Déni,
Colère,
Déprime.

Ecoute,
Donner une image
positive du futur.

Entretien individuel,
Réunions d'équipe

Doute

Conflits,
Créativité.

Attitudes

Participatif :
Fixer les objectifs
Susciter le comment?

Outils

Brainstorming,
Relations Gagnant-Gagnant

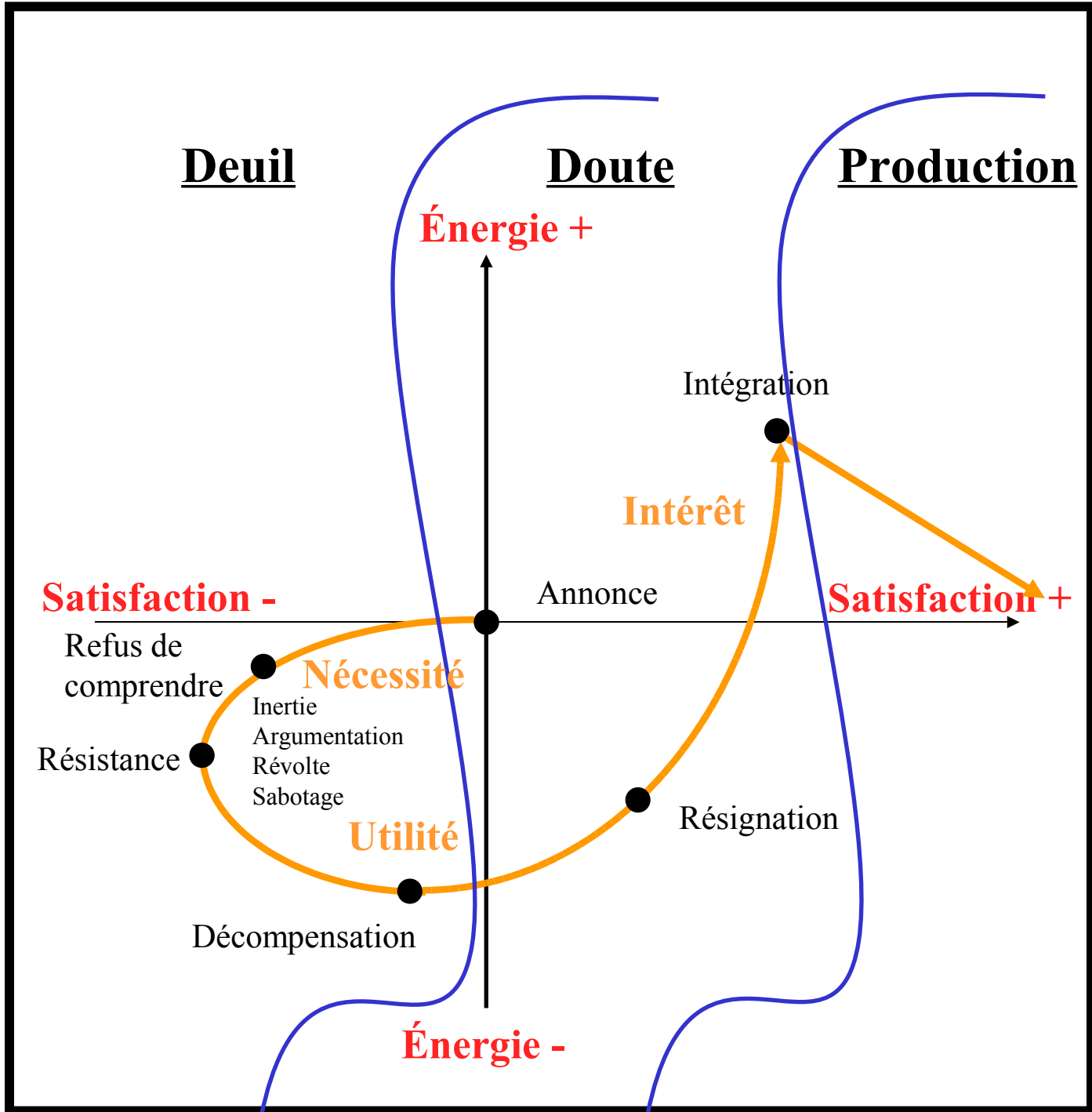
Production

Organiser,
Gérer.

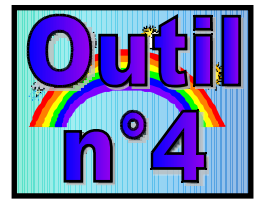
Contrôler
les objectifs.

Entretien annuel
Entretien de suivi

LES SWINGS DU CHANGEMENT



GRILLE DE PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL LORS D'UN CHANGEMENT



Définir pour un changement, la nécessité, l'utilité et l'intérêt de ce changement

Description du changement :

La *nécessité* du changement

Entreprise :

Facteurs externes
(survie de l'entreprise ..)

Que se passerait-il
si l'on ne changeait pas ?

Notre existence est-elle menacée
par le non changement ?

L'*utilité* du changement

Équipe :

Quels seront les résultats
factuels du changement pour
nous ?

Quelles améliorations
concrètes le changement va
nous apporter ?

Ce changement va-t-il nous
protéger contre un dommage
réel à venir ?

L'*intérêt* du changement

Collaborateur:

Intérêt personnel
(Consolidations des acquis,
progression de carrière, gain
altruiste ou matériel ...)

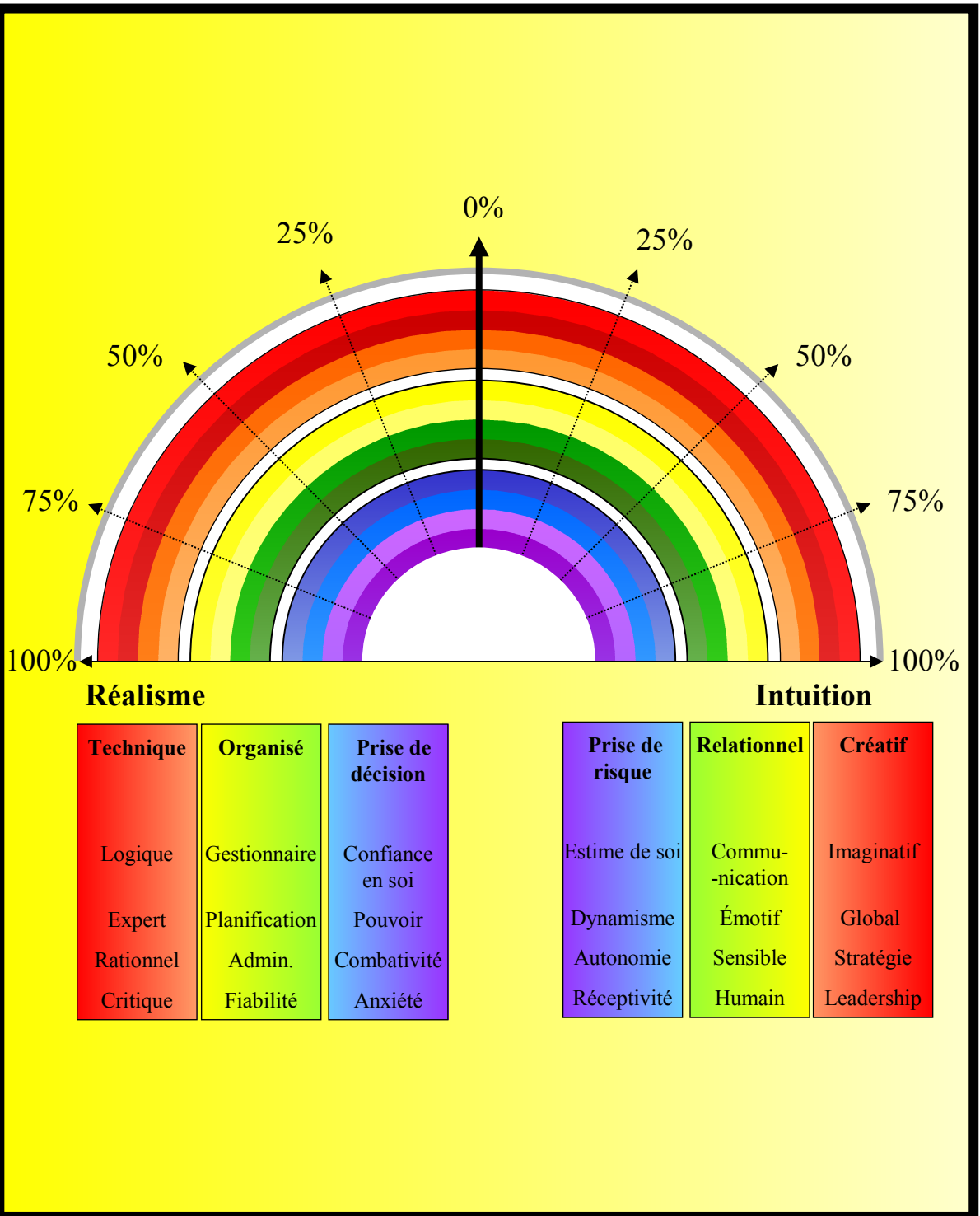
Qu'est-ce qu'il gagne à accepter
le changement ?

Qu'est-ce que ce changement
améliore pour lui ?

Intégration comportementale

Définir un vocabulaire nouveau Renforcement
Planifier les entretiens annuels de la sémantique

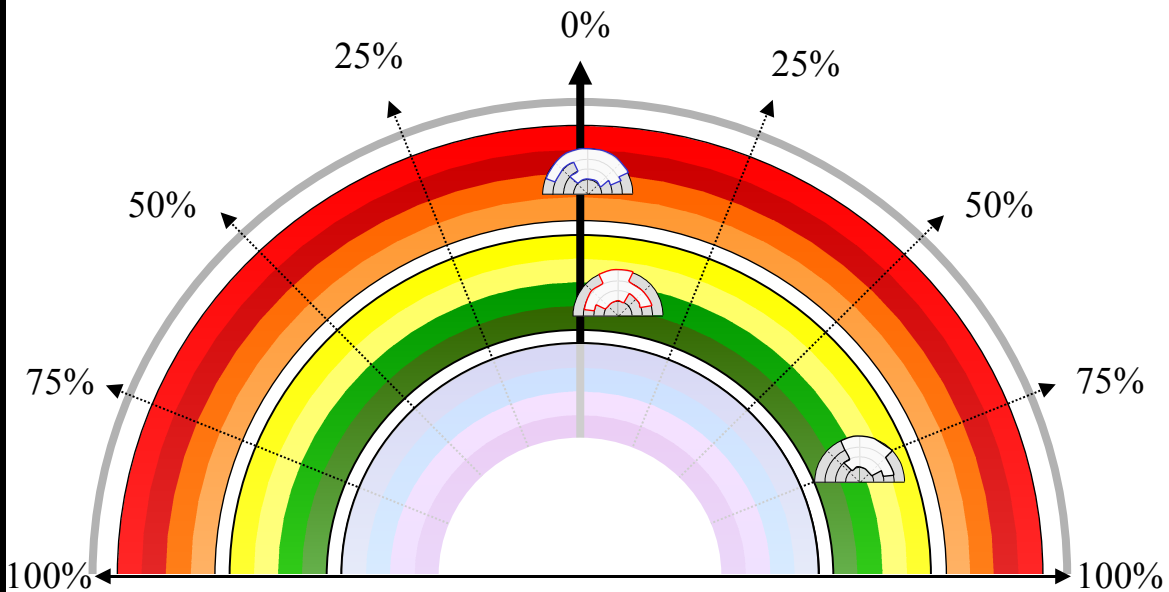
MODÉLISATION DU PROFIL DE POTENTIALITÉS DE VOS COLLABORATEURS



LE POSITIONNEMENT RELATIF DES MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE



Les forces et les faiblesses de mon équipe



Réalisme

| Technique | Organisé | Prise de décision |
|-----------|---------------|-------------------|
| Logique | Gestionnaire | Confiance en soi |
| Expert | Planification | Pouvoir |
| Rationnel | Admin. | Combativité |
| Critique | Fiabilité | Anxiété |

Intuition

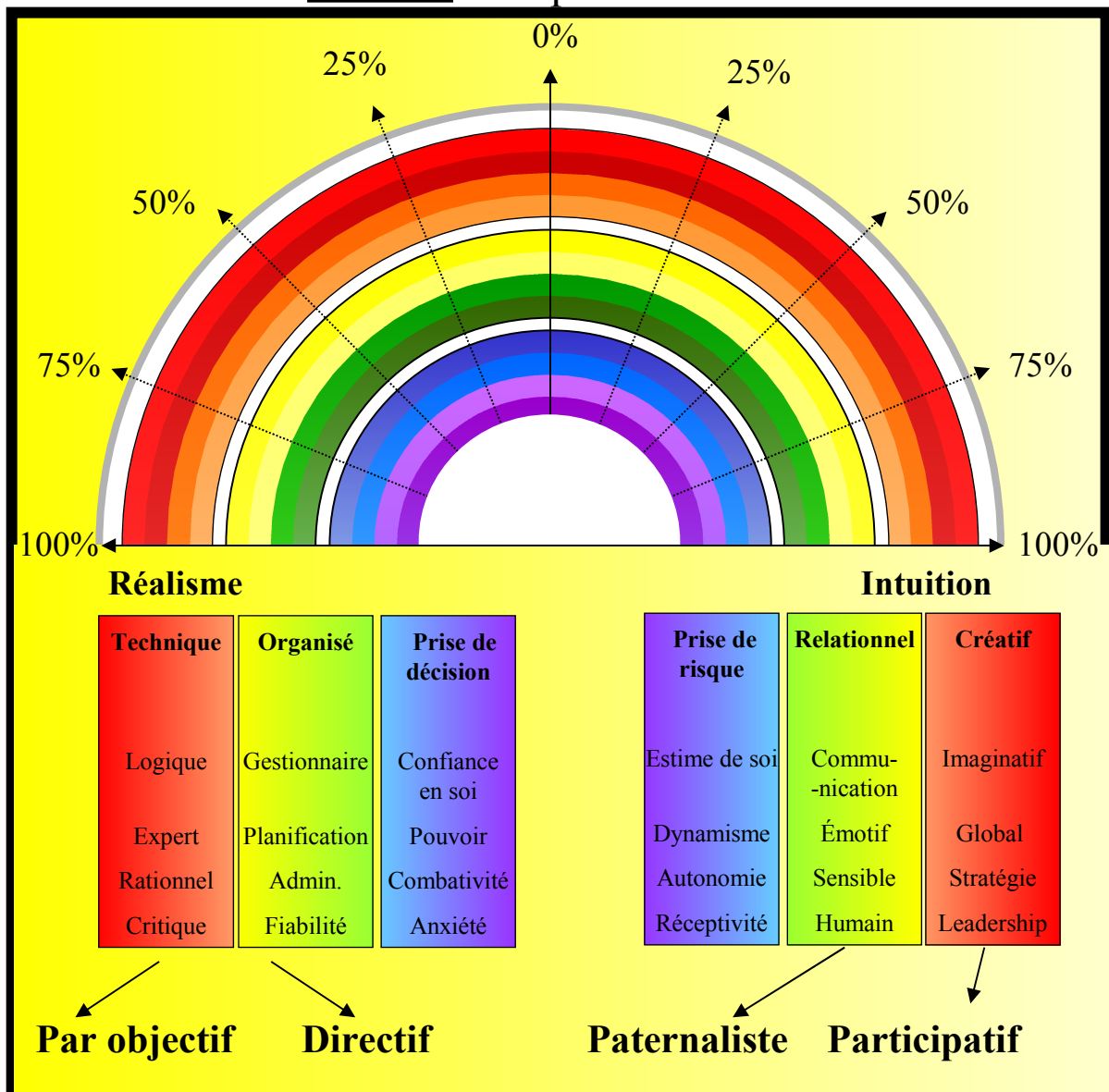
| Prise de risque | Relationnel | Créatif |
|-----------------|----------------|------------|
| Estime de soi | Communi-cation | Imaginatif |
| Dynamisme | Émotif | Global |
| Autonomie | Sensible | Stratégie |
| Réceptivité | Humain | Leadership |

Par Objectif : Donner l'objectif et laisser le choix de la solution.

Participatif : Susciter la créativité de vos collaborateurs.

Paternaliste : Motiver, encourager et contrôler la qualité.

Directif : Ne pas laisser de choix.

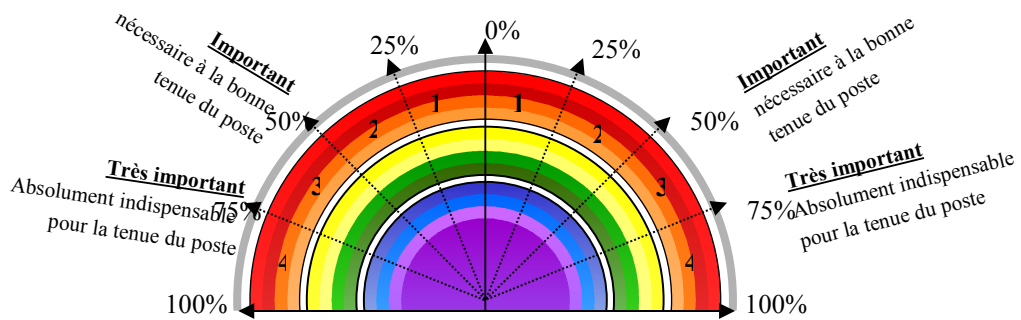


LE PROFIL D'UN POSTE



Déterminer le profil du poste en calculant le nombre de points par famille de potentialités

Poste :



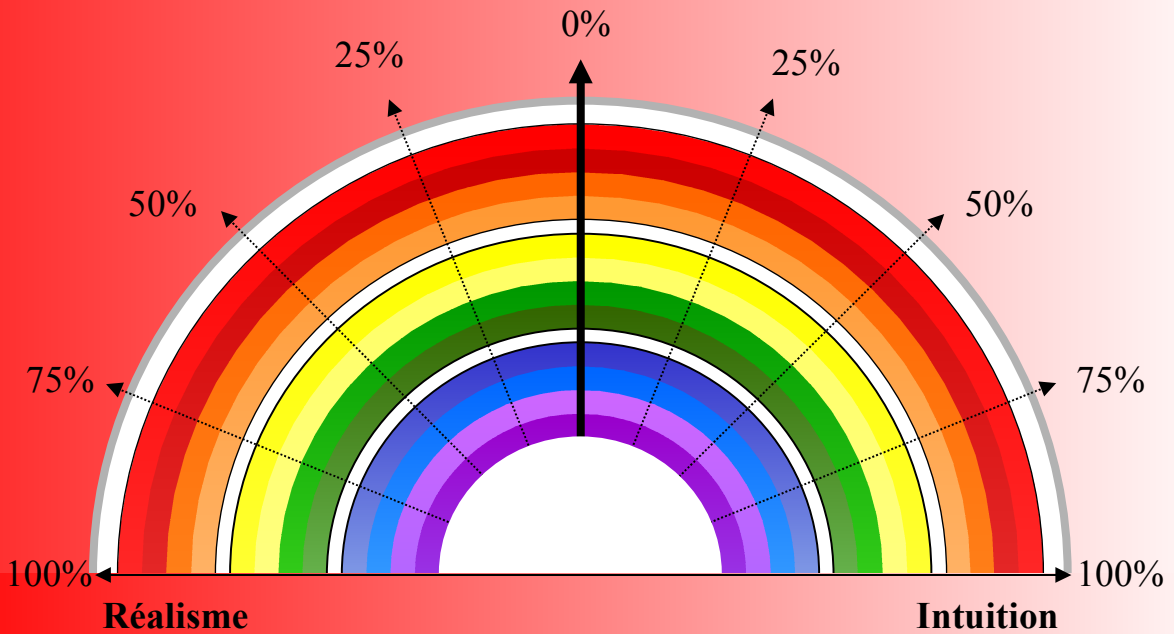
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Analyse, Technique, Résolution de problème, Finances. | | Technique Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/> | Créatif Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/> | | Stratégie, Conceptualisation, Création, Innovation. |
| Organisation, Planification,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

(*) multiplier par 6 le total de points

MODÉLISATION DU PROFIL DE COMPÉTENCES DE VOS COLLABORATEURS



Les profils types



Technique



Expert

Scientifique

Finances

Juridique

Organisé



Gestion

Admin.

Encadrement

Qualité

Relationnel



Communication

Management

Formation

Social / Aide

Créatif



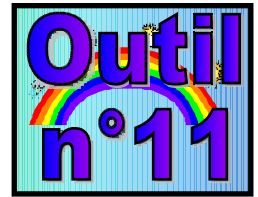
Marketing / Vente

Entrepreneur

Artistique

R & D

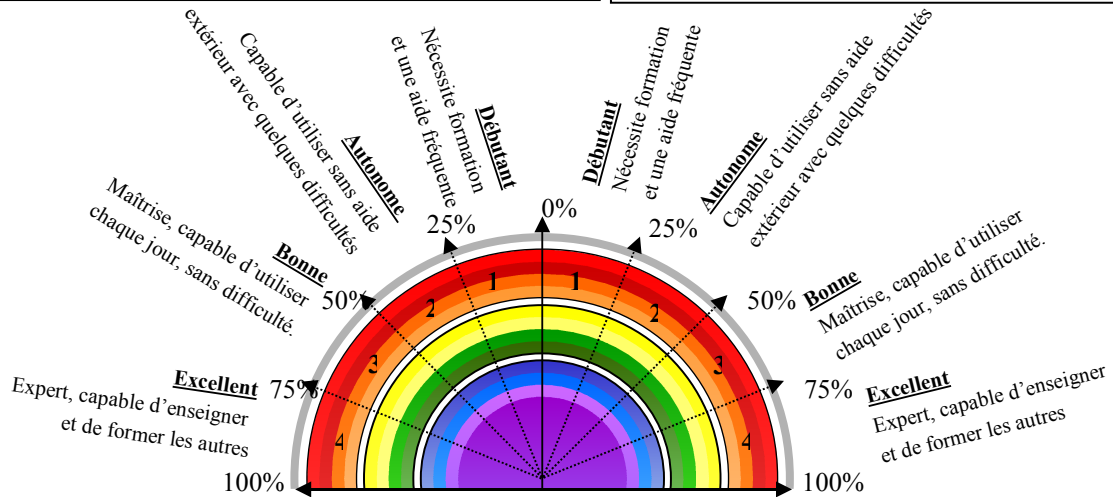
MODÉLISATION DES COMPÉTENCES DE VOS COLLABORATEURS



Estimez les compétences actuelles en calculant le nombre de points par famille de potentialités

COLLABORATEUR :

.....



Analyse,
Technique,
Résolution de problème,
Finances.

Technique

Total

Créatif

Total

% (*)

% (*)

Stratégie,
Conceptualisation,
Création,
Innovation.

Organisation,
Planification,
Administration,
Concrétisation.

Organisé

Total

Relationnel

Total

% (*)

% (*)

Formation,
Rédaction,
Communication,
Management.

Prise de décisions,
Rapidité des décisions,
Combativité nécessaire,
L'énergie nécessaire.

Décision

Total

Risque

Total

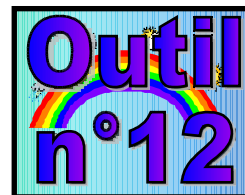
% (*)

% (*)

Prise de risque,
Dynamisme nécessaire,
L'autonomie,
L'écoute.

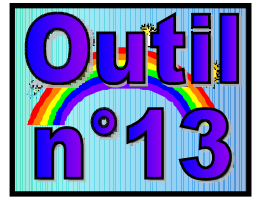
(*) multiplier par 6, le total de points

REVUE DES CRITÈRES DE RECRUTEMENT



| | Critères | RH (1) | Mgr 1 (1) | Mgr 2 (1) | Pondération (2) | Total |
|--|-------------------------------|--|--------------|--------------|--------------------|-------|
| 1 | Formation | | | | | |
| 2 | Connaissance technique | | | | | |
| 3 | Expérience | | | | | |
| 4 | Prise de décision | | | | | |
| 5 | Adaptabilité | | | | | |
| 6 | Rédaction | | | | | |
| 7 | Argumentation | | | | | |
| 8 | Autorité | | | | | |
| 9 | Formation | | | | | |
| 10 | Initiative | | | | | |
| 11 | Résistance au stress | | | | | |
| 12 | Correspond au profil du poste | | | | | |
| 13 | Autres | | | | | |
| 14 | Autres | | | | | |
| 15 | Autres | | | | | |
| | Total général | -----> | | | | |
| (1) Notation Individuelle 1: Ne satisfait pas le critère demandé 2: Satisfait partiellement le critère demandé 3: Satisfait pleinement le critère demandé 4: Dépasse le critère demandé | | (2) Pondération à déterminer collectivement 0: Aucune importance pour le poste concerné 1: Significatif pour le poste concerné 2: Important pour le poste concerné 3: Très important pour le poste concerné | | | | |

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 de 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 un 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.

LA CHARTRE DE VOTRE ENTREPRISE



Les 5 valeurs principales de votre entreprise

Valeur 1 :

Valeur 2 :

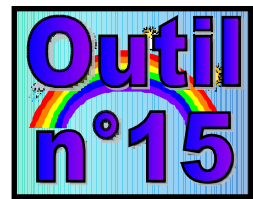
Valeur 3 :

Valeur 4 :

Valeur 5 :

DÉCLINER LA CHARTRE EN

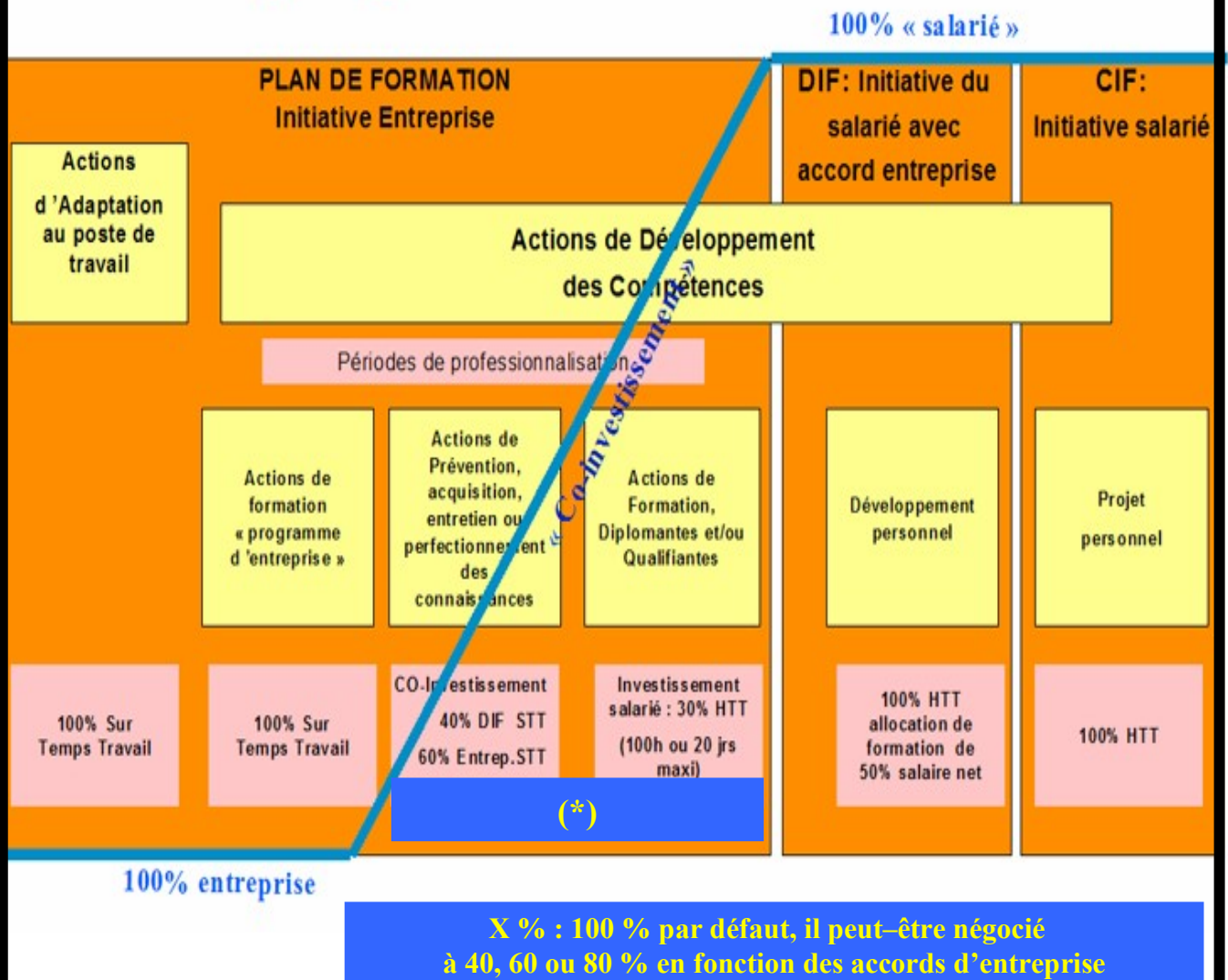
OBJECTIFS INDIVIDUELS



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

Réussir la mise en œuvre de la nouvelle politique formation

Typologie des Actions de Formation



GUIDE D'AIDE À L'ESTIMATION DU POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT



Objectifs

- ▶ Disposer d'une référence propre à l'Entreprise
- ▶ Proposer un canevas de réflexion sur la capacité à progresser
- ▶ Faire un lien entre intuition et observation de capacités et compétences
- ▶ Aider à « mettre en mots » les impressions concernant un collaborateur

Repères

Comment ?



- Répondre aux questions de façon factuelle (HBDI, PerformanSe, profil des potentialités ...)
- Définir son objectif à 1 an et 3/5 ans
- Collecter les avis (ROR, collègues...)

Qui ?



- La hiérarchie du secteur
- La fonction RH

Quand



- Lors des EA, EP (avant et après)
- Avant les ROR
- **Recommandation** : systématiquement, avant l'entrée d'un collaborateur dans votre entreprise.

Pièges à éviter

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------|
| ■ Avoir des idées préconçues | ■ Ne pas s'appuyer |
| ■ Répondre par « oui » ou par « non » | sur son expérience |
| ■ Savoir remettre en cause une | ■ Ne pas être pragmatique |

appréciation

Objectifs

- ▶ Apprécier la contribution de chacun à la vie de l'Entreprise
- ▶ Favoriser l'évolution professionnelle
- ▶ Faciliter l'expression individuelle
- ▶ Préparer l'avenir

Repères

Comment ?



- Préparer en récoltant des faits mesurables et observables
- Évaluer la performance
- Élaborer un plan de développement
- Définir des objectifs pour l'année à venir
- Formation des managers à l'EA obligatoire

Qui ?



- Hiérarchie,
- Responsable RH
- Collaborateur.

Quand ?



- Une fois par an,
- Révision des objectifs et des moyens en cours d'année.

Pièges à éviter

- Être trop directif
- N'avoir que des points négatifs
- Négocier l'augmentation pendant l'EA.
- Ne pas y faire référence pendant l'année

Objectifs

- ▶ Permettre de reconnaître les compétences individuelles effectivement mises en œuvre dans l'emploi.
- ▶ Anticiper l'évolution des compétences individuelles.
- ▶ Connaître les souhaits d'évolution de l'employé.

Repères

Comment ?



- Définir le niveau d'exercice des compétences dans la tenue du poste :
 - 1 : Accueil – point faible,
 - 2 : A améliorer – progrès à réaliser,
 - 3 : Maîtrise – Niveau suffisant pour le poste,
 - 4 : Expert – Point fort



Qui ?

- La hiérarchie et/ou la fonction RH
- Le collaborateur



Quand ?

- Tous les 2 ans

Pièges à éviter

- Confondre l'entretien professionnel et l'entretien annuel.
- Être trop directif.

Objectifs

- ▶ Donner par niveau de responsabilité (classification des postes) un espace de progression salariale pour une rémunération équitable.

Repères



Comment ?

- Des espaces de salaire par groupe de poste,
- La médiane des espaces sert à se comparer avec la médiane du marché extérieur des rémunérations.



Qui ?

- Responsable RH,
- La hiérarchie.



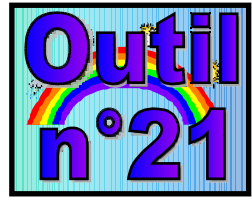
Quand ?

- Lors des EA,
- Lors du calcul de l'indice salarial,
- Lors du plan de révision de situation,
- Lors de la réunion de révision de situation.

Pièges à éviter

- Changer de niveau de responsabilité une personne et qu'elle se retrouve en dessous de l'indice minimal de l'espace de salaire considéré.

PLAN DE RÉVISION DE SITUATION (PRS)



Objectifs

- ▶ Reconnaître par une augmentation individuelle la performance des personnes par rapport à celle de l'Entreprise
- ▶ Reconnaître un changement de qualification dans le groupe de poste considéré.

Repères



Comment ?

- Distribuer X% de la masse salariale
- Réunion PRS pour décider de la répartition avec le hiérarchique et la fonction RH



Qui ?

- Responsable RH
- La hiérarchie



Quand ?

- Une fois par an, selon la politique RH

Pièges à éviter

- Automaticité entre le niveau de performance de l'EA et l'augmentation individuelle,
- Accorder un changement de qualification qui n'est pas en adéquation avec le niveau du poste.

Objectifs

- ▶ Communiquer l'augmentation individuelle et la motiver
- ▶ Reconnaître un changement de qualification dans le groupe de poste considéré

Repères



Comment ?

- Réunion de 20'
- Remise du papier officialisant cette augmentation



Qui ?

- Le salarié
- Le hiérarchique et/ou la fonction RH



Quand ?

- Une fois par an, selon la politique RH

Pièges à éviter

- Supprimer cette réunion en cas de non augmentation,
- Ne pas motiver factuellement les choix.

Objectifs

- Rechercher une convergence entre les besoins en compétences de l'Entreprise et les aspirations professionnelles des salariés.

Repères



Comment ?

- Formaliser le parcours professionnel, ce que j'ai fait, ce que j'aime, les motivations, le profil HBDI ...
- Se fixer un objectif à court terme (1 à 2 ans) et à moyen terme (3 à 5 ans), avec les compétences à développer et les moyens pour y parvenir.



Qui ?

- Le collaborateur
- Le supérieur hiérarchique
- La fonction RH



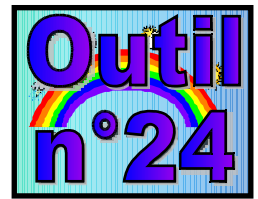
Quand ?

- Lors des EP, EA et des ROR
- Quand le collaborateur en ressent le besoin

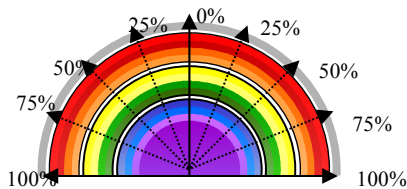
Pièges à éviter

- Se fixer un objectif de développement trop vague,
- Promettre à la sortie le poste, sans être assuré de pouvoir l'obtenir.

BILAN DES FORCES / FAIBLESSES ET DES MOTIVATIONS



Avant de choisir votre stratégie de développement,
faites un bilan de vos motivations et de votre entreprise.

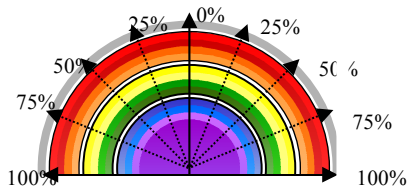


3 valeurs à satisfaire

.....

.....

.....

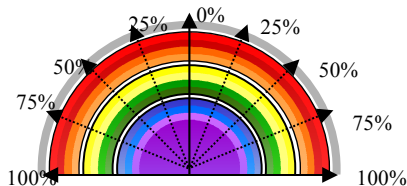


3 compétences à travailler

.....

.....

.....



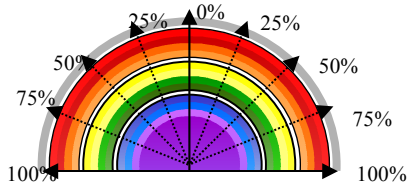
3 potentialités à développer

.....

.....

.....

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT



Profils de Valeurs et Potentialités

3 valeurs à satisfaire :

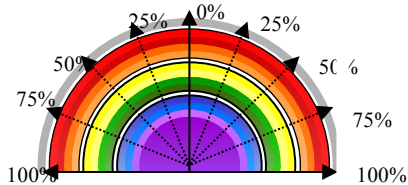
.....

.....

.....

Objectifs court terme (dans l'année)

Actions à mettre en œuvre



Profils du poste et des compétences

3 compétences à travailler

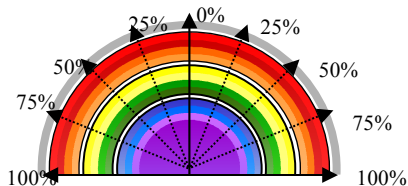
.....

.....

.....

Objectifs moyen terme (à 1 ou 2 ans)

Actions à mettre en œuvre

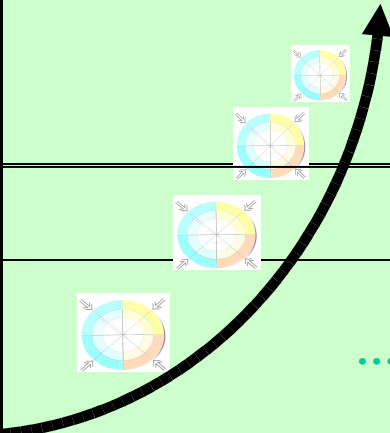


Objectifs long terme (de 3 à 5 ans)

Actions à mettre en œuvre

FORMALISATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT





COLLABORATEUR :

Plan de développement

Objectif à court terme (1 an) :

.....

| Compétences à développer | Moyens pour y parvenir |
|--------------------------|------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Objectif à moyen terme (3 ans) :

.....

| Compétences à développer | Moyens pour y parvenir |
|--------------------------|------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Objectifs

- ▶ Améliorer la connaissance des métiers,
- ▶ Faciliter la construction de parcours professionnels
- ▶ Faciliter la mobilité (employabilité)

Repères



Comment ?

- Fiches métiers et fiches emploi associées



Qui ?

- Collaborateur
- Responsable RH
- La hiérarchie



Quand ?

- Lors des mobilités
- Lors des orientations professionnelles
- Pour le développement professionnel

Pièges à éviter

- Utiliser les parcours professionnels décrits pour exiger un changement de responsabilité,
- Se limiter aux parcours professionnels décrits.

Objectifs

- ▶ Mettre à la disposition de vos clients et de vos collaborateurs, les documents et les informations pertinentes nécessaires à l'exercice de leur fonction.

Repères



Comment ?

- Sur l'intranet de votre entreprise
- Sur un serveur commun (fichier word ...)
- Dans un classeur au sein de chaque service



Qui ?

- Responsable



Quand ?

- À chaque besoin d'information

Pièges à éviter

- Se servir de données non mises à jour.

Objectifs

- Poser les bases d'un langage commun dans l'entreprise, basé sur les valeurs de l'entreprise.

Repères



Comment ?

- Sur l'intranet
- Affiché au DP



Qui ?

- La fonction RH
- Le hiérarchique
- Tous les collaborateurs



Quand ?

- Lors des relations en interne

Pièges à éviter

- Les mots peuvent avoir une définition différente du dictionnaire.

JOKER

JOKER



■ Vos idées ...

Applications Pratiques



Simulation d'entreprise (1/3)

Faites la stratégie de votre entreprise
en investissant un capital de 150 000 euros

Nombre d'ouvriers à embaucher,
nombre de commerciaux et nombre d'administratifs.

Puis, simulez sur le logiciel CARTEL's Euros
cette stratégie sur 3 mois

Que s'est-il passé ?

Quels outils du management stratégique pourriez-vous utiliser ?

Que doit-on améliorer pour les prochains 3 mois ?

Applications Pratiques



Simulation d'entreprise (2/3)

Faites la stratégie de votre entreprise en investissant
un capital de 300 000 euros
(150 000 en apport initial, et 150000 en 2 emprunts à la banque)

Nombre d'ouvriers à embaucher,
nombre de commerciaux et nombre d'administratifs.

Puis, simulez sur le logiciel CARTEL's Euros
cette stratégie sur les 3 mois suivants

Que s'est-il passé ?

Quels outils du management stratégique pourriez-vous utiliser ?

Que doit-on améliorer pour les prochains 3 mois ?

Applications Pratiques



Simulation d'entreprise (3/3)

Simulez sur le logiciel CARTEL's Euros
sur les 6 mois suivants sans changer de stratégie

Que s'est-il passé ?

Quels outils du management stratégique pourriez-vous utiliser ?

Que doit-on améliorer pour l'année prochaine ?



Gestion des effectifs



Méthodes et Outils du Management Stratégique

Bonne chance

pour la gestion de vos effectifs.