
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.

> I) La ROR

- I.1) Le processus général.
 - I.2) GPEC.
 - I.3) Politique de rémunération.
 - I.4) Stratégie de l'entreprise.
 - I.5) Lien entre les outils.
- II) Outils du mgt. stratégique**

- | -

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.



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 ?

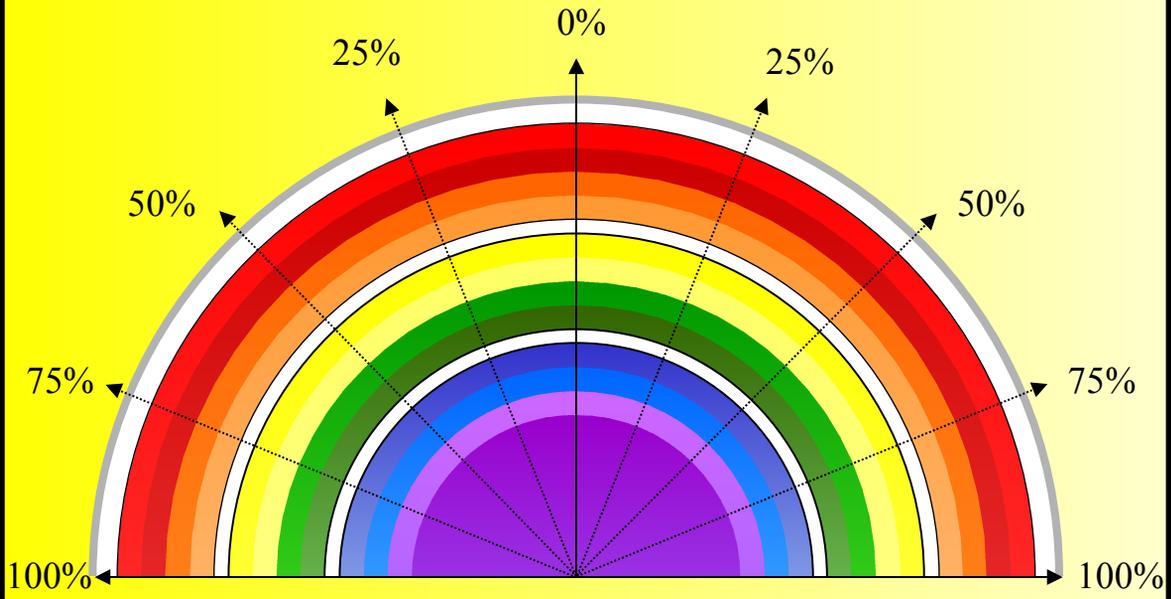
- Au moment du budget, après la définition des axes stratégiques
- Une fois par an



Le processus général

Un outil de management : le profil des potentialités

Si possible, prenez en compte le profil de vos équipes



Réalisme

Intuition

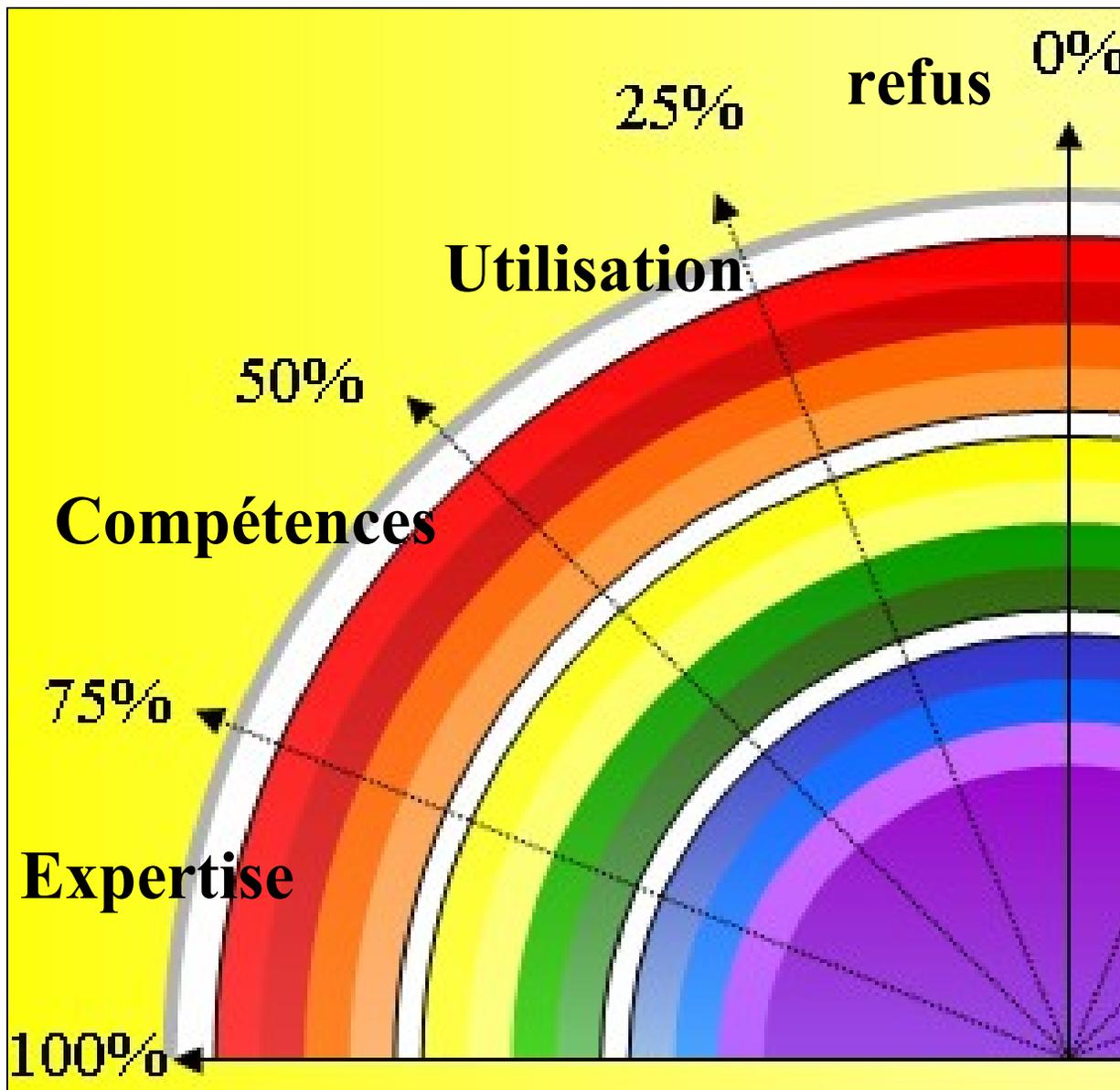
Technique	Organisé	Prise de décision	Prise de risque	Relationnel	Créatif
Logique	Gestionnaire	Confiance en soi	Estime de soi	Communi-cation	Imaginatif
Expert	Planification	Pouvoir	Dynamisme	Émotif	Global
Rationnel	Admin.	Combativité	Autonomie	Sensible	Stratégie
Critique	Fiabilité	Anxiété	Réceptivité	Humain	Leadership

6 composantes principales



Le processus général

Profils de potentialités de l'équipe



4 zones de mise en oeuvre de ces potentialités

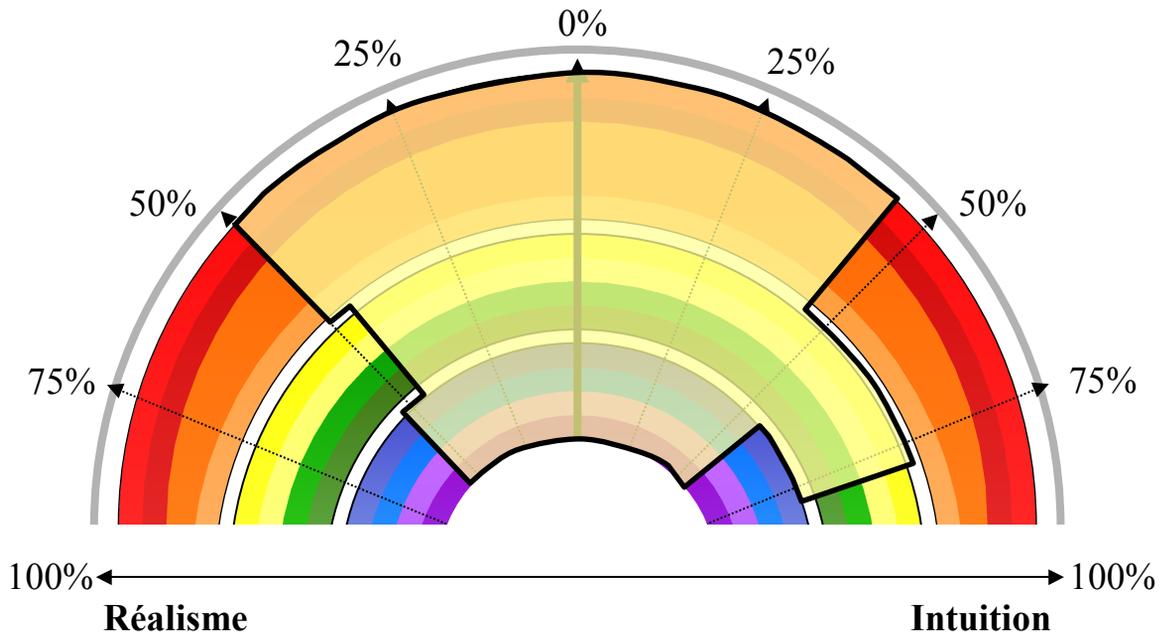
Expertise, Compétences, Utilisation, Refus.

- > I.1) Le processus général
- I.2) GPEC.
- I.3) Politique de rémunération.
- I.4) Stratégie de l'entreprise.
- I.5) Lien entre les outils.
- II) Outils du mgt. stratégique



Le processus général

Profil général des potentialités de l'équipe



Les qualités essentielles

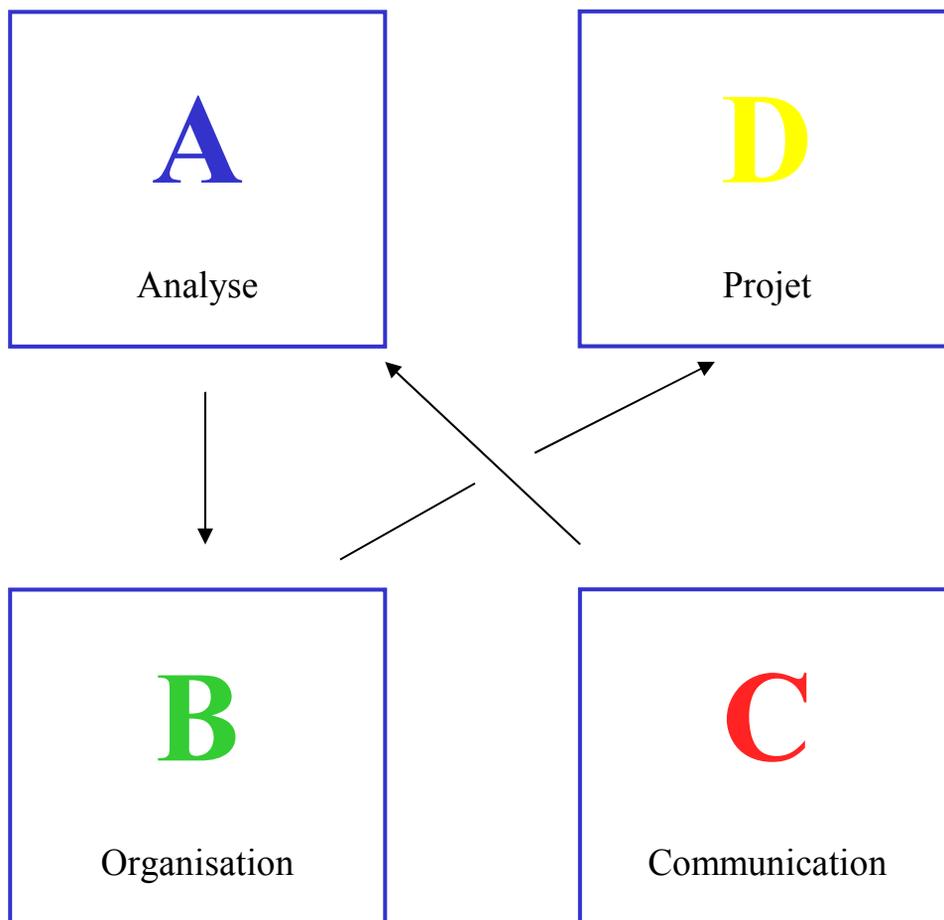
Les faiblesses potentielles



Le processus général

Les forces et les faiblesses de mon équipe

1) la résolution des problèmes

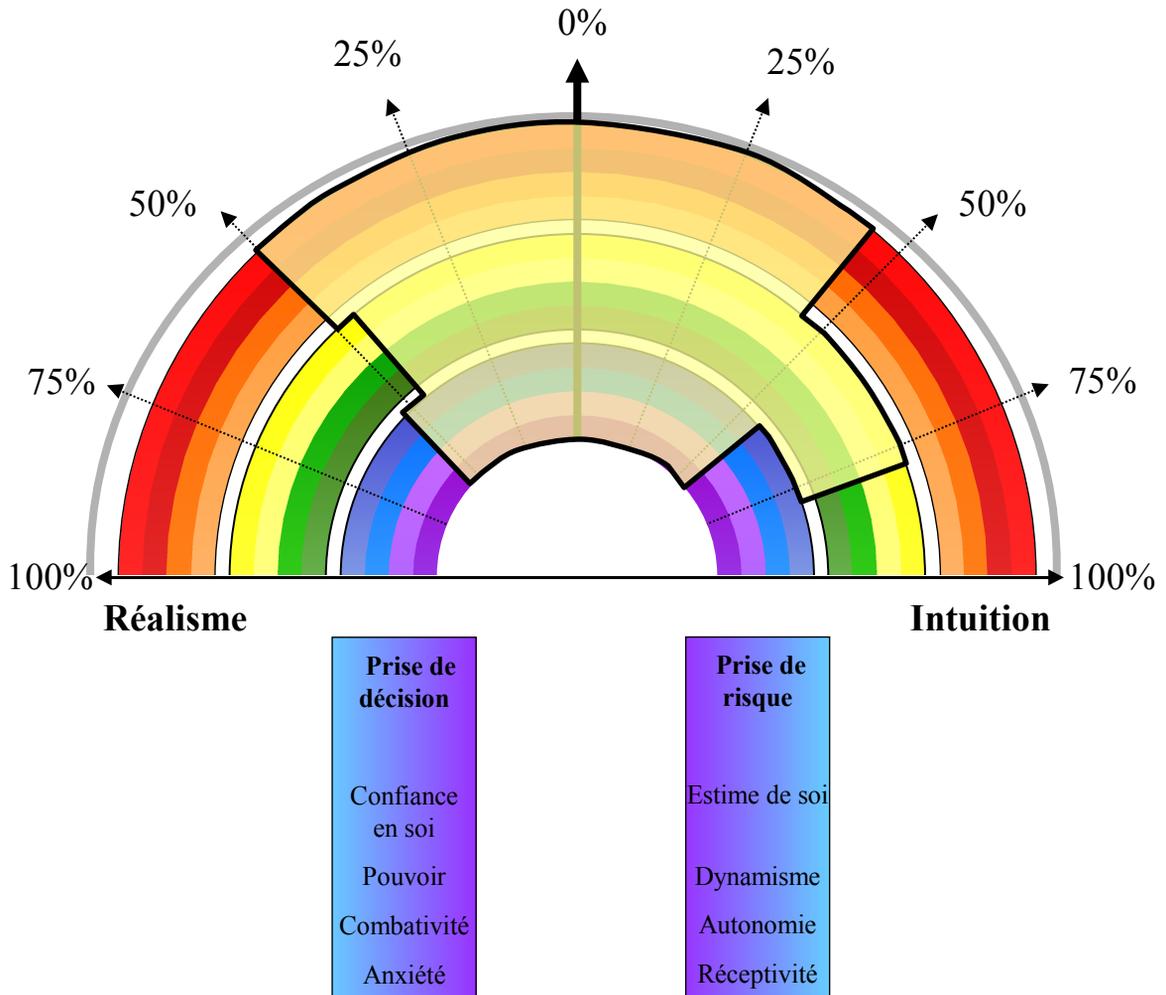




Le processus général

Les forces et les faiblesses de mon équipe

2) Le comportement

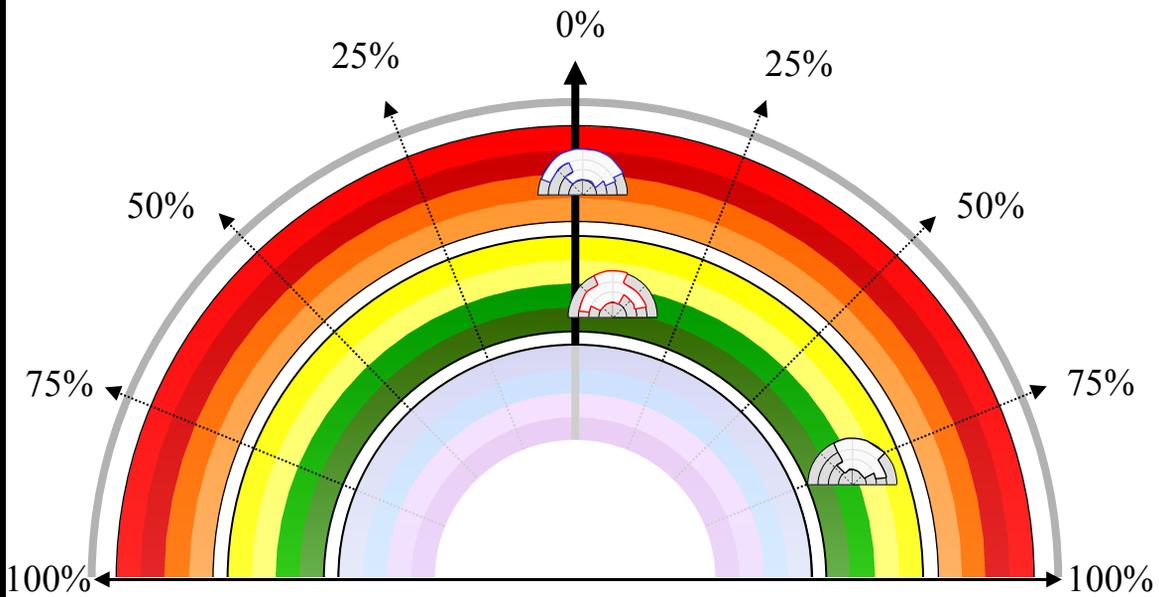




Le processus général

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



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



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.

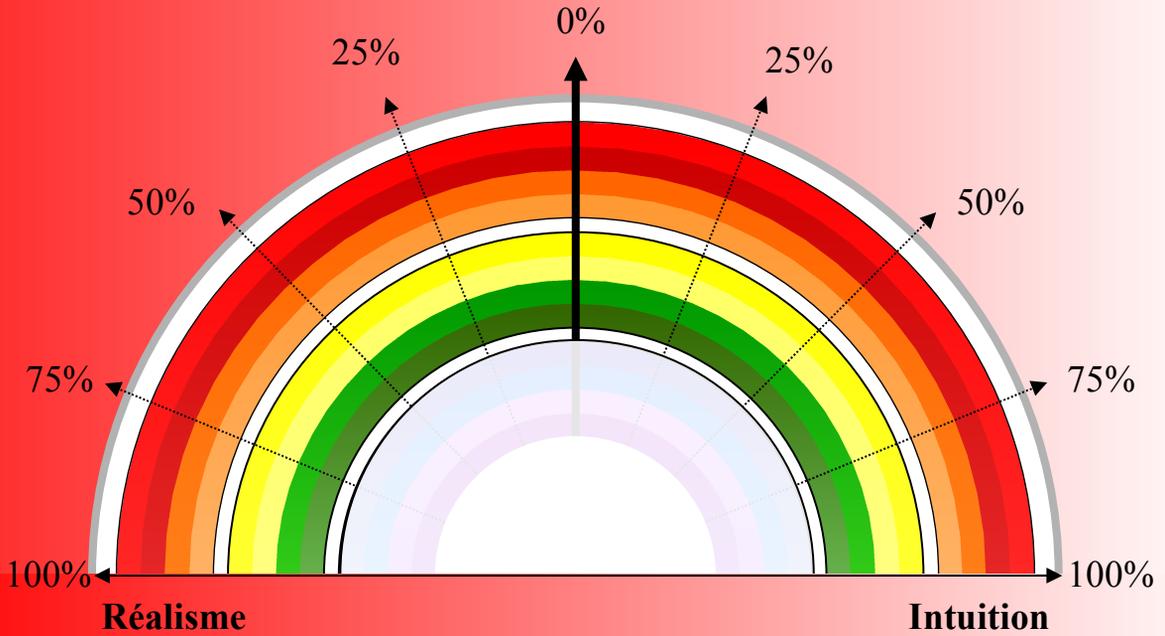
- ✓ I.1) Le processus général
- > I.2) GPEC.
- I.3) Politique de rémunération.
- I.4) Stratégie de l'entreprise.
- I.5) Lien entre les outils.
- II) Outils du mgt. stratégique

- I.2 -

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



4 grandes catégories de compétences



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

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

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.

D) La ROR

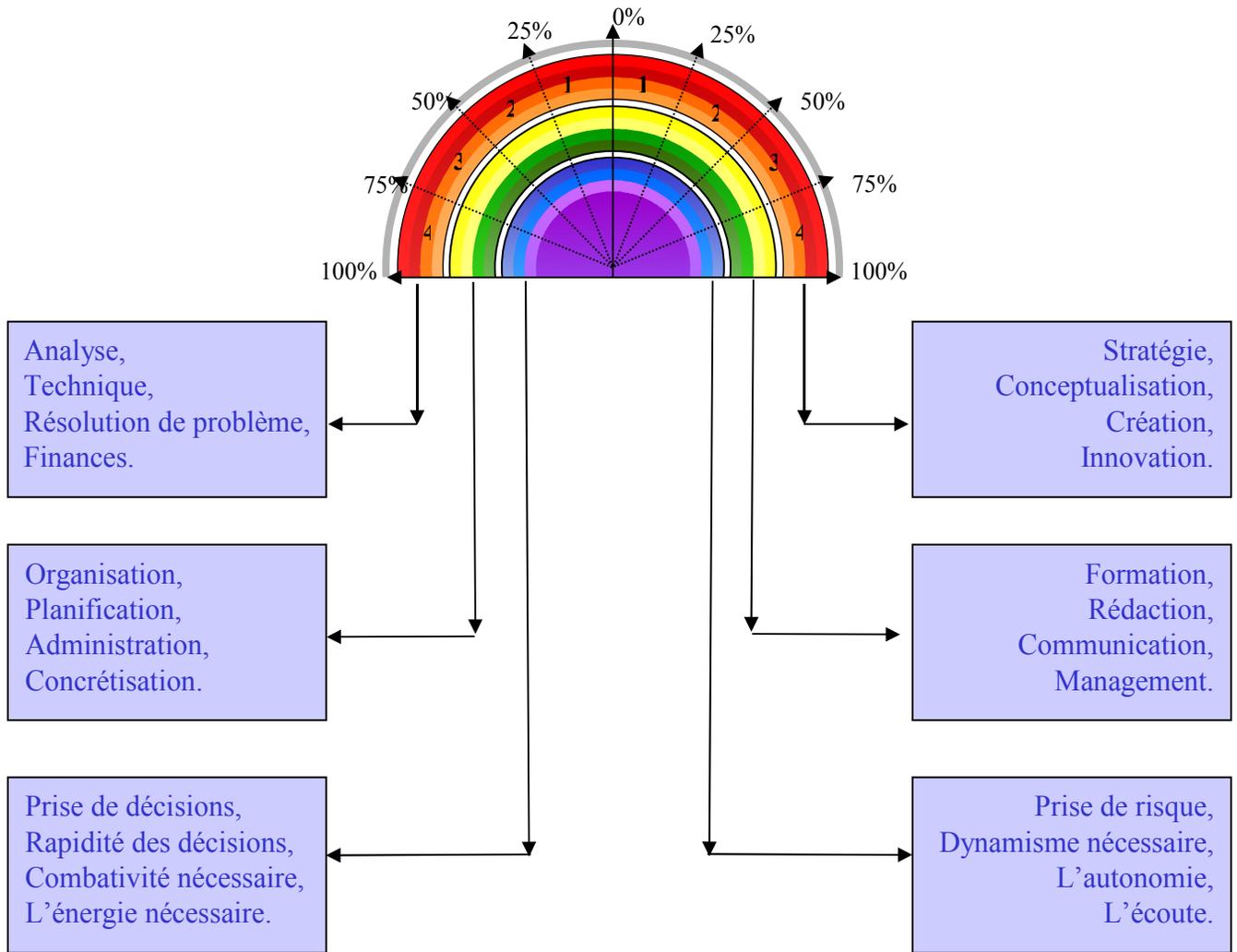
- ✓ I.1) Le processus général.
- > I.2) GPEC.
- I.3) Politique de rémunération.
- I.4) Stratégie de l'entreprise.
- I.5) Lien entre les outils.
- II) Outils du mgt. stratégique

- I.2 -

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



12 familles de compétences peuvent être identifiées



(*) multiplier par 6 le total des points

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

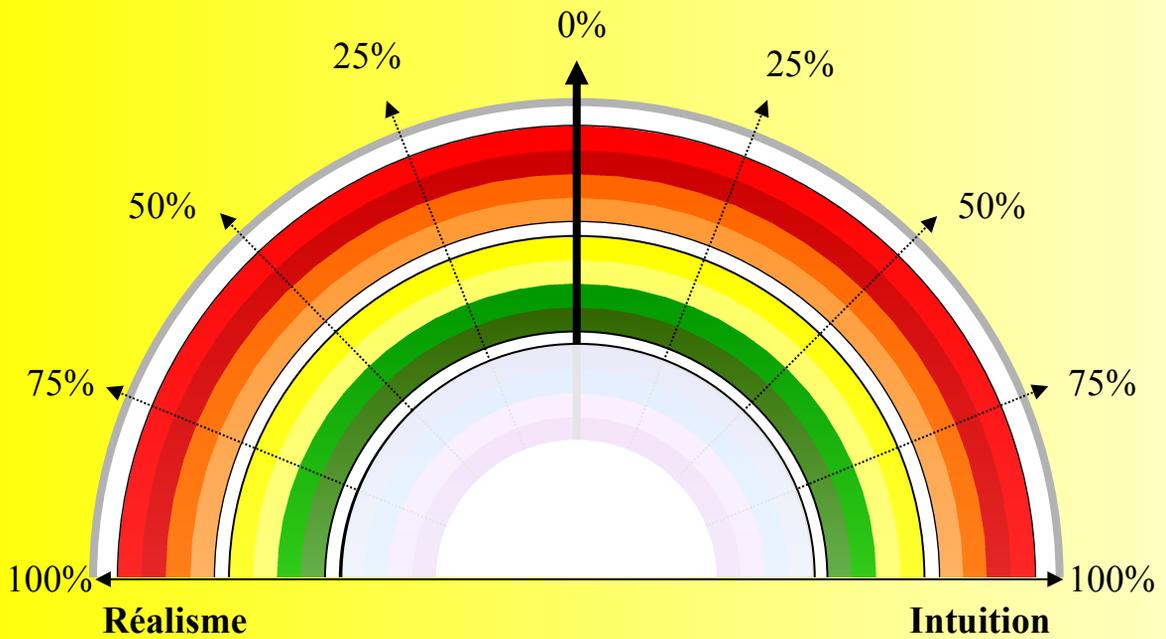
- ✓ I.1) Le processus général.
- ✓ I.2) GPEC.
- I.3) Politique de rémunération.
- I.4) Stratégie de l'entreprise.
- I.5) Lien entre les outils.
- II) Outils du mgt. stratégique

- I.3 -

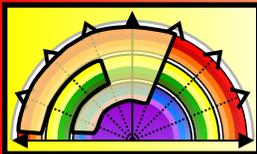
Politique de rémunération



1) Le salaire

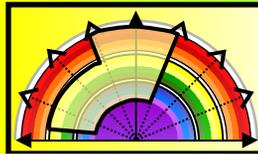


Les Experts



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

Les organisateurs



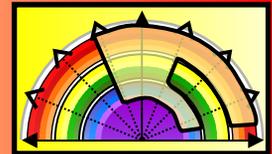
Augmentation régulière en lien avec l'inflation, l'ancienneté, le titre du poste.

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.

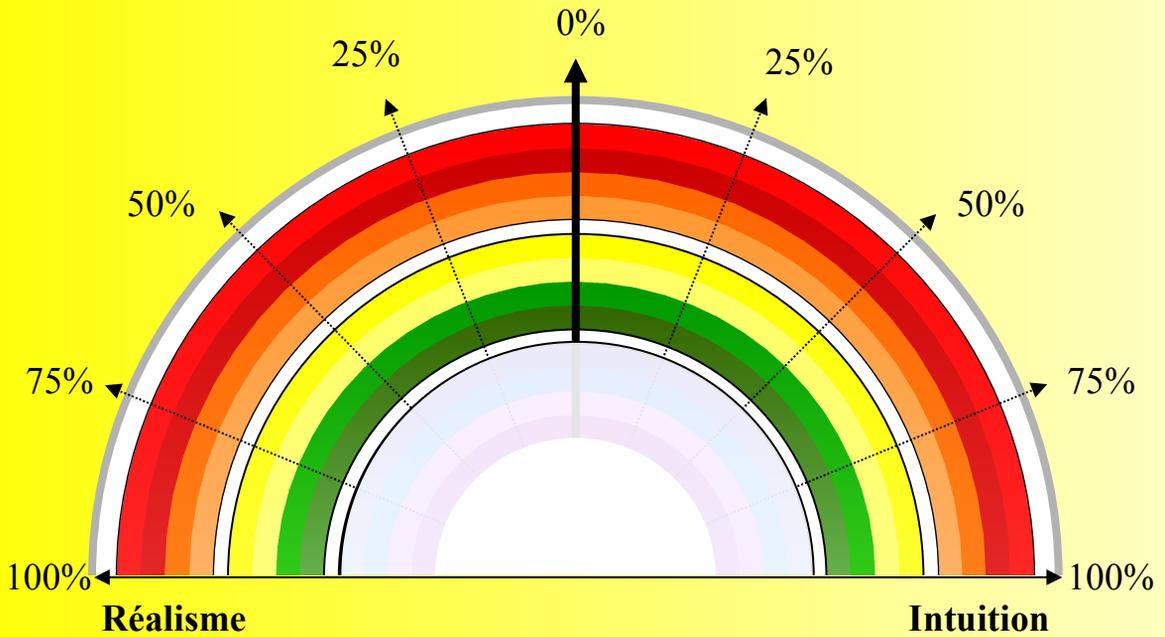
- ✓ I.1) Le processus général
- ✓ I.2) GPEC.
- I.3) Politique de rémunération.
- I.4) Stratégie de l'entreprise.
- I.5) Lien entre les outils.
- II) Outils du mgt. stratégique

- I.3 -

Politique de rémunération



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 ?

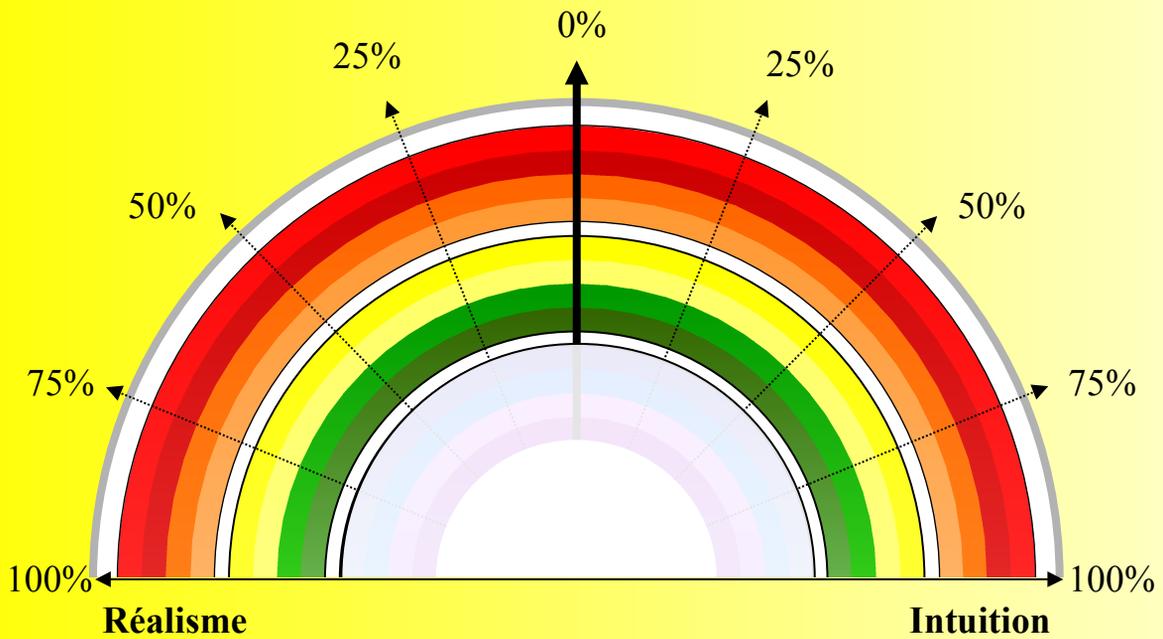
- Distribuer X% de la masse salariale
- Réunion PRS pour décider de la répartition avec la hiérarchie et la fonction RH

- ✓1.1) Le processus général.
- ✓1.2) GPEC.
- 1.3) Politique de rémunération.
- 1.4) Stratégie de l'entreprise.
- 1.5) Lien entre les outils.
- II) Outils du mgt. stratégique

Politique de rémunération



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

- ✓1.1) Le processus général.
 - ✓1.2) GPEC.
 - ✓1.3) Politique de rémunération.
 - 1.4) Stratégie de l'entreprise.
 - 1.5) Lien entre les outils.
- II) Outils du mgt. stratégique



Stratégie de l'entreprise

Orienter

- Orientations business
- Axes stratégiques

Valoriser

- Reconnaissance individuelle
- Salaires

Définir

- Missions
- Organisations
- Profils

Évaluer

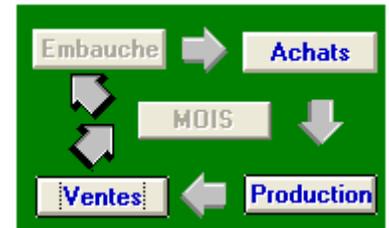
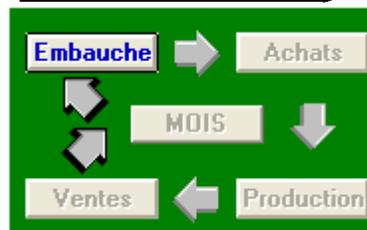
- Performances
- Compétences

Effectifs



Positionner

- Ressources



D) La ROR

- ✓1.1) Le processus général.
 - ✓1.2) GPEC.
 - ✓1.3) Politique de rémunération.
 - ✓1.4) Stratégie de l'entreprise.
 - 1.5) Lien entre les outils.
- II) Outils du mgt. stratégique

- 1.5 -

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

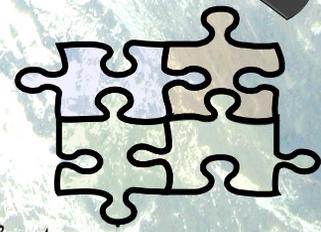
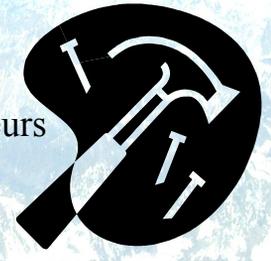
- II -

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



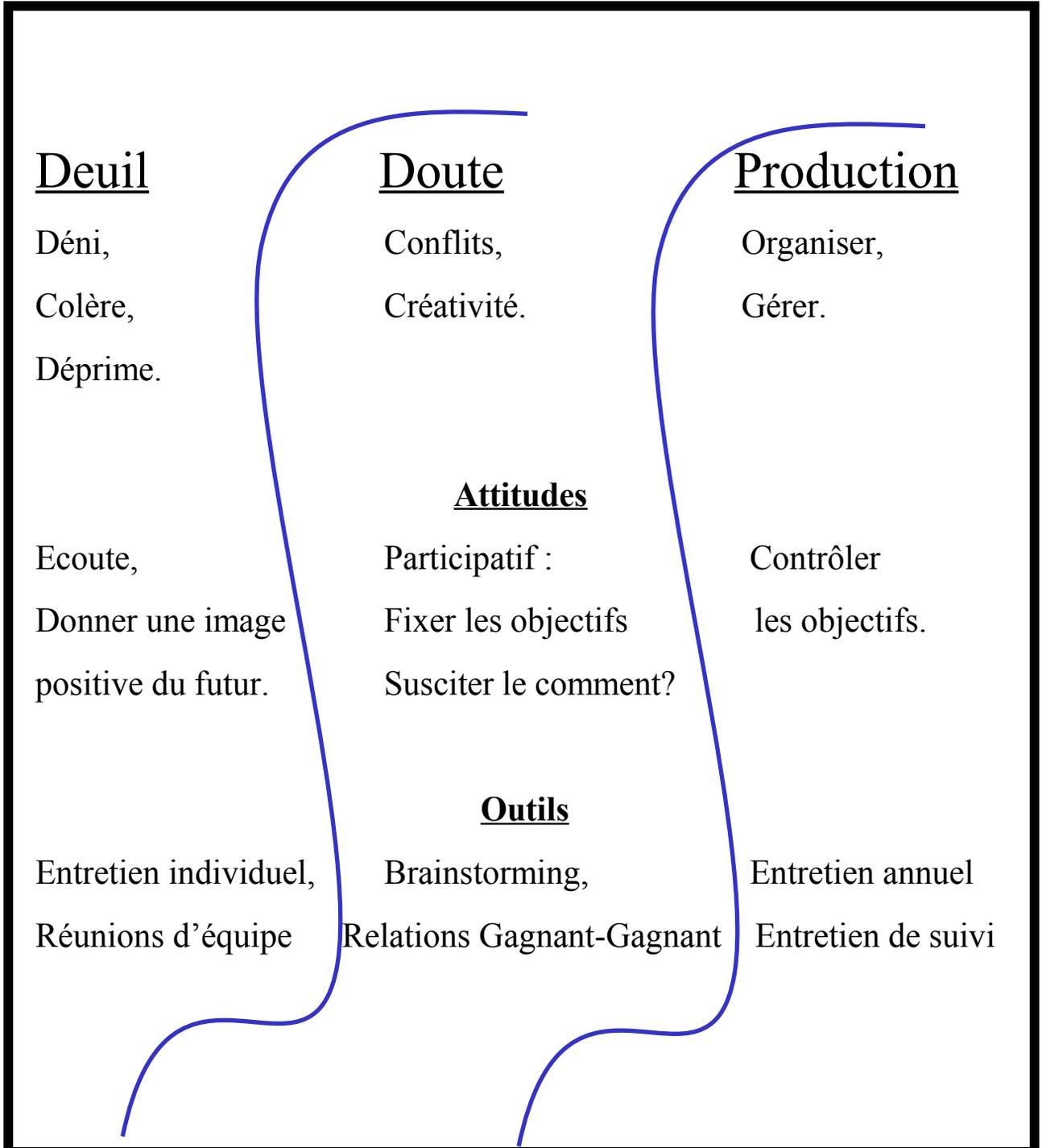
Quand ?

- À court terme pour l'année à venir

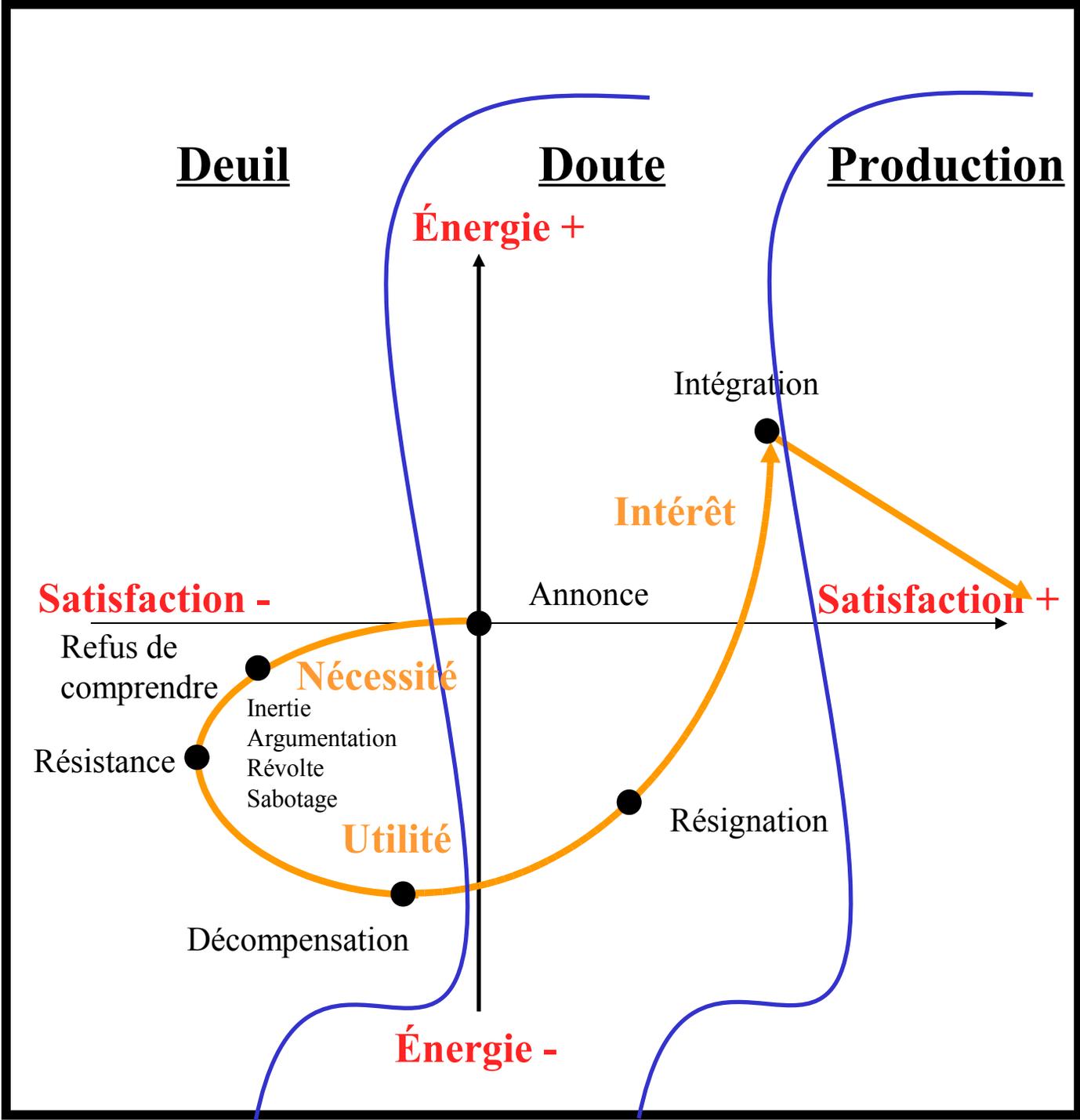
Pièges à éviter

- 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



LES SWINGS DU CHANGEMENT



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

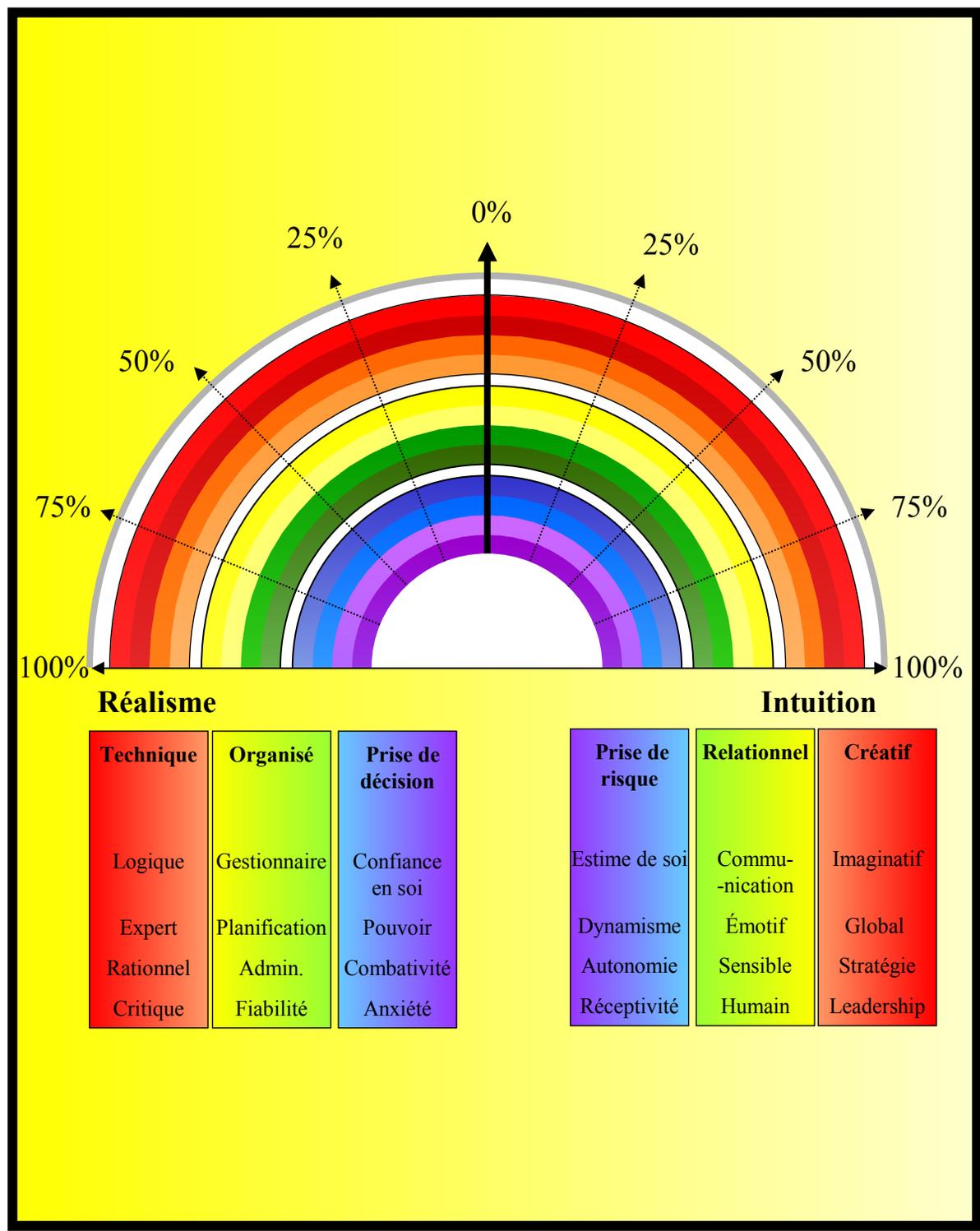


Définir pour un changement, la nécessité, l'utilité et l'intérêt de ce changement

Description du changement :

<u>La <i>nécessité</i> du changement</u>	<u>L'<i>utilité</i> du changement</u>	<u>L'<i>intérêt</i> du changement</u>
<p>Entreprise :</p> <p>Facteurs externes (survie de l'entreprise ..)</p> <p>Que se passerait-il si l'on ne changeait pas ?</p> <p>Notre existence est-elle menacée par le non changement ?</p>	<p>Équipe :</p> <p>Quels seront les résultats factuels du changement pour nous ?</p> <p>Quelles améliorations concrètes le changement va nous apporter ?</p> <p>Ce changement va-t-il nous protéger contre un dommage réel à venir ?</p>	<p>Collaborateur:</p> <p>Intérêt personnel (Consolidations des acquis, progression de carrière, gain altruiste ou matériel ...)</p> <p>Qu'est-ce qu'il gagne à accepter le changement ?</p> <p>Qu'est-ce que ce changement améliore pour lui ?</p>

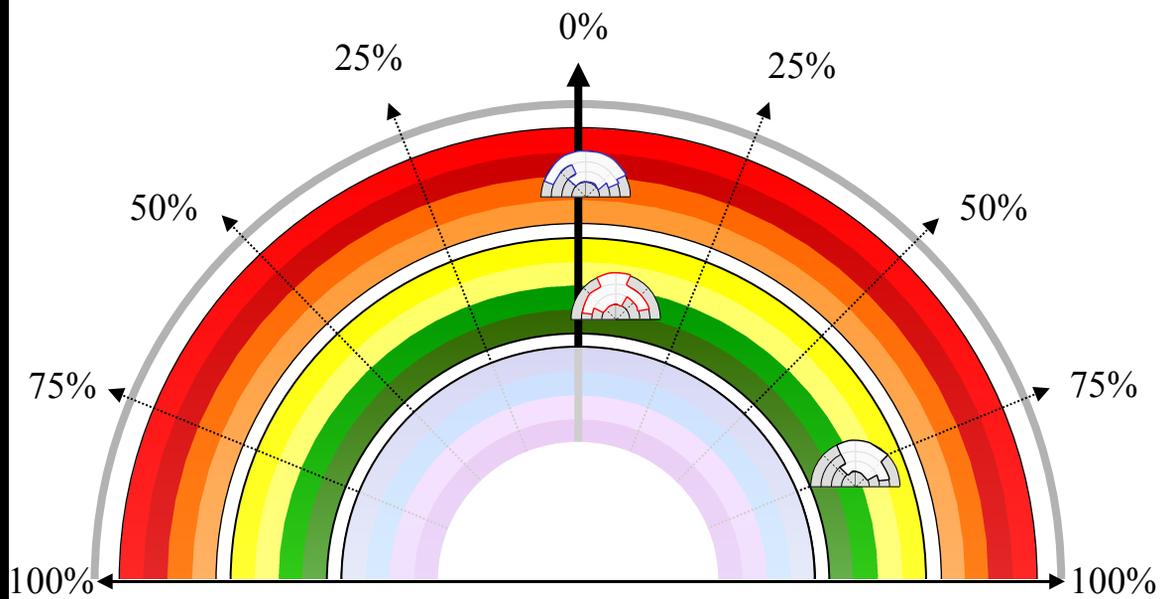
MODÉLISATION DU PROFIL DE POTENTIALITÉS DE VOS COLLABORATEURS



LE POSITIONNEMENT RELATIF DES MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE



Les forces et les faiblesses de mon équipe

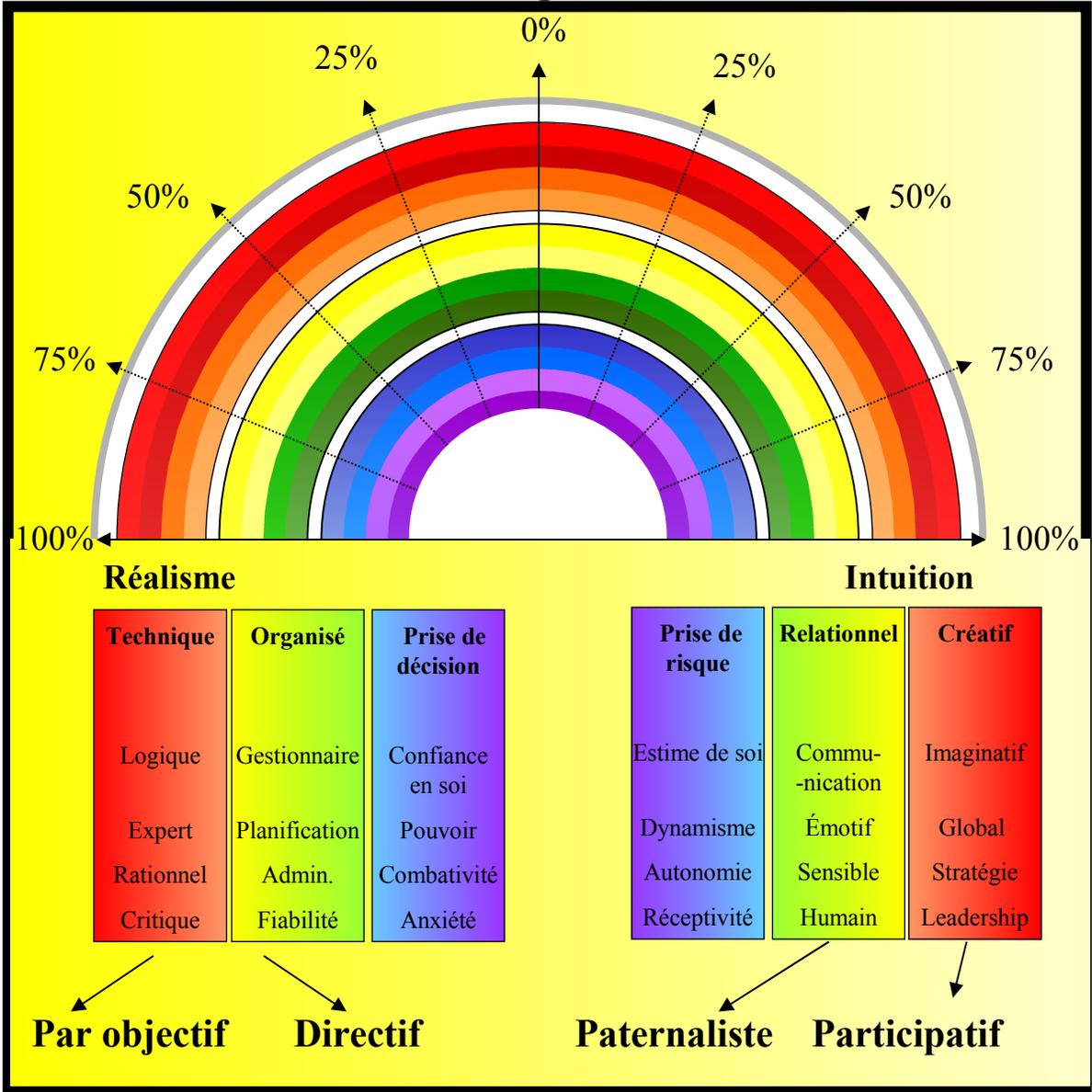


Réalisme			Intuition		
Technique	Organisé	Prise de décision	Prise de risque	Relationnel	Créatif
Logique	Gestionnaire	Confiance en soi	Estime de soi	Communi-cation	Imaginatif
Expert	Planification	Pouvoir	Dynamisme	Émotif	Global
Rationnel	Admin.	Combativité	Autonomie	Sensible	Stratégie
Critique	Fiabilité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

LE STYLE DE MANAGEMENT



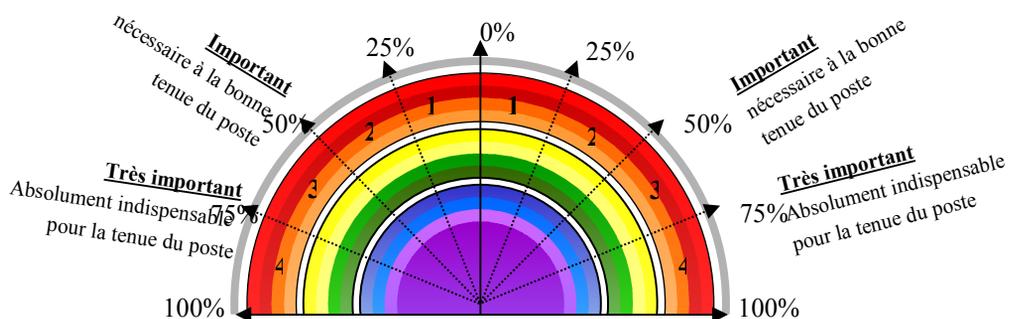
- Par Objectif :** Donner l'objectif et laisser le choix de la solution.
- Participatif :** Susciter la créativité de vos collaborateurs.
- Paternaliste :** Motiver, encourager et contrôler la qualité.
- Directif :** Ne pas laisser de choix.



LE PROFIL D'UN POSTE

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

Poste :



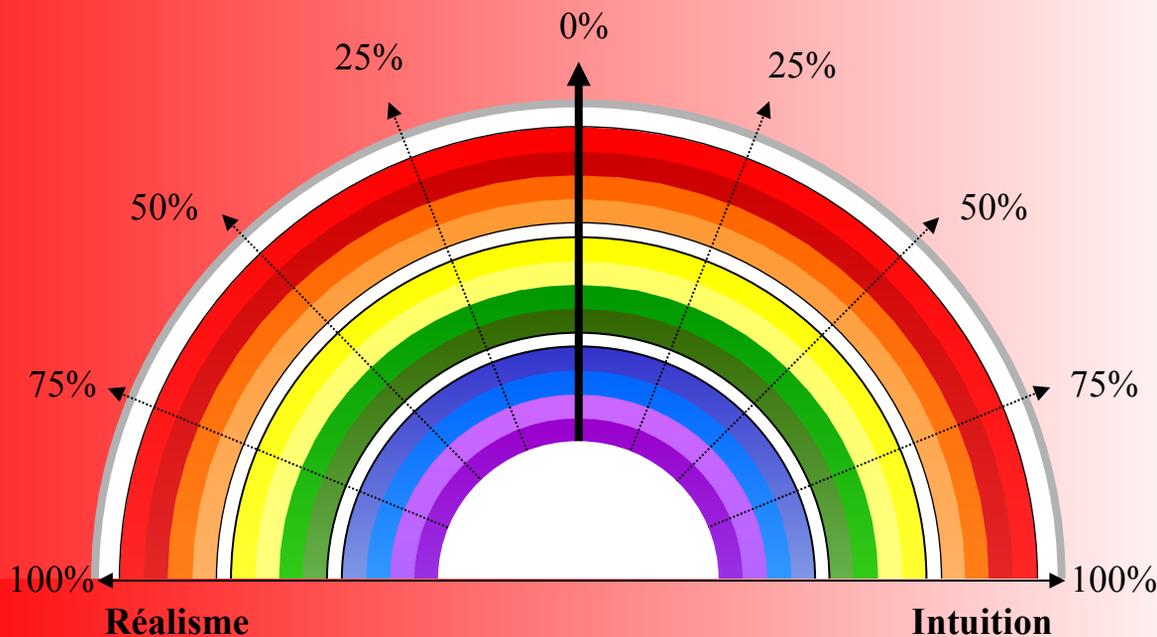
Analyse, Technique, Résolution de problème, Finances.		<u>Technique</u> Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/>	<u>Créatif</u> Total <input type="text"/> % (*) <input type="text"/>		Stratégie, Conceptualisation, Création, Innovation.
Organisation, Planification, Administration, Concrétisation.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

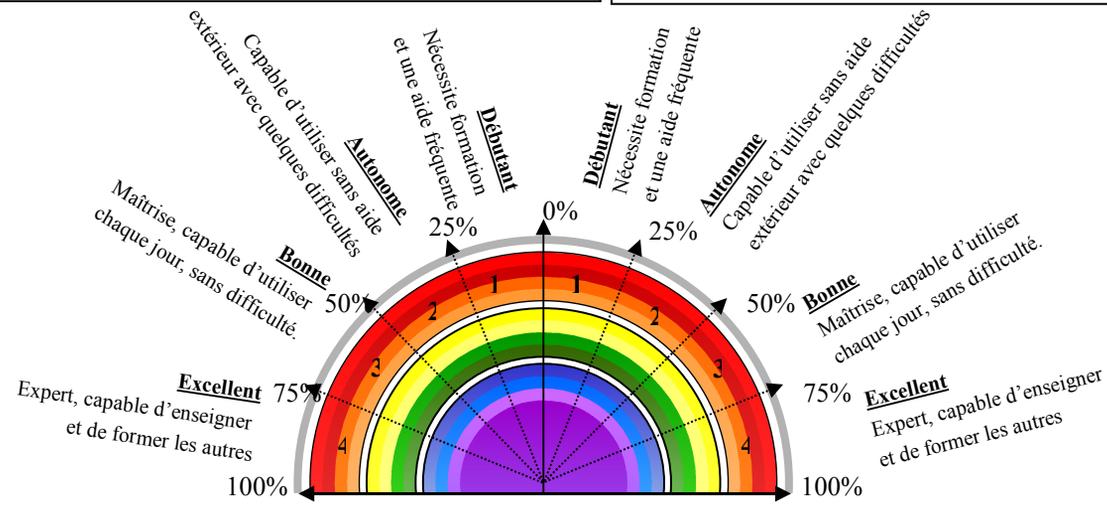
Entrepreneur
Artistique
R & D

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		----->				

<p>(1) Notation Individuelle</p> <p>1: Ne satisfait pas le critère demandé 2: Satisfait partiellement le critère demandé 3: Satisfait pleinement le critère demandé 4: Dépasse le critère demandé</p>	<p>(2) Pondération à déterminer collectivement</p> <p>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</p>
---	---

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

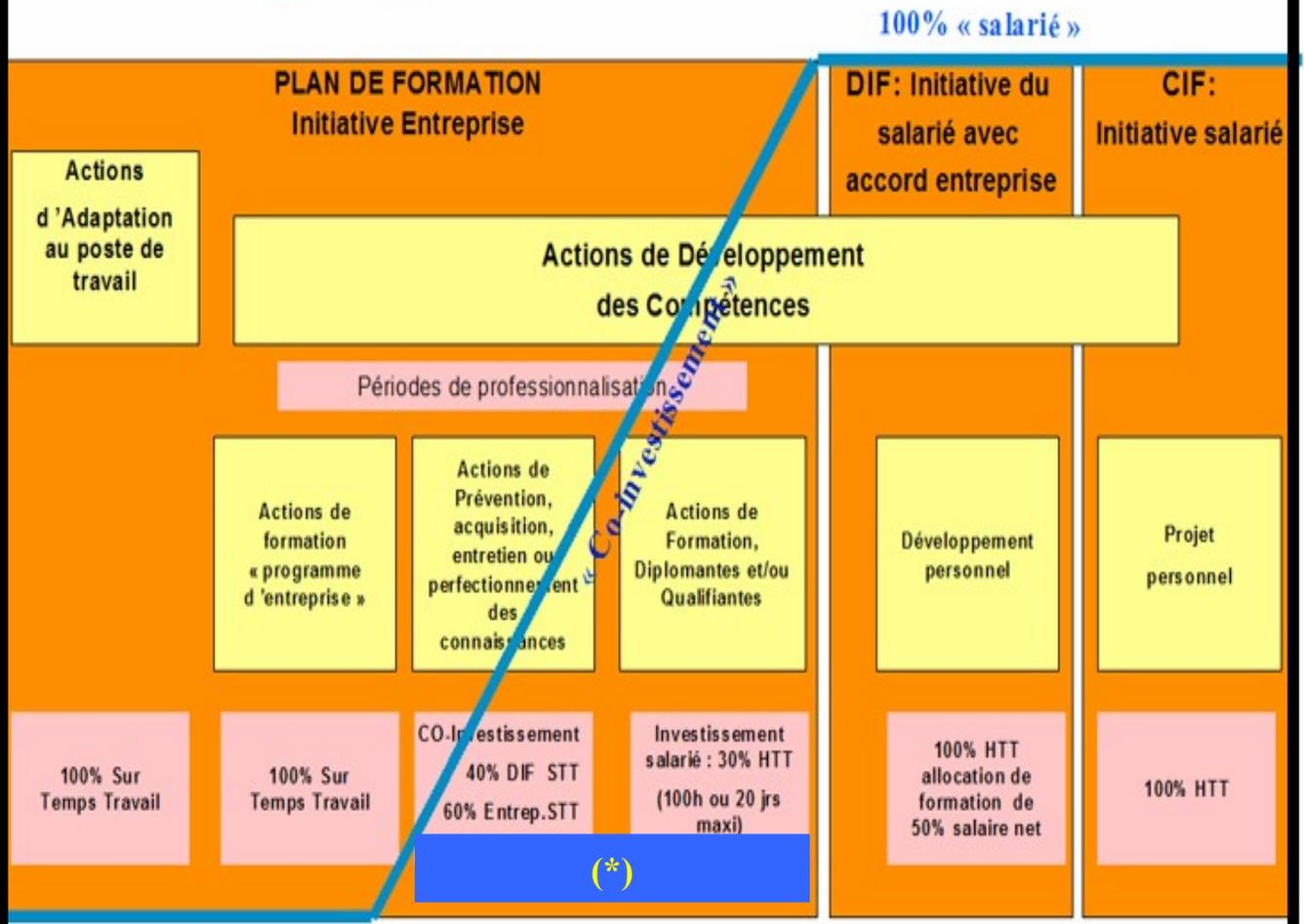


<div style="text-align: center;"> <p>Objectifs pour la période à venir</p> <p>(a) Décrivez 4 ou 5 objectifs essentiels, factuels, mesurables. (b) Identifiez pour chaque objectif, le résultat attendu, en précisant le(s) critère(s) de mesure de l'objectif.</p> </div>	<p>Autre(s) personne(s) responsable(s)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



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

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 sur son expérience |
| ■ Répondre par « oui » ou par « non » | ■ Ne pas être pragmatique |
| ■ Savoir remettre en cause une 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.

ENTRETIEN DE RÉVISION DE SITUATION



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

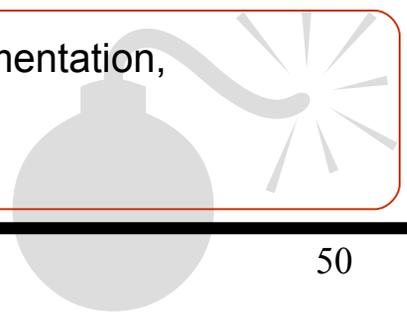


Quand ?

- 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.

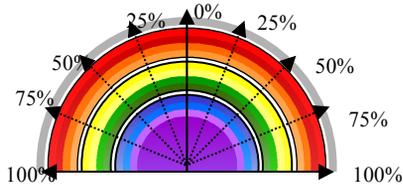
	<p>3 valeurs à satisfaire</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
	<p>3 compétences à travailler</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
	<p>3 potentialités à développer</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT



Objectifs court terme (dans l'année)

Actions à mettre en œuvre



Profils de Valeurs et Potentialités

3 valeurs à satisfaire :

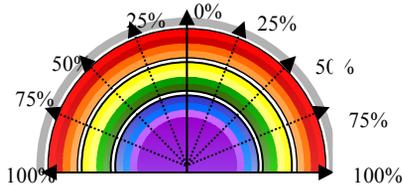
.....

.....

.....

Objectifs moyen terme (à 1 ou 2 ans)

Actions à mettre en œuvre



Profils du poste et des compétences

3 compétences à travailler

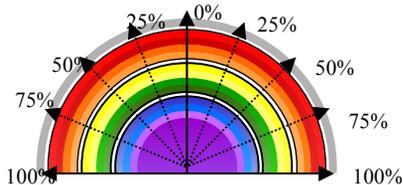
.....

.....

.....

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



■ Vos idées ...

✓ I) La ROR

II) Outils du mgt. Stratégique

✓ II.1) Liste des outils du management stratégique.

➤ II.2) Applications pratiques.

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 ?

- ✓ I) La ROR
- II) Outils du mgt. Stratégique
 - ✓ II.1) Liste des outils du management stratégique.
 - II.2) Applications pratiques.

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.