



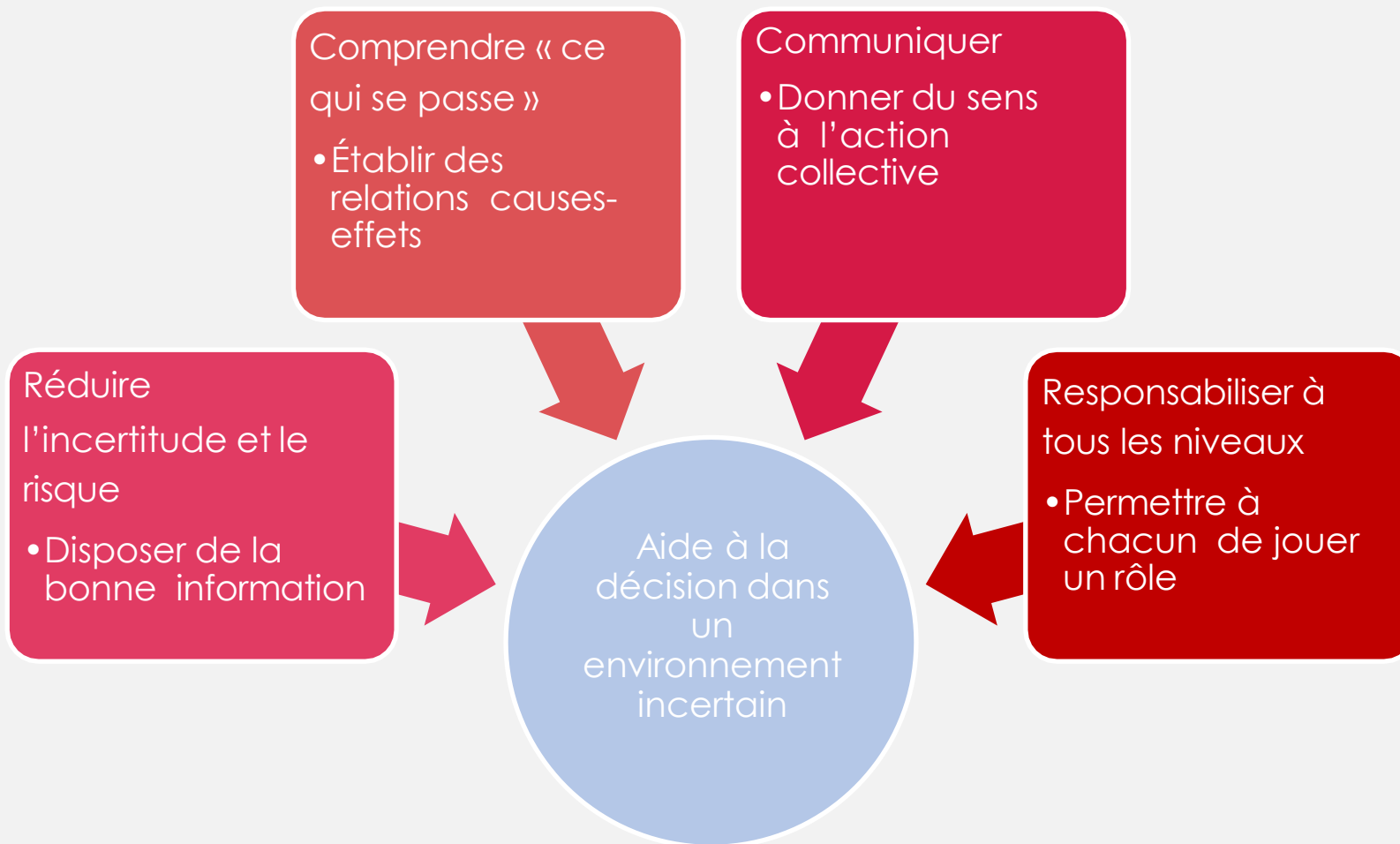
## *Manager Pilote des Compétences*

LE BUT D'UNE ENTREPRISE EST DE CRÉER UN CLIENT  
SATISFAIT.

LE PROFIT N'EST PAS L'OBJECTIF, C'EST LA  
RÉCOMPENSE.

**PERTER DRUCKER**

# Pourquoi Manager la Performance?



# Sommaire

## Introduction

Management de la Performance, Evolutions  
Définitions

## Partie 1

De la stratégie aux indicateurs  
Les étapes  
Exemple

## Partie 2

Les tableaux de bord  
Construire Piloter  
Communiquer

## Partie 3

Responsabiliser avec les objectifs individuels

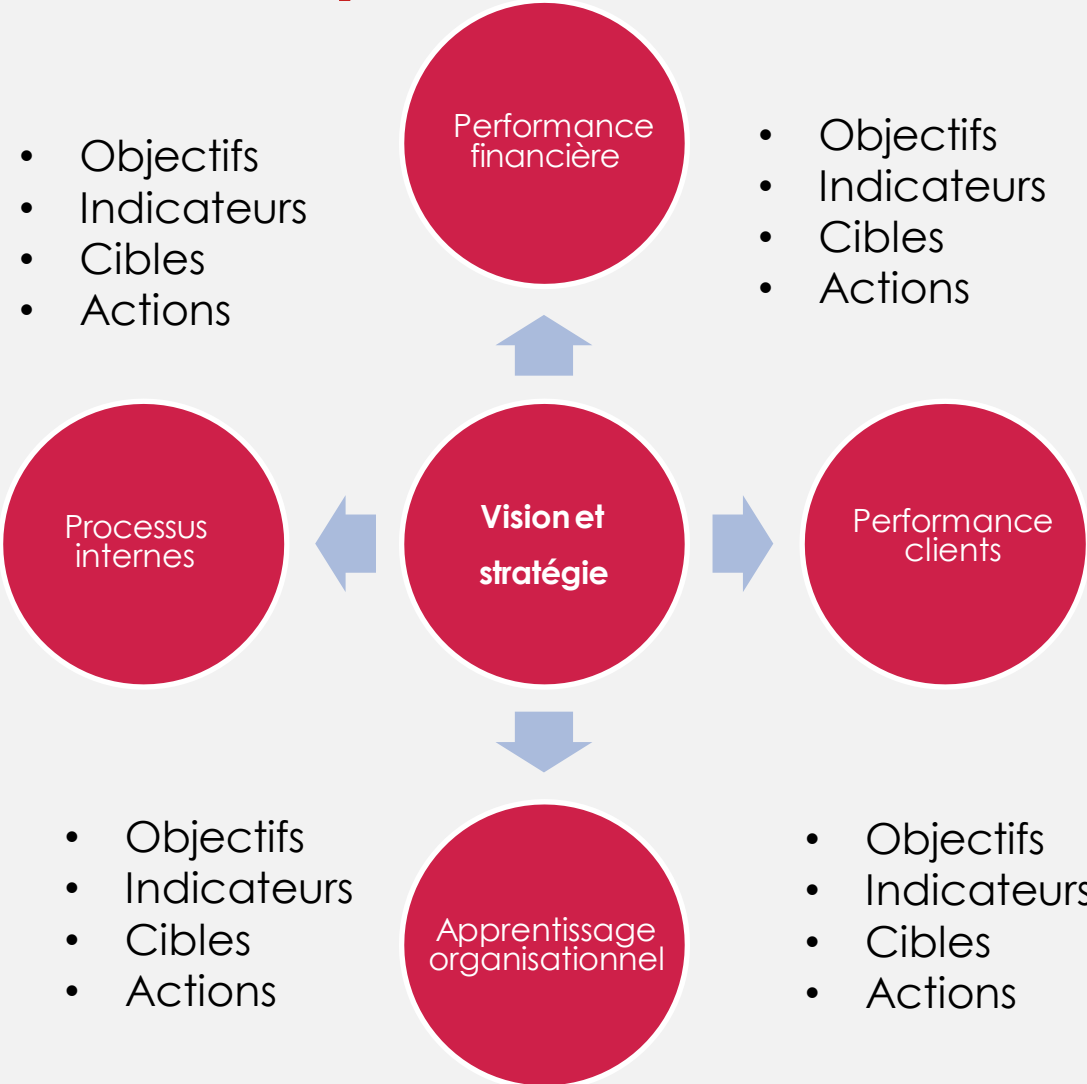




# DE LA STRATEGIE AUX INDICATEURS

PARTIE 1

# Balanced Scorecard Kaplan Norton



# Définition

## **Performance = Action (processus)**

- Résultat d'une action ( mesure)
- Résultat remarquable (succès)

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels » A BOURGUIGNON 1995 ESSEC

## **Management de la performance**

« Ensemble des pratiques formelles qu'une entreprise crée pour aider les acteurs de la performance » LEBAS 2004

- Déclinaison et communication de la stratégie en objectifs spécifiques pour chacune des composantes de l'entreprise

## **Objectif**

- Résultat à atteindre
- Mesurer
- Action d'évaluer une grandeur d'après son rapport à une grandeur de même espèce, prise comme unité et comme référence Le Petit Larousse

# Définition

## Indicateur

- Donnée objective qui traduit une situation du strict point de vue quantitatif, qui constate un résultat.

## Processus

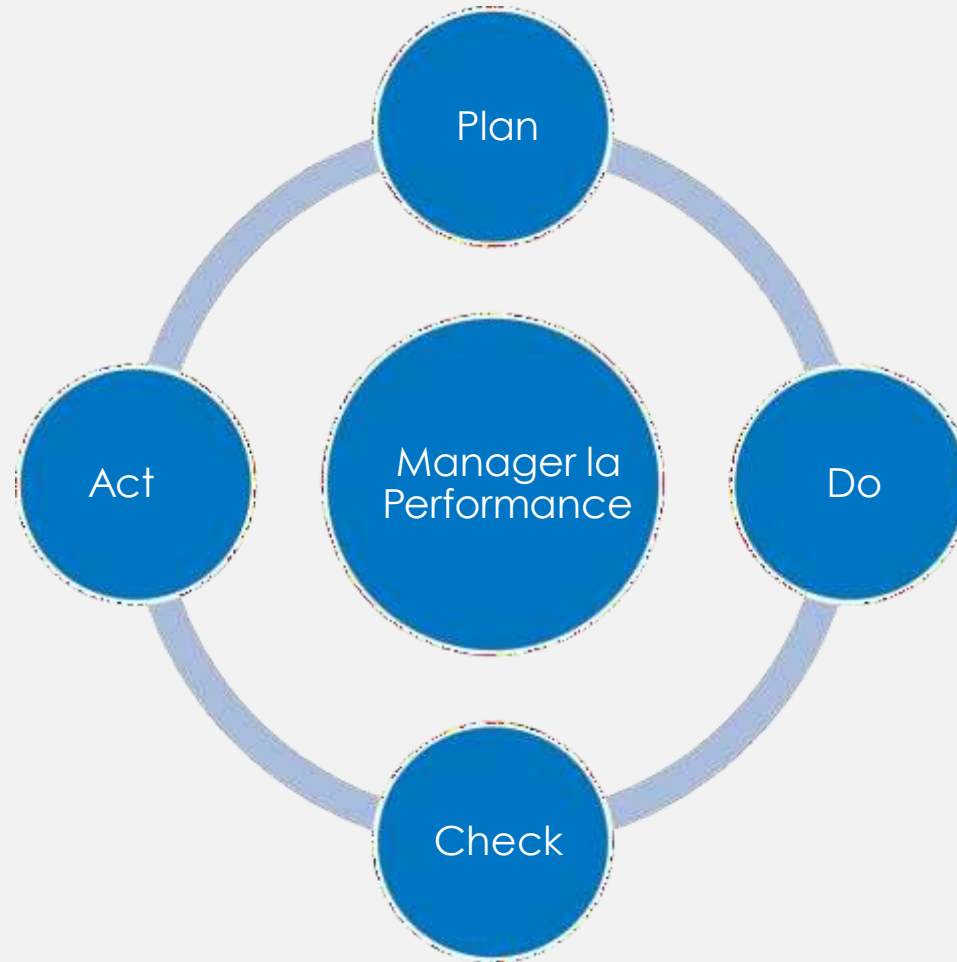
- Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. (ISO 9000)

## Tableau de bord

- Instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "pro-actif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. A FERNANDEZ 2008
- Ensemble des renseignements statistiques et graphiques, permettant dans une entreprise de vérifier la bonne marche des différents service. Le Petit Larousse



# Un processus managérial permanent



# Cadrage de la journée

Amont

- La stratégie de l'entreprise



Méthode

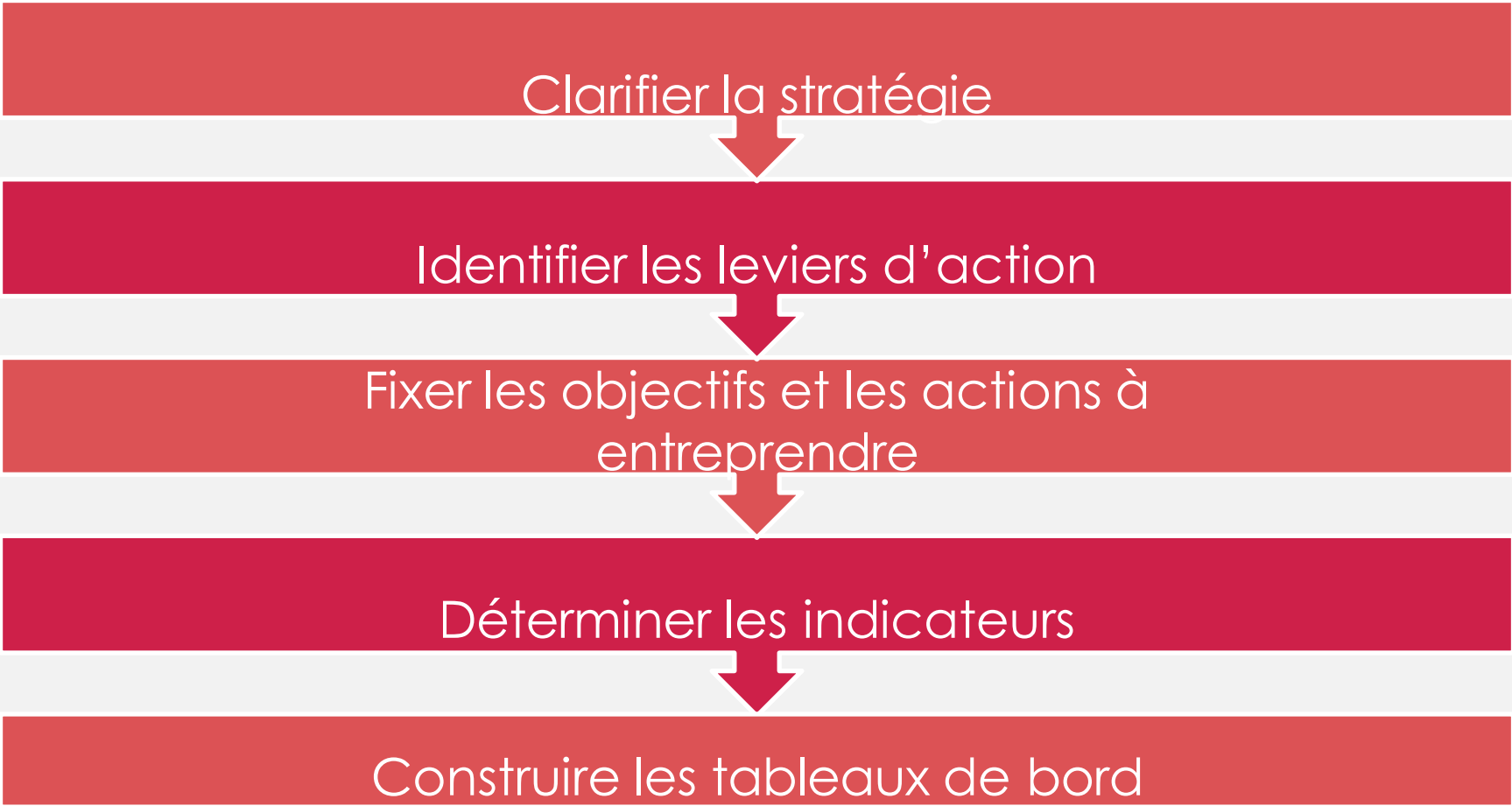
- Le tableau de bord



Aval

- Informatique décisionnelle

# Les étapes





1

**CLARIFIER LA  
STRATÉGIE**

# Les Questions clés

Formalisation de la stratégie?

Déclinaison opérationnelle?

Diffusion et partage?

Adhésion?

Actualisation?



2

**IDENTIFIER LES LEVIERS  
D'ACTION**

# Question clé★

Quelle est la contribution de chaque processus aux axes stratégiques?



# Identifier les leviers d'action

## Exemple: commerce et réparation automobile

- Confirmer notre leadership régional exige que nous continuions à nous différencier de la concurrence en augmentant encore la qualité de service aux clients

## Processus et activités critiques

- Vente véhicules neufs et occasions
- Reprise de l'ancien véhicule
- Financement
- Mise à disposition du véhicule
- Entretien du véhicule
- Prise de rendez-vous
- Réception
- Entretien
- Réparation
- Restitution
- Commande et gestion des stocks pièces détachées





3

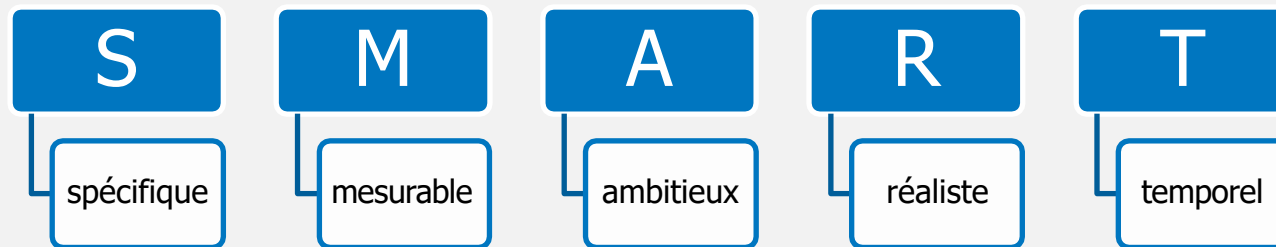
**FIXER LES OBJECTIFS ET  
ACTIONS**



## Question clé

Comment traduire en objectifs les principaux leviers d'action?

### Fixer les objectifs



# Fixer les objectifs

## Exemple commerce et réparation automobile

- Nous voulons continuer à nous différencier de la concurrence en augmentant encore la qualité de service aux clients

## Processus et activités critiques

### Vente véhicules

- Reprise de l'ancien véhicule
- Objectif: 95% des véhicules doivent faire l'objet d'un check commenté et chiffré avec le client ( 80% actuellement) en 2011
- Mise à disposition du véhicule
- Objectif: en occasion, diminuer de 15% le délai moyen de mise à disposition d'ici 6 mois

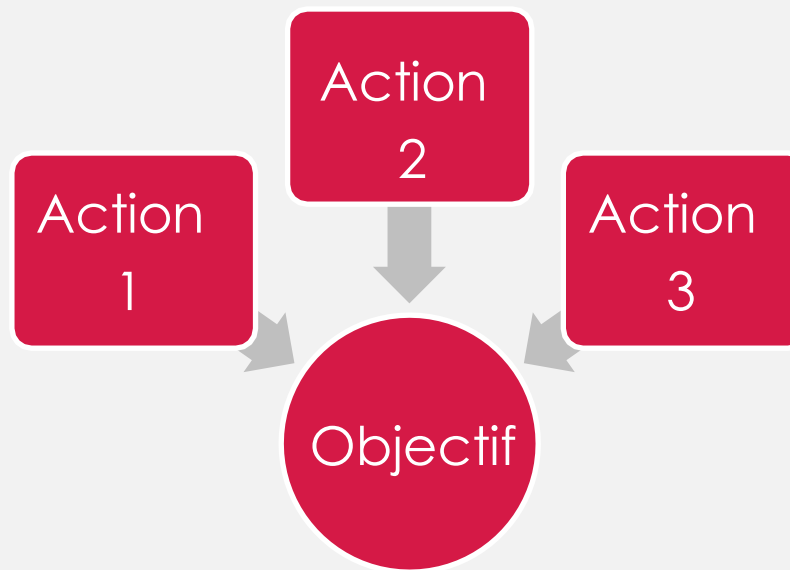
### Entretien du véhicule

- Réception
- Objectif: le temps maximum de présence en reception d'un client doit être de 15 mn maxi à partir du 3<sup>ème</sup> trimestre
- Réparation
- Objectif: porter à 99% (97% actuellement) le nombre de non retours
- Restitution
- Objectif: 98% des véhicules restitués doivent faire l'objet d'un commentaire verbal sur les travaux effectués en 2011

## Question clé★

Quelles actions mettre en œuvre en regard des objectifs ?

Définir les actions à entreprendre



# Définir les actions à entreprendre



- Main d'œuvre
- Matiere
- Matériel
- Méthode
- Milieu

# Définir les actions à entreprendre

## Exemple

Objectif: en occasion, diminuer de 15% le délai moyen de mise à disposition d'ici 6 mois Diagnostic

### Constat

- Pénalisé par 5% des ventes
- Forces
- Rapidité en atelier

### Faiblesses

- Les vendeurs attendent parfois 48h pour lancer les opérations Des attentes lors de certaines périodes « chaudes » en atelier Des ruptures sur pièces
- On passe les voitures dans les trous de planning
- On attend d'avoir toutes les pièces pour engager la remise en état

### Opportunités

- Création d'une centrale achat interne

### Menaces

- Risque de pénurie sur certaines appro pièces

### Actions

- Mettre en place un tracking remise en état avec alertes ,
- Sécuriser les appro pièces sensibles
- Sous-traiter
- Créer des plages dans les plannings
- Traiter les remises en état au fur et à mesure
- Négocier autrement les remises en état



4

**DÉFINIR LES  
INDICATEURS**

# Définir les indicateurs

## ISO 8402

*Information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs périodiquement définis*

### Quels indicateurs vont rendre compte du niveau de performance en regard des objectifs?

#### Principales Qualités d'un indicateur

- Simple
- Acceptable
- Valide
- Pertinent
- Fiable
- Sensible et spécifique

#### Exemples

Durée moyenne d'attente de nos clients

% de véhicules restitués avec commentaires



# Synthèse

Axes stratégiques



Leviers d'action/processus



Objectifs



Indicateurs



Actions



# CONSTRUIRE LES TABLEAUX DE BORD

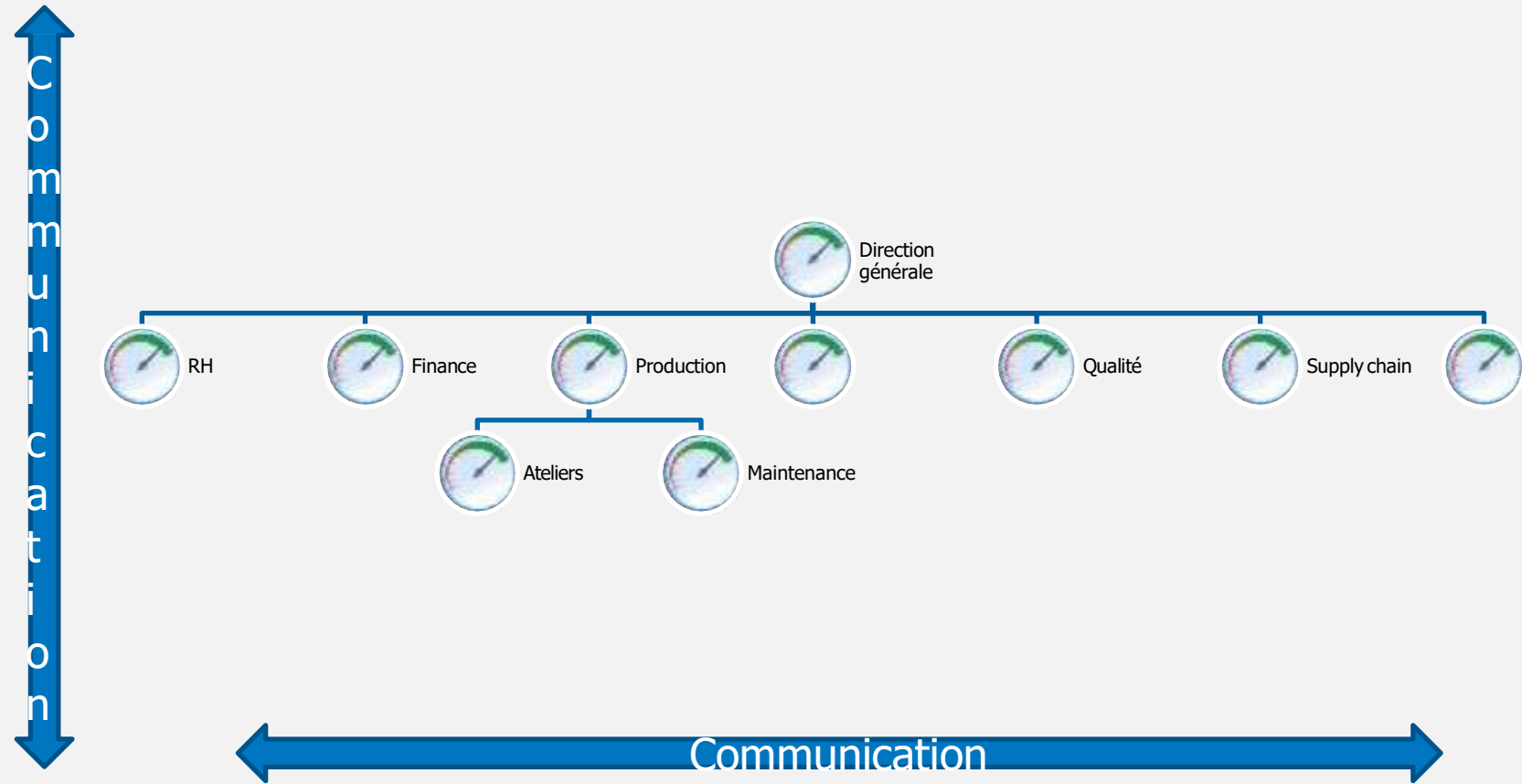
## PARTIE 2

# Objectifs

- Disposer de supports synthétiques
- Utilisables comme supports de communication
- Facilitant le pilotage de la performance
- Adaptés à chaque utilisateur



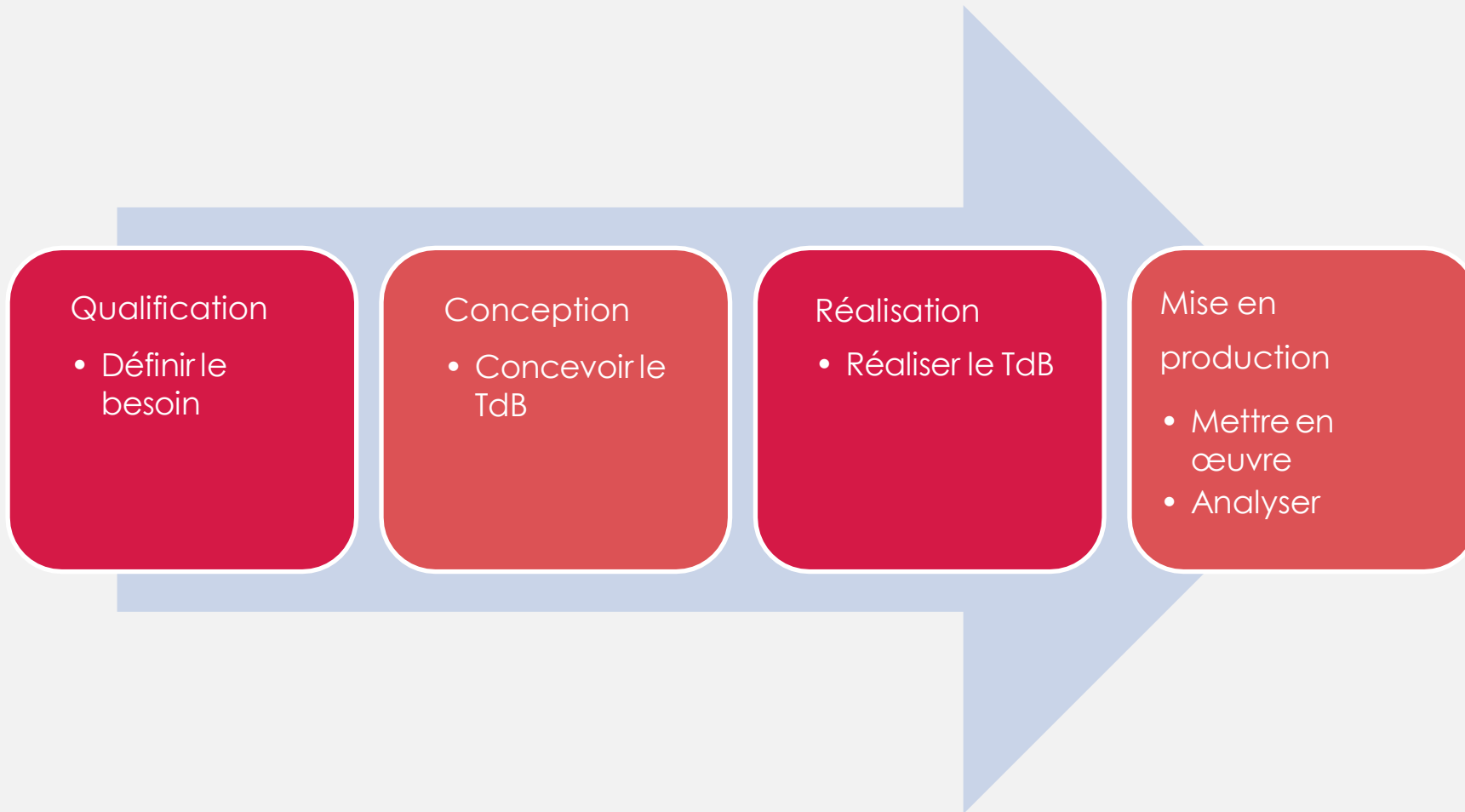
# Principe du TdB



# Les critères qualités du TdB

- Fournir des informations mesurables
- Mix graphiques et tableaux chiffrés
- Informations facilement analysables variations saisonnière, comparaisons temporelles
- Complémentarité stratégique/opérationnelle
- Indicateurs spécifiques aux différents niveaux de l'entreprise
- En phase avec les technologies actuelles

# Construire le TdB



# 1 - Qualifier le besoin

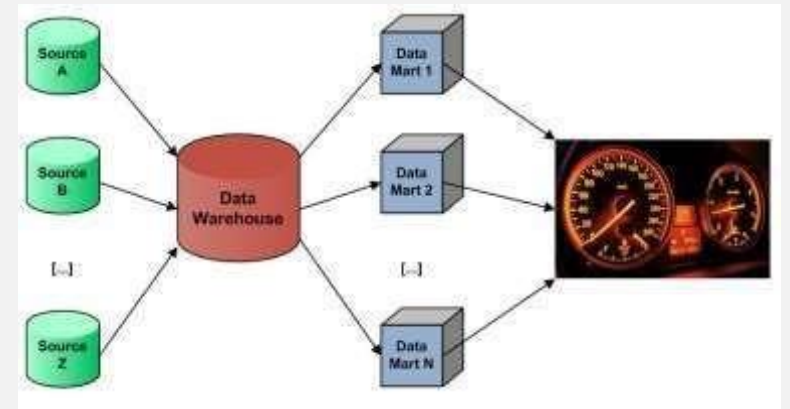


	Besoins	Utilisations	Formats	Indicateurs	Présentations	Fréquence	périmètre
Utilisateur 1							
Utilisateur 2							
Utilisateur 3							

## 2-Concevoir le TdB

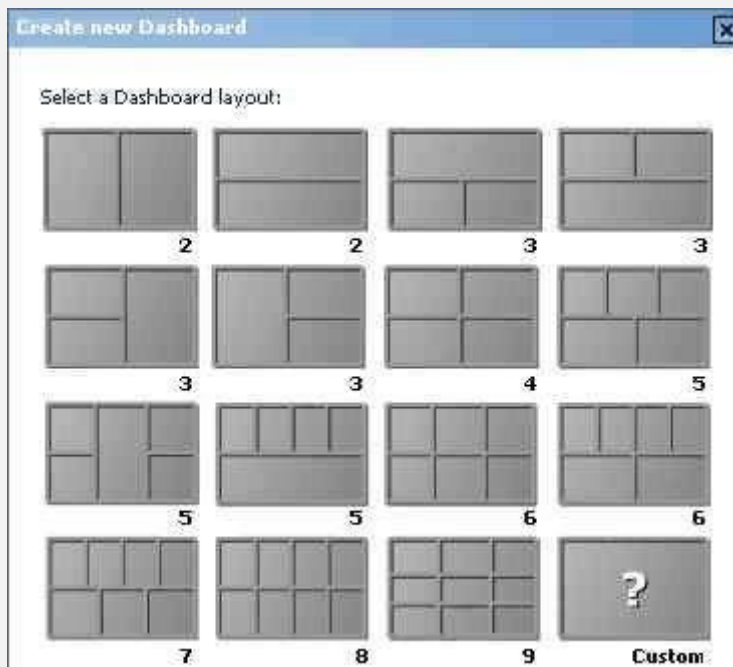


- Qualification des données  
Type d'information  
Accessibilité
- Fiabilité
- Estimation de la charge Architecture  
des flux et traitements



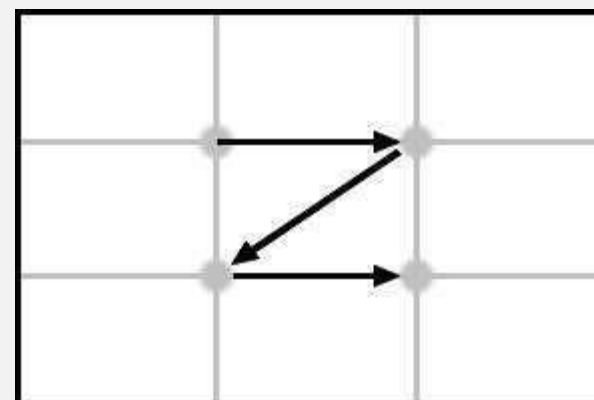


# 3-Réaliser le TdB



- Maquettage
  - Selon les règles de lecture d'un visuel
  - Chaque graphique est accompagné
    - Des sources
    - Des calculs
    - Des échelles

- Prototypage
- Base restreinte de données

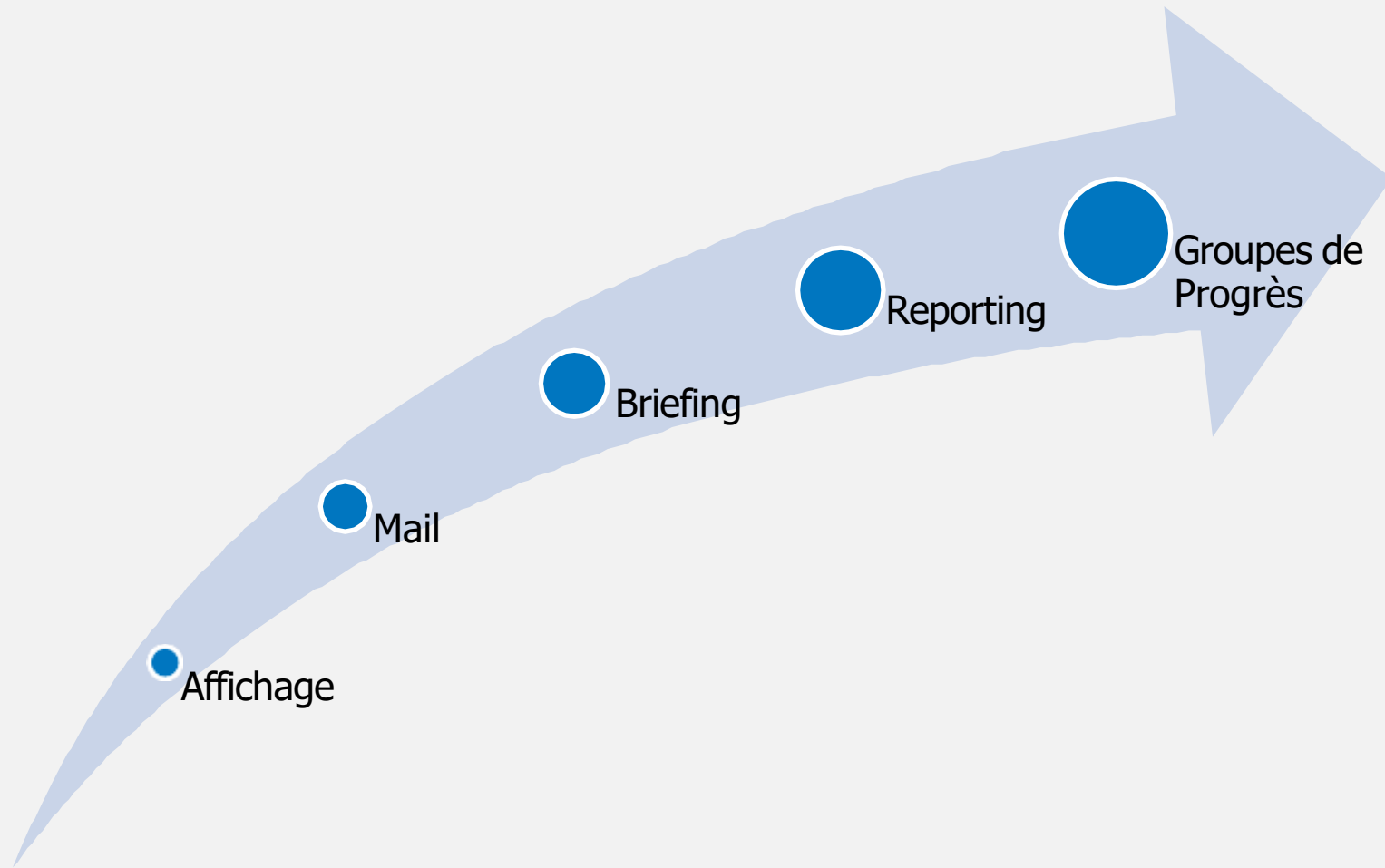




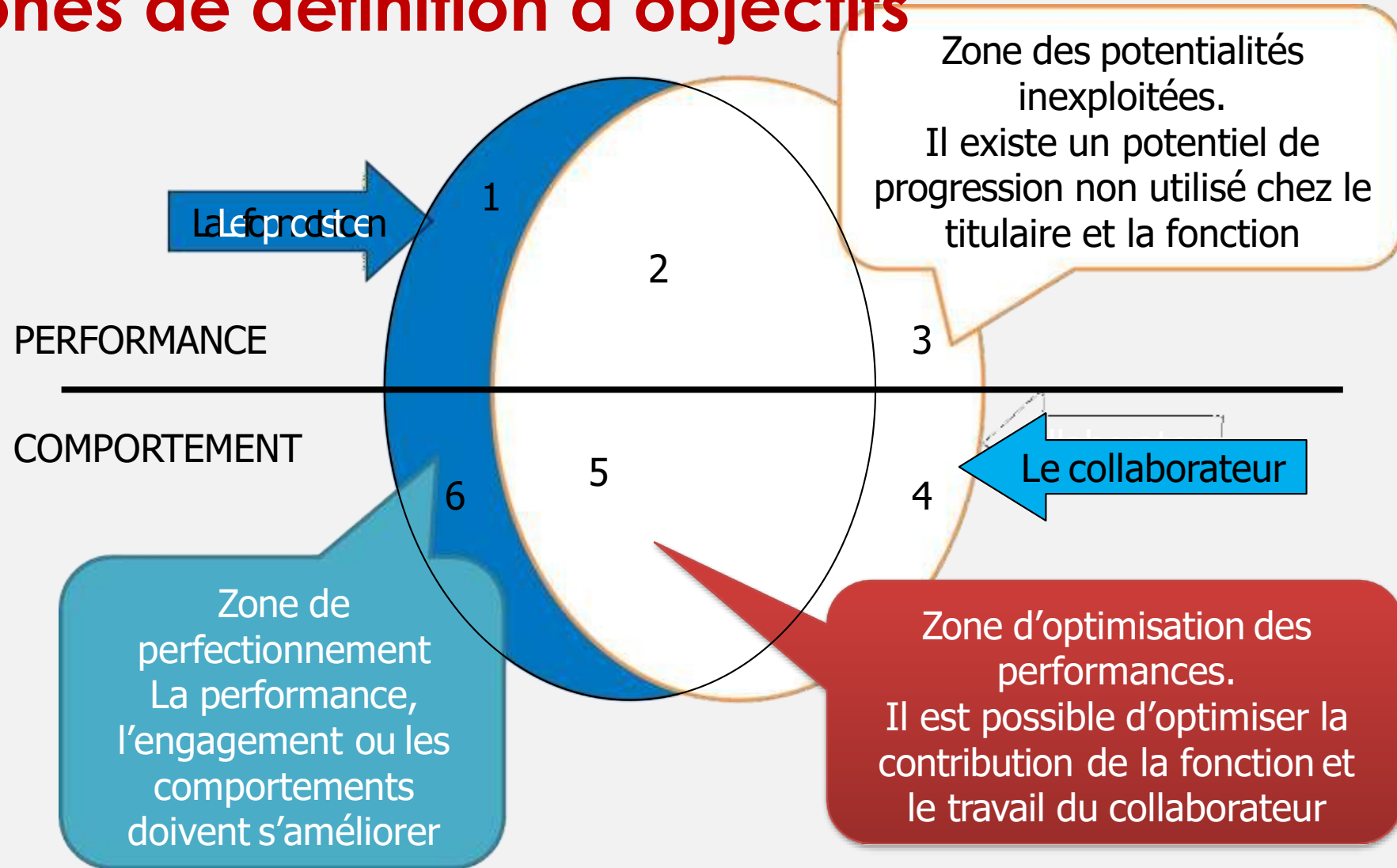
# RESPONSABILISER AVEC LES OBJECTIFS

PARTIE 3

# Communiquer – les utilisations



# Les 6 zones de définition d'objectifs



# La revue d'objectifs

## Ordre du jour

Planifier les revues d'objectifs

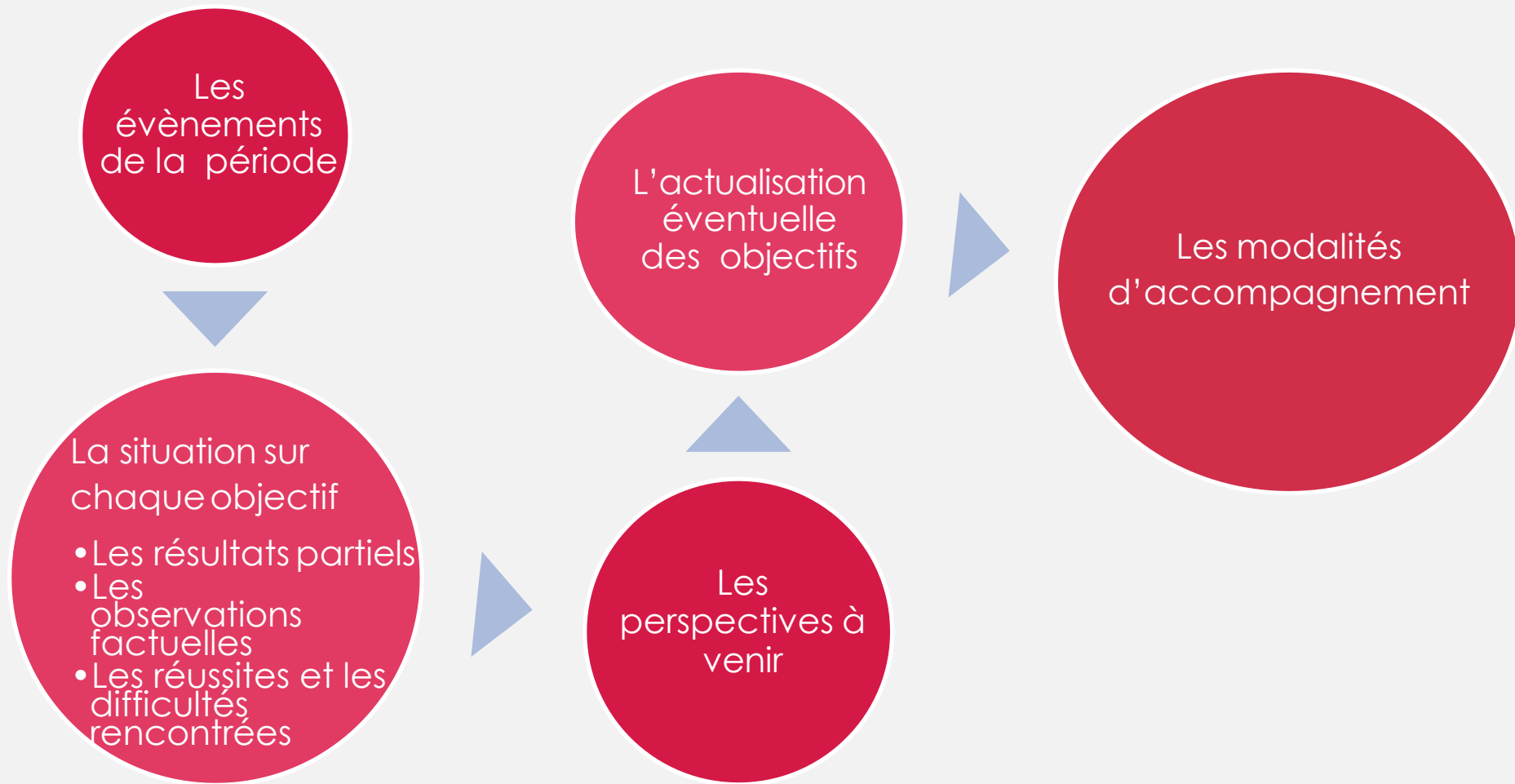
Être attentif au quotidien

Anticiper les difficultés

Remarquer les efforts

Valoriser les progrès

# La revue d'objectifs Ordre du jour



# Manager par Objectifs

## C'est

- Le crédit d'intention
- La co-responsabilité
- Le toujours mieux
- Le comment faire
- Le suivi permanent

## Ce n'est pas

- Le procès d'intention
- « t'es payé, t'assume »
- Le toujours plus
- « Y a que les chiffres qui m'intéressent!! »
- « Bon, on en reparle l'année prochaine »



GPEC = Plan social

Pas le temps d'y penser

Prévoir les compétences  
de demain

Lourdeur administrative

## La GPEC ?

Usine à gaz

Anticipation difficile

Anticiper

Gestion des séniors

Méthodologie

Démarche coûteuse

Envisager l'avenir

Négociation

Diagnostic

**Et vous, à quoi vous fait penser une  
démarche GPEC ?**



# La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est une démarche qui consiste à

- Concevoir, mettre en œuvre et contrôler les politiques et pratiques RH visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et ressources de l'entreprise tant sur un plan qualitatif que quantitatif,
- Cette démarche permet la mise en œuvre de plans d'action RH pour répondre aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise,
- Tout en impliquant l'ensemble des salariés dans le cadre de leur parcours professionnel.

# Le rappel légal: une obligation pour vous ?

Plusieurs lois récentes ont pour objectif d'inciter les entreprises à se lancer dans une démarche GPEC et ont défini des objectifs en la matière :

- Le texte principal est la loi pour la cohésion sociale de 2005, dite loi « Borloo »:
  - Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, l'employeur est tenu d'engager tous les 3 ans une négociation sur la mise en place du dispositif GPEC et les mesures d'accompagnement
  - Une démarche non obligatoire mais indispensable dans les entreprises de moins de 300 salariés
- Jurisprudence :
  - Question sur l'articulation PSE et GPEC

# Renforcer la capacité de votre entreprise à la gestion des évolutions de vos métiers

- Des évolutions **maîtrisées** : modernisation technologique, ouverture à de nouveaux marchés

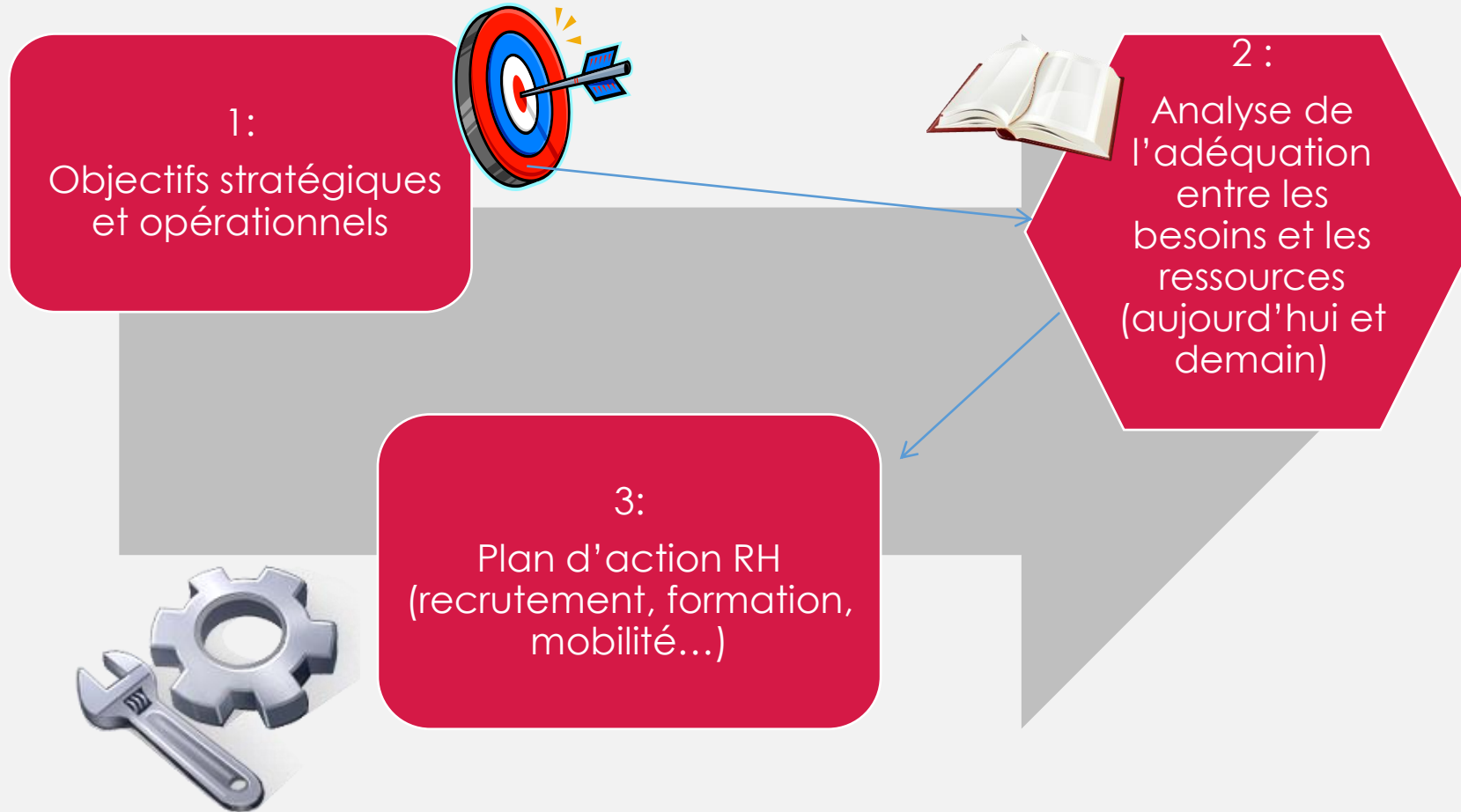
Mais aussi

- Des évolutions **subies ou obligées** : turn-over de personnel, postes vacants, difficultés de recrutement, démarche qualité
- Triple enjeu d'une démarche GPEC :
  - Pour les salariés : parcours professionnel
  - Pour les entreprises : réponse aux mutations
  - Pour les territoires : maintien et attractivité des emplois

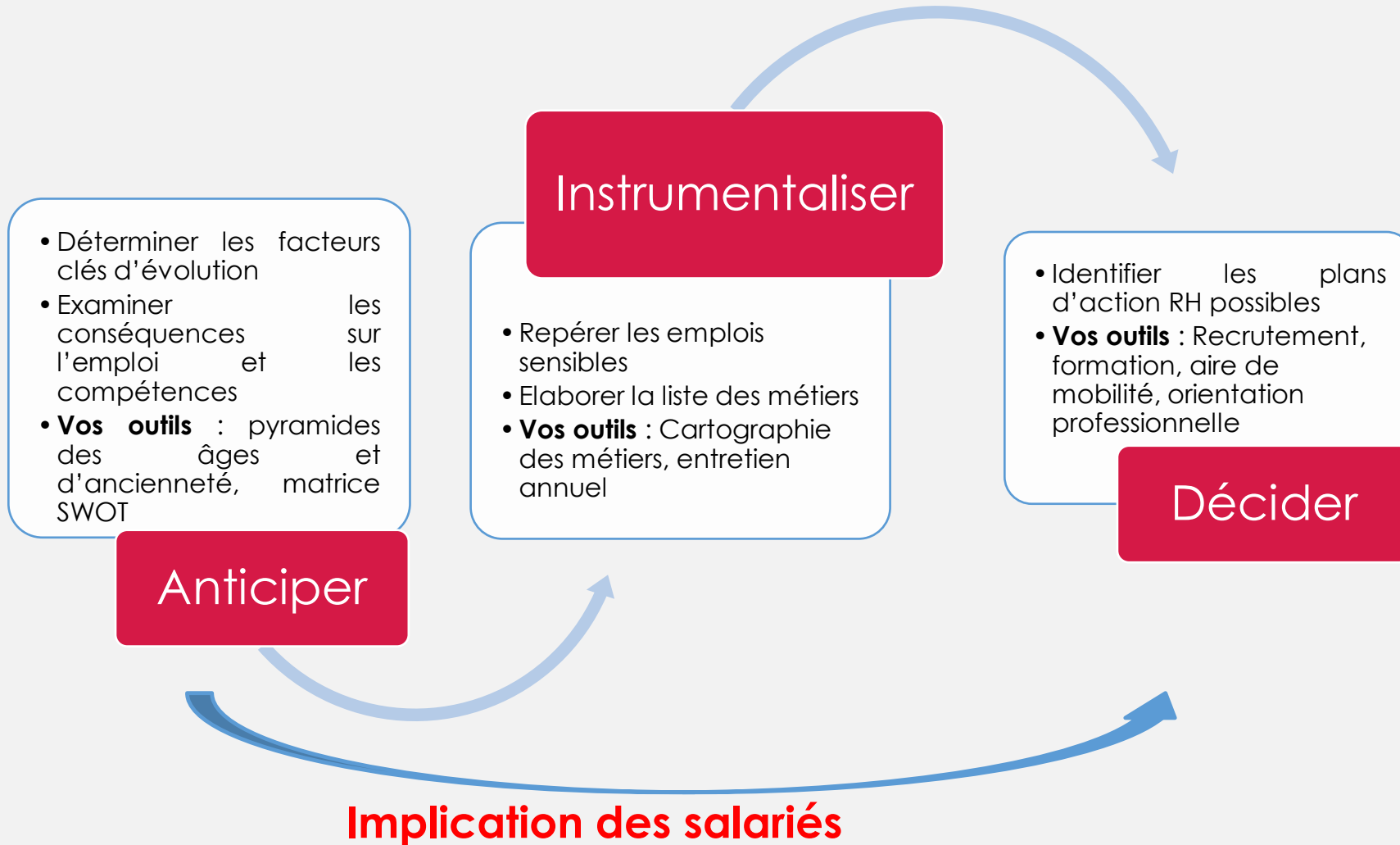
# Renforcer la capacité de votre entreprise à innover et à motiver

- Est-ce que je connais l'ensemble des compétences possibles de mes équipes ?
- Quelles évolutions pour les salariés affectés à des postes « critiques »?
- Comment m'organiser pour préparer les équipes aux changements ?
- Comment intégrer des compétences nouvelles sans déséquilibrer l'existant ?

# La démarche GPEC en 3 étapes clés



# Outillage de la démarche GPEC



## La construction de vos plans d'action à deux niveaux

- **Collectif**

- Organisation des équipes
- Mise en place de fiches de postes
- Construction de parcours d'évolution

- **Individuel**

- Formation
- Affectation nouvelle



## Quels sont vos risques ?

- Les situations de risques de pertes et d'insuffisance de savoir-faire:
  - Un départ imprévu
  - Une absence prolongée
  - Des départs prévisibles
  - Une compétence trop peu partagée
  - La nécessité d'intégrer de nouvelles technologies
  - Des réponses à des événements particuliers, mais également une préoccupation « au quotidien »



**Merci pour votre participation !**