

Une gestion partagée de la performance

■ Une feuille de route a permis à Kellogg's France d'associer les équipes aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour la première fois dans l'histoire de Kellogg's France, chaque collaborateur peut disposer d'un plan d'action personnalisé incluant des objectifs alignés sur la stratégie de l'entreprise et intégrant des exigences comportementales en corrélation avec ses valeurs. Devant la nécessité de corriger le décalage entre les ambitions de la maison mère et les résultats de la filiale (stagnation des ventes et déclin des bénéfices), c'est tout un processus de management de la performance que la présidente de Kellogg's France a mis en place, il y a deux ans, pour reviv-

taliser l'exploitation française. Elizabeth Fleuriot a ainsi élaboré une feuille de route spécifiant des objectifs très élevés et des résultats comportementaux autour de priorités stratégiques et de valeurs clés communes.

Alignement stratégique. Ainsi chaque membre du comité de direction a été invité à développer son propre plan d'amélioration et à définir ses responsabilités en cohérence avec les autres membres. L'équipe de direction a ensuite formé des managers sur la façon de transmettre cette feuille de route aux équipes et ainsi de garantir l'alignement stratégique des collaborateurs avec les buts fixés. « *Chaque leader a appris à réaliser des évaluations en milieu d'année en s'entraînant à mener des bilans récapitulatifs comparant les performances et les objectifs de la feuille de route* », souligne-t-on chez Kellogg's France.

LES RÉSULTATS
SONT LÀ : LA
TENDANCE À
LA BAISSÉ DU
CHIFFRE
D'AFFAIRES ET
DES BÉNÉFICES
S'EST
INVERSÉE.

Elizabeth Fleuriot a également déclenché une enquête sur l'engagement auprès de tous les salariés, afin de mesurer à quel point les leaders parvenaient à rendre plus autonomes leurs collaborateurs. Des formations sur le coaching ont permis des améliorations très nettes. Enfin, des entretiens de groupe ont été organisés pour faire le bilan des avantages et des inconvénients de ce parcours d'amélioration. Sur la base du feed-back reçu, la filiale a procédé « à des ajustements annuels pour améliorer le processus », souligne-t-on au sein de Kellogg's France.

Aujourd'hui, les résultats sont là, estime la direction. L'alignement des responsabilités sur les objectifs est probant. La tendance à la baisse du chiffre d'affaires et des bénéfices s'est inversée. La part de marché en 2003 a été en pleine progression et l'année 2004 prend la même tournure. Y. de K.