

Workshop

HR Process



30 mars 2021

Infos pratiques

- Votre micro est désactivé
- Votre caméra peut être activée
- Vous pouvez interagir avec les orateurs via la fonction «Chat» du panneau de commande
- Pour un confort optimal, affichez la session en mode “Plein écran”
- Un problème avec le son ?
Vérifiez le son de votre ordinateur

Plan de présentation

Introduction

- Enjeux de flexibilité

Nouveaux modes de gouvernance et Processus RH

FOCUS ON

- Talent Acquisition
- Performance Management

Conclusion

Introduction - Enjeux de flexibilité



Partena
PROFESSIONAL



HRpartners



HR Challenges

- Guerre des talents: marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel
- Croisement générationnel
- Nouvelles exigences ("Millenials")
- ADR des Talents
- Engagement des collaborateurs
- Nouvelles méthodes de travail "New Ways of Working"



Qui dit "défi", dit "adaptation"

Les nouveaux modes de gouvernance et leur impact sur les processus RH

Vers une gouvernance (plus) collaborative?

"L'intelligence collective est supérieure à la somme des intelligences individuelles. »



"Faire dépendre d'une poignée de personnes la destinée de toute une organisation n'est plus raisonnable."

Luc Bretones, CEO & Founder Purpose for Good

La gouvernance collaborative

- 1) Être **transparent, structurer et communiquer** activement avec le personnel
- 2) Valoriser la **responsabilité** pour ensuite développer l'**autonomie**
- 3) Leur donner du **pouvoir de décision** (sur base de leur expertise & stratégies d'entreprise)
- 4) Être un **leadership facilitateur**: processus clairs, bienveillance, encouragement et développement



La transformation organisationnelle, un acte volontaire et progressif

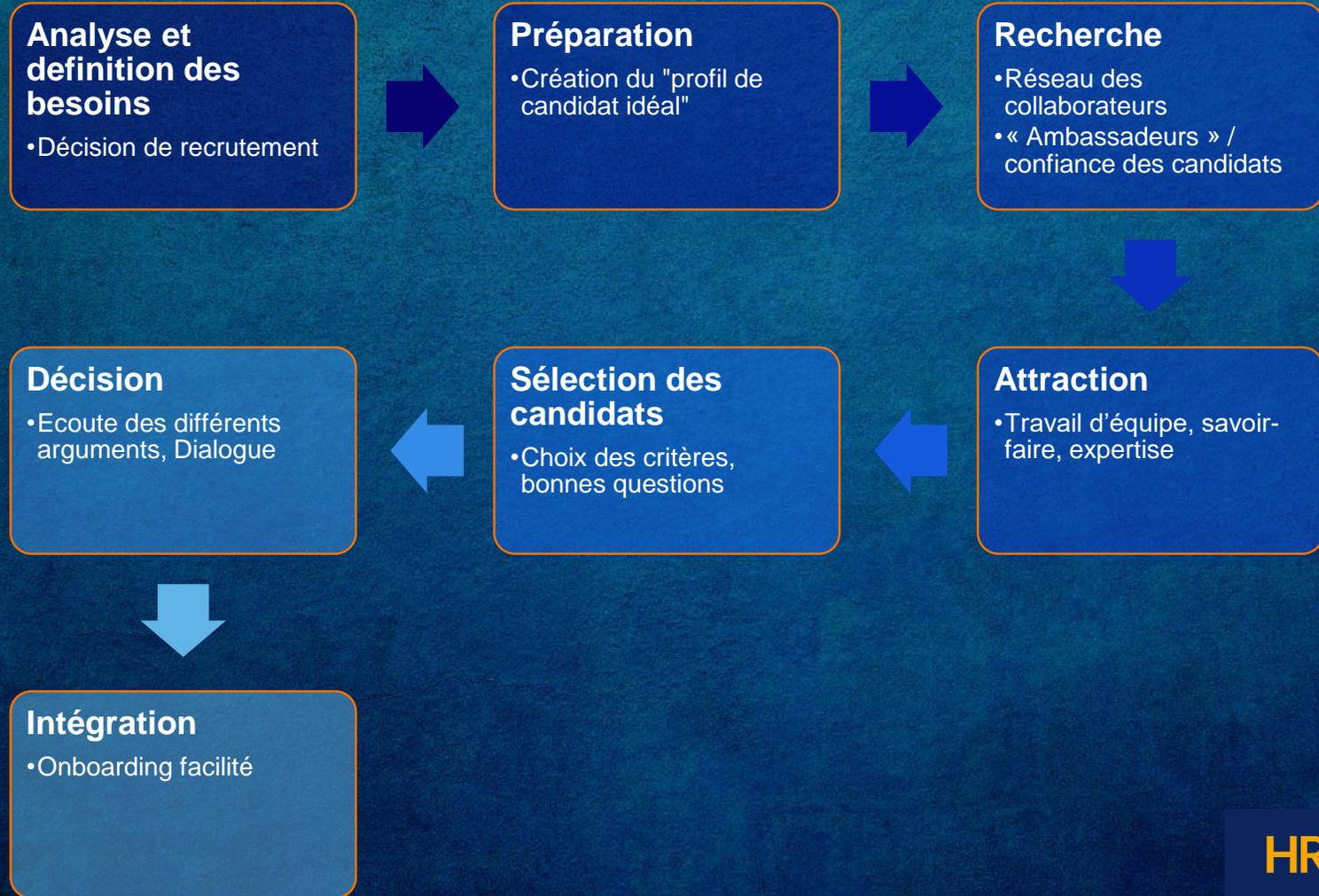
Il était important, pour nous, de mettre le pouvoir de décision et d'action à l'endroit le plus proche du client pour aller plus vite et que ce soit plus impactant

Cette transformation ne parlait pas vraiment aux équipes au départ. Il nous a fallu du temps pour déclencher l'intérêt.

Zooming in... Recruitment



Vers un recrutement (plus) collaboratif



Avantages

- ✓ Meilleure sélection des candidats grâce à une vision plus élargie
- ✓ Expérience du candidat optimisée par la culture d'entreprise mise en avant
- ✓ Amélioration de l'engagement : collaborateurs et managers se sentent valorisés, motivés
- ✓ Culture d'entreprise mise en avant : plus lisible, transparente, positive
- ✓ Valorisation des compétences transversales (comportementales) par la constitution d'équipes interdisciplinaires
- ✓ Implication de l'équipe – storytelling pour une meilleure attraction des candidats
- ✓ Diversité des points de vue
- ✓ Responsabilité, motivation à recruter avec le rôle d'ambassadeur

Implication des collaborateurs :

Points d'attention	 Solutions
Risque de chambre à écho dans l'équipe	<ul style="list-style-type: none">- Intégrer tous les membres de l'équipe et le management- Déterminer les profils complémentaires pour l'équipe
Etape de recrutement supplémentaire	<p>Inconvénient à première vue mais est en réalité un avantage</p> <ul style="list-style-type: none">- Chaque personne a un rôle dans le même entretien
Les collaborateurs risquent de faire une analyse de besoin très limitée / absence d'une vision à long terme	<ul style="list-style-type: none">- Centraliser les besoins globaux pour que les collaborateurs aient une vision globale- Communication de la stratégie globale aux collaborateurs
Niveaux d'exigences des collaborateurs risquent de trop s'écarter des critères requis	<ul style="list-style-type: none">- Sélection préliminaire de la part de HR/corporate- Formation des collaborateurs sur les techniques de recrutement



Quelques témoignages...

- Privilégier les recrutements en interne
- Recrutement externe uniquement pour des expertises spécifiques
- Processus effectué par le magasin, chacun à sa manière
- « Rituel » qui prévoit un recrutement intégralement collaboratif OU consultatif

- Sélection préliminaire par RH et le manager
 - ✓ Evaluation des compétences
- Clôture du processus par 3 collaborateurs (direct, indirect et spécialiste métier)
 - ✓ Evaluation du « cultural-fit »

- Validation du besoin par l'équipe
- Participation d'un ambassadeur dans le processus de sélection

Zooming in...
**Performance
Management**



Gestion de la performance



Processus d'évaluation & carrière: de la photo au film

"Nous avons supprimé l'évaluation annuelle au profit de la présentation des attentes réciproques et de 'check-out' de projets tout au long de l'année"

- Place à l'initiative et à la prise de responsabilité
- La carrière est portée par le collaborateur qui définit son évolution => démarche entrepreneuriale
- Valorisation du trajet (au-delà de l'ancienneté)
- Evolution transversale, enrichissement du rôle
- Focus sur le développement personnel et la culture du feedback
- Aide de RH pour se connecter aux bonnes personnes et grandir plus vite ou recadrer
- La confrontation et réorientation avant la séparation

CAS PRATIQUES

Différentes pratiques d'évaluation



Quelques types d'évaluation...

Type d'évaluation	Points d'attentions
Evaluation par les pairs	Manque d'objectivité des collaborateurs
Evaluation auto-rapportées	Tendance à se surestimer ou se sous-estimer → manque d'objectivité de la part du collaborateur concerné
Evaluation d'équipe	Manque de reconnaissance sur le travail personnel
Evaluation continue	Charge de travail plus importante au quotidien et manque de recul

CAS PRATIQUES

Qu'est-ce que ça
donne, concrètement ?





L'évaluation de la performance chez Decathlon Modèle libre

- Abandon des évaluations pour du feedback continu
- Ecosystème comprenant
 - Auto-évaluation
 - Coach développement
 - Responsable et subordonnés
 - Infos marché, mobilité et flexibilité personnelle,...
- Savoir-être plus important que le savoir faire
- Oser innover, être assertif et encourager la réflexion et si besoin, la confrontation



L'évaluation de la performance chez Cofidis Modèle hybride

- De l'évaluation annuelle à l'évaluation du travail fini
- Formulaire **Start**
 - Attentes de l'année
- Formulaire **Check de suivi**
 - Mensuel, échange sur le travail, validation de la cohérence
- Formulaire **Check Out Projet**
 - Communication du vécu, des apprentissages, des manquements, de la méthode,...

GOO

L'évaluation de la performance chez Google Modèle hybride

- Check-in semestriel sur la performance de l'employé
- Des auto-évaluations
- Un Feedback 360° sur-mesure
- Evaluation du management par les N-1
- Meetings en face à face réguliers

Take-Away

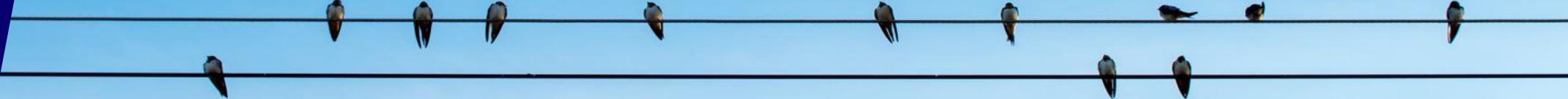
- Des évaluations formelles vers du **feedback informel**
- Des sessions ponctuelles vers des **discussions spontanées**
- L'omniprésence du **feedback continu**
- Prévalence de **modèles hybrides** et du **feedback 360°**
- **Une valorisation du collaborateur dans son rôle et sa contribution**
- **Propositions réservées aux sachants**

Conclusion



Le changement prend du temps, l'accompagnement est clé

- ✓ Définir un cadre, identifier les processus
- ✓ Mener plusieurs programmes à petite échelle
- ✓ Impliquer les gens du terrain (via un groupe représentatif par exemple)
- ✓ Préparer ses collaborateurs
- ✓ Créer des interconnexions
- ✓ Pouvoir se remettre en question: un pas en arrière pour mieux progresser?
- ✓ Challenger les idées (au lieu de les refuser)
- ✓ Avoir le droit à l'erreur
- ✓ ...



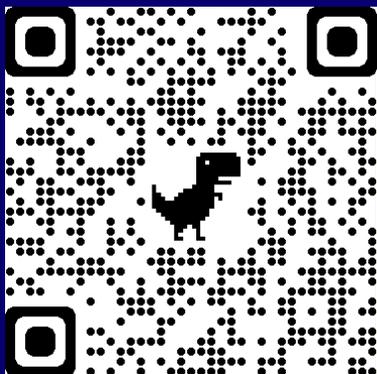
Se faire accompagner **totalemment ou partiellement** dans le processus

Questions



Partena
PROFESSIONAL

**Nous pouvons
vous aider**



HRpartners