



Le système d'évaluation chez Randstad

Claudine Habets & Frédéric Caucheteur
HR Public / Workshop du 7 novembre 2012



Contexte

Société de service , cotée en bourse

Mission, stratégie et culture d'entreprise

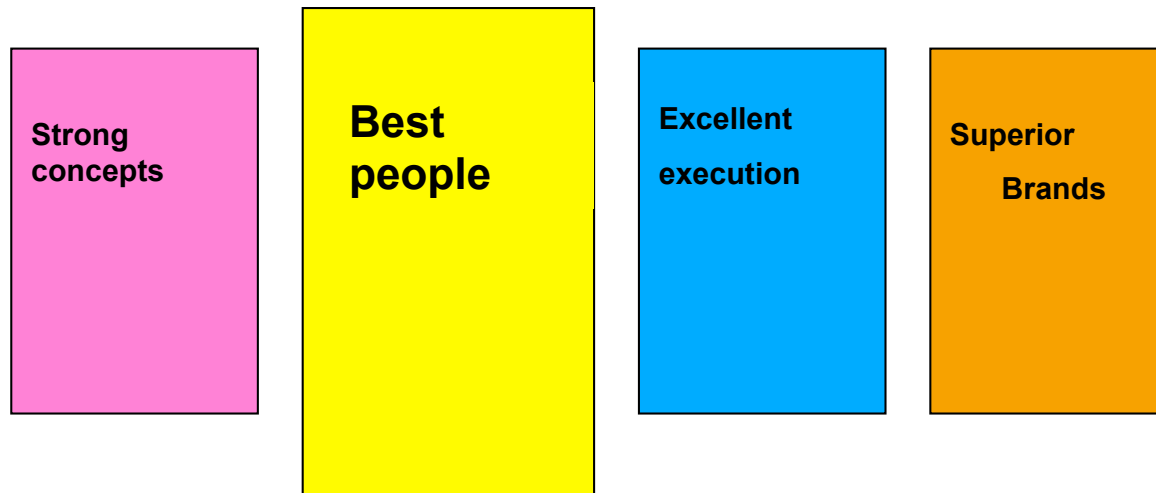
Organisation des opérations

Décentralisées (154 agences et 104 inhouses, 7 Hr centers)
Diversification des activités & des métiers
depuis 10 ans
Objectifs (résultats) spécifiques **et** collectifs

Organisation des services HR

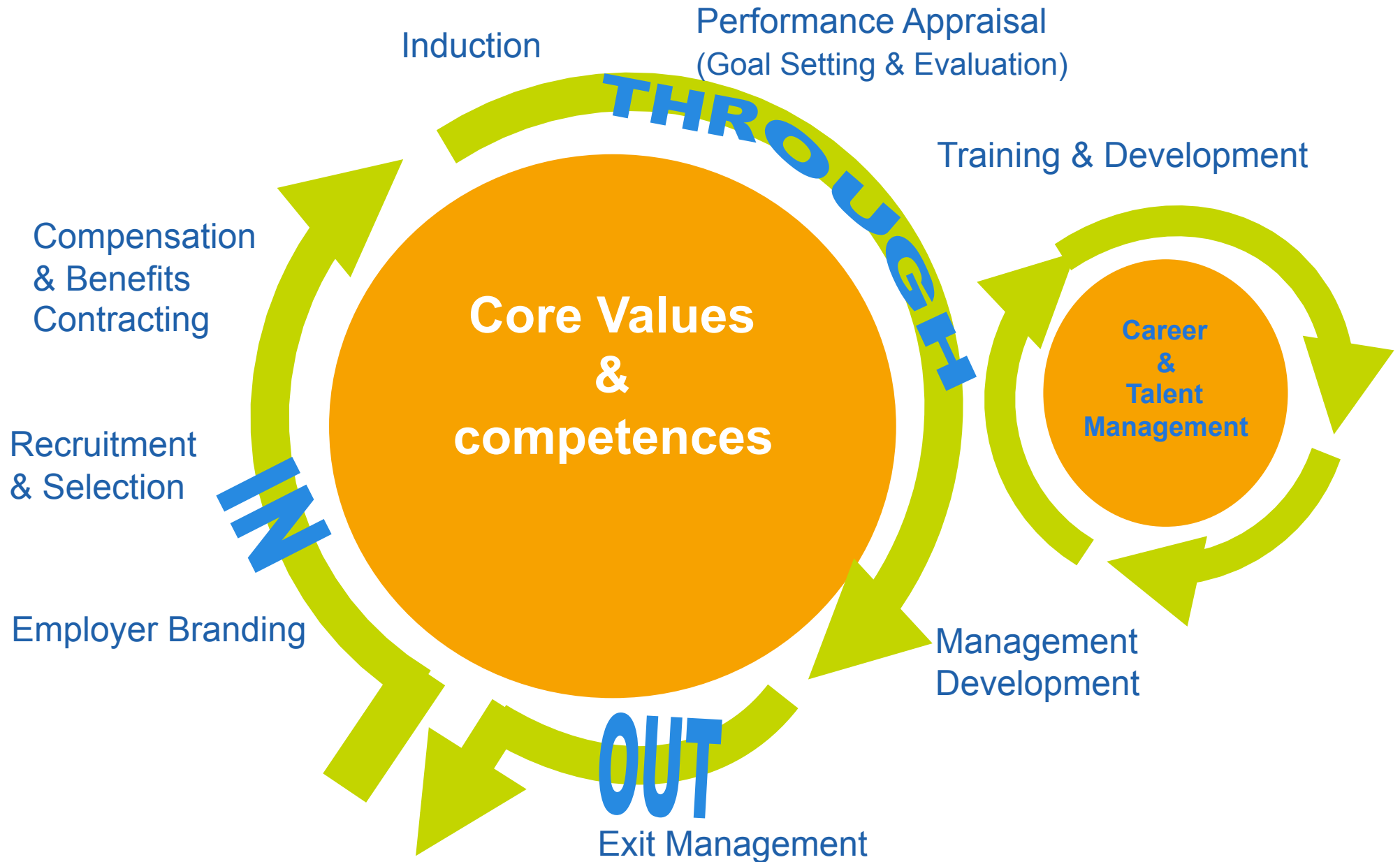
Central: Hr services & Hr Administration
Decentral: Partenaire des opérations

Stratégie & Building Blocks Randstad:



“Randstad veut créer une organisation performante et être un **employeur attractif** pour **attirer, développer et fidéliser** les meilleurs collaborateurs et atteindre **ensemble les résultats fixés.**”

Cycle RH



Vision de Randstad en matière de Career & Talent Management

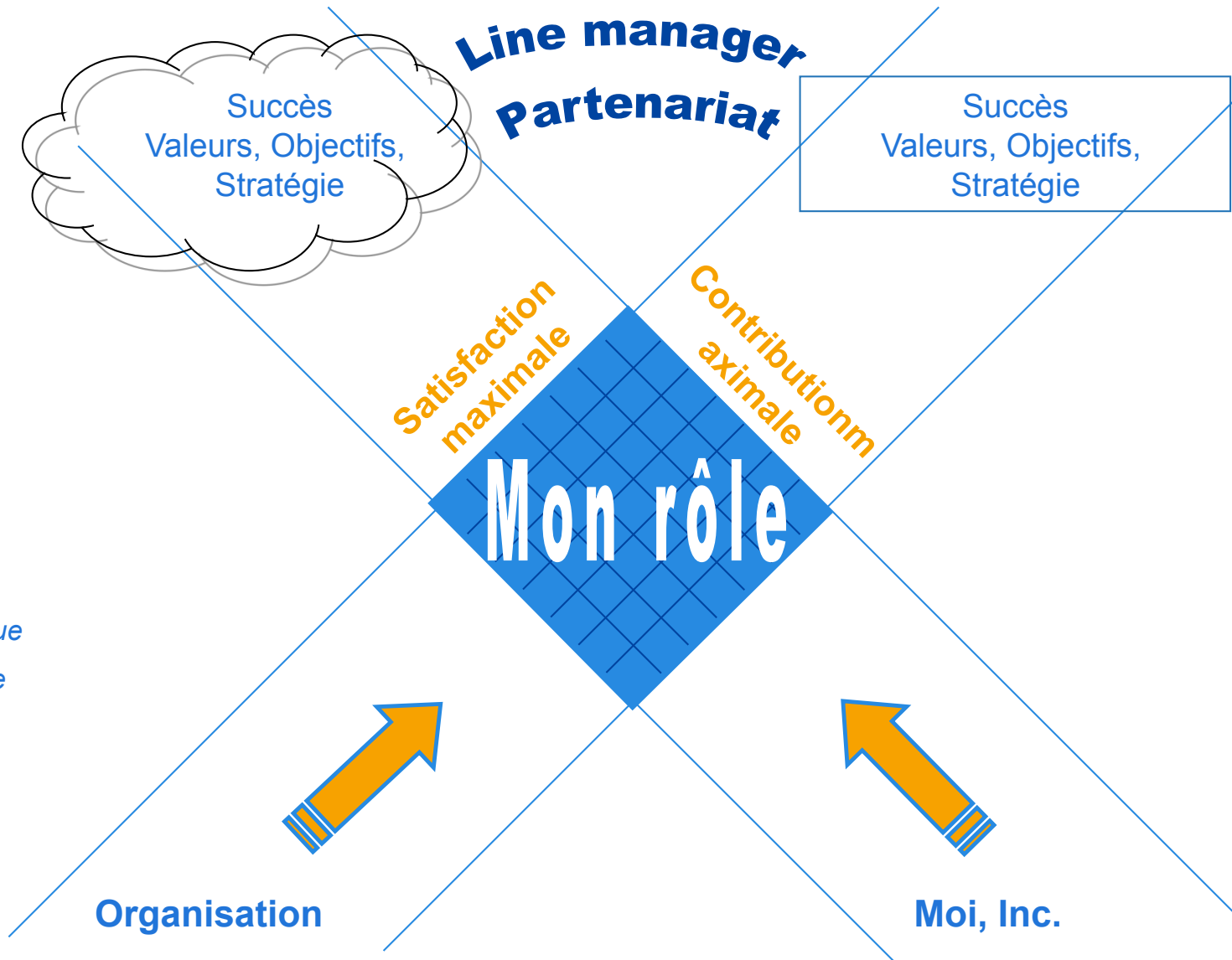
- Point de départ: tout le monde dispose de talents
- Le développement des talents = responsabilité partagée de l'organisation & du collaborateur lui même
- Randstad s' **engage** pour investir **ensemble** avec le collaborateur dans **son développement personnel** afin de réaliser ses aspirations professionnelles de manière optimale

sous condition que cela **contribue à l' atteinte des résultats de l'organisation** dans un environnement complexe & changeant

par le biais d'un **engagement mutuel**

=> inspirer, motiver & faire évoluer chaque collaborateur

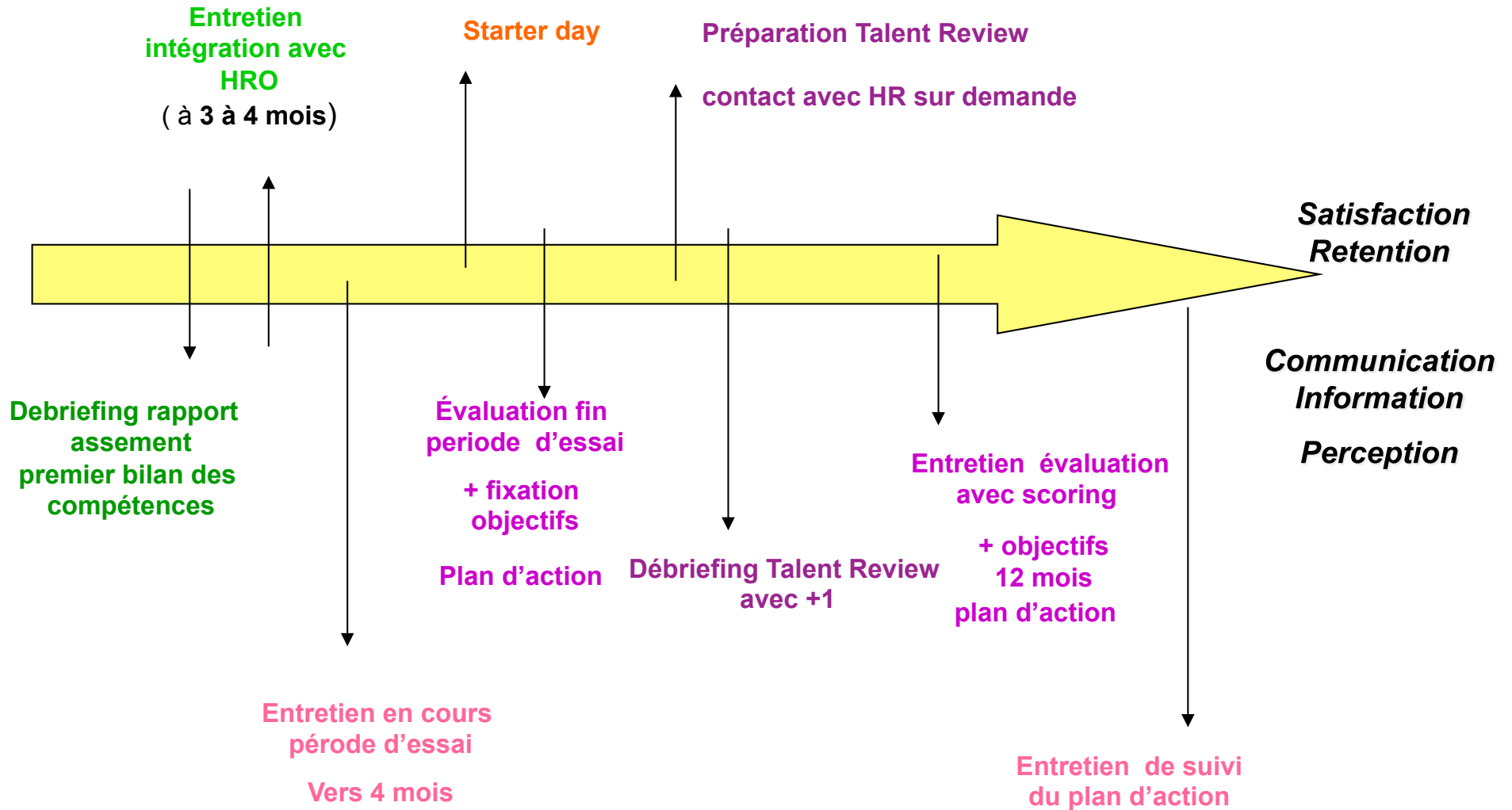
Gestion de carrière



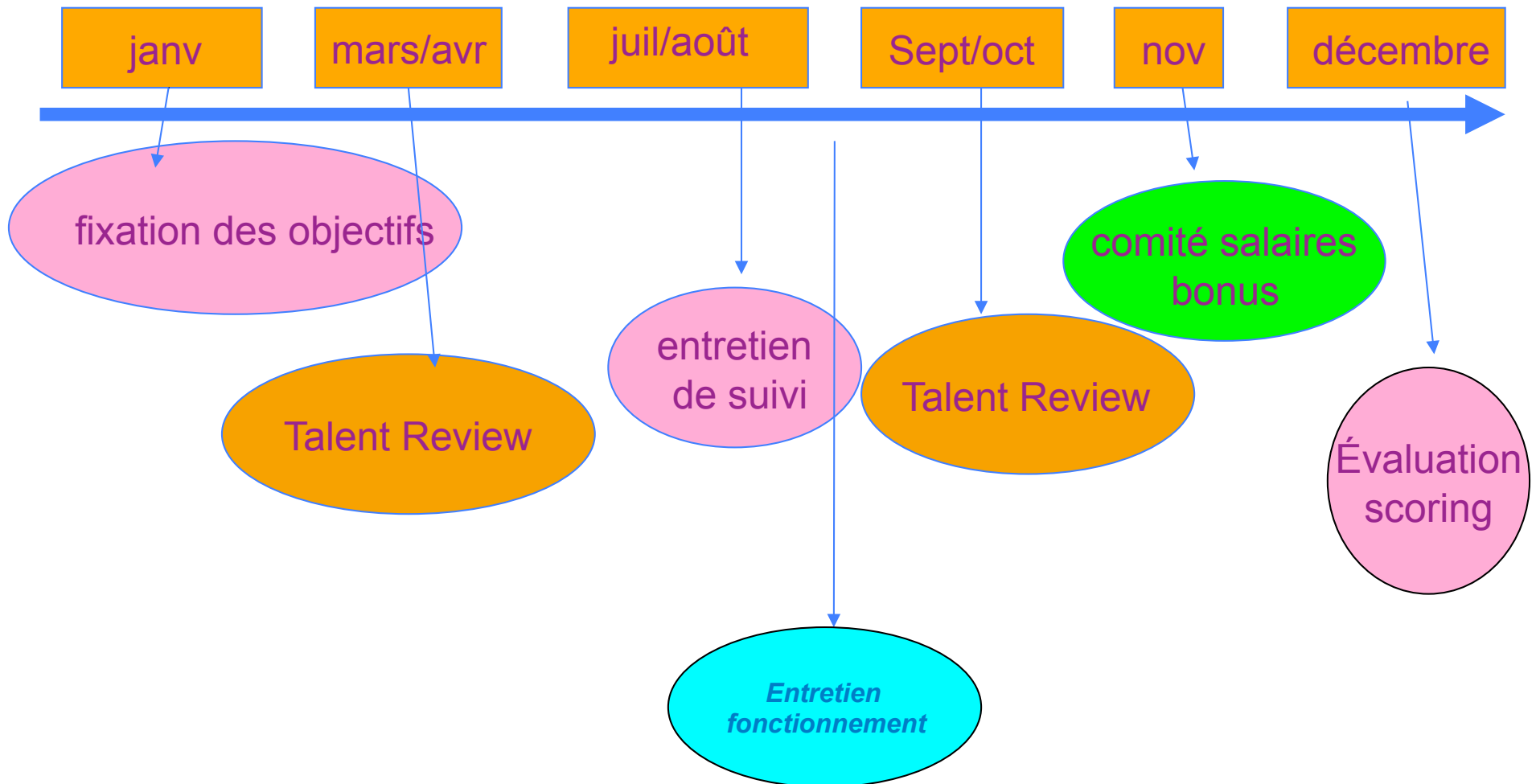
The career dialogue

©Blessing & White

Suivi personnalisé



Cycle annuel



Plan d'action versus plan de développement

Plan d'action

(objectifs domaines des résultats + moyens)

- lié à la fonction
- accent sur les éléments 'hards': atteinte des résultats (Market/people/process) => le 'quoi'
- ~ branch plan

Plan de développement

(objectifs développement personnel + moyens)

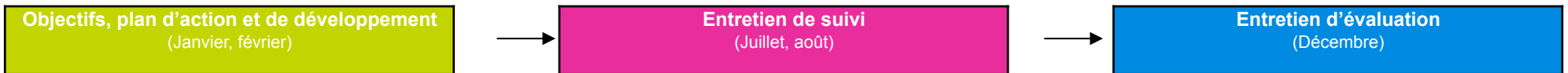
- lié à la personne
- accent sur les éléments 'softs': 'Le comment' lié au développement personnel, compétences, aspirations

Document d'évolution

Département		Fonction		Level actuel et appréciation	
Date entrée service		Date entrée fonction		Varia	

Nom collaborateur		Nom manager		Date	
-------------------	--	-------------	--	------	--

Conclusion globale, prestation et approche pendant la période précédente



VALEURS RANDSTAD	Ok / Not OK	COMMENTAIRES
Esprit d'entreprise : agir et marquer des points, prendre la responsabilité d'entreprendre des actions susceptibles d'engendrer un résultat, et donc la réussite, prendre des risques calculés, réagir rapidement face à chaque situation		
Positivisme : si l'on croit en ce que l'on fait et ce que Randstad fait on obtient des résultats dont on peut être fier, le positivisme et l'enthousiasme sont contagieux, penser et raisonner en termes de possibilités et non de problèmes, attitude consciente et confiante		
Intégrité : faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait, adopter des points de vue clairs et s'y tenir, oser dire « non », établir des relations honnêtes, viser le win-win		
Orientation vers l'autre : être attentif aux autres, avoir du respect pour autrui, oser se remettre en question ainsi que nos services, se tourner vers l'autre afin d'apprendre, de communiquer, d'évoluer		
Collaboration : le travail d'équipe stimule, travailler main dans la main permet d'atteindre des objectifs supérieurs, apprendre des autres, pour accroître ses connaissances il faut les partager		

A. OBJECTIFS

=> en fonction des domaines de résultats

Objectif <i>Quels objectifs sont prévus pour cette année?</i>	Objectif mesurable ou KPI <i>Comment est-ce qu'on peut mesurer/ évaluer si l'objectif est atteint?</i>	Action <i>Comment allez-vous atteindre cet objectif et quels moyens allez-vous utiliser?</i>	Actions entreprises et résultat visible	Actions et accords concernant le suivi si nécessaire	Evaluation
---	--	--	--	---	-------------------

OBJECTIFS

1.					
2.					
3.					

B. DEVELOPPEMENT : Plan de développement personnel (Individual Development Plan IDP)

=> en fonction des facteurs distinctifs du level et des compétences requises pour le level ou la fonction

Point de développement <i>Dans quel aspect désirez-vous évoluer? Quelle compétence ou aptitude voulez-vous (davantage) développer?</i>	Objectif à atteindre <i>Quel objectif voulez-vous atteindre en développant ce point?</i>	Actions, moyens <i>Comment allez-vous travailler sur ce point et quels moyens allez-vous utiliser?</i>	Rôle du coach <i>Qui peut vous coacher sur ce point? Quel support attendez-vous de ce coach?</i>	Evolution intermédiaire & résultats visibles	Actions et accords concernant le suivi si nécessaire	Evolution observée
--	--	--	--	---	---	---------------------------

OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

1.						
2.						
3.						

C. FORMATIONS OU APPRENTISSAGES

Lors de la période précédente, quel fut votre investissement personnel dans votre développement personnel et qu'avez-vous pu mettre en pratique dans votre job?

D. EVOLUTION : quelles perspectives d'évolution envisagez-vous au sein de notre organisation

(cfr Talent review)

Court terme/Long terme

Que faire pour y parvenir?



E. COLLABORATION AVEC VOTRE MANAGER

Quels aspects appréciez-vous le plus dans la collaboration avec votre manager?

De quelle façon votre manager peut-il vous soutenir davantage?

Evaluation Level

Appréciation

Exceptional

Very good

Sufficient

Insuffisant

Continuation dans le level

Nouveau level à partir de

Commentaires

SIGNATURES

	Date	Manager	Collaborateur
Objectifs, plan d'action et de développement			
Entretien de suivi			
Entretien d'évaluation			

ECOUTE

Capter



Comprendre (logique)



EMPATHIE

Se mettre dans la peau (ressentir)



L'autre



MOI



Transmettre le message

COMM ORALE



- Comment réagir au mieux?

-=> FLEXIBILITE

- comment communiquer au mieux? (mots, gestes, situation)



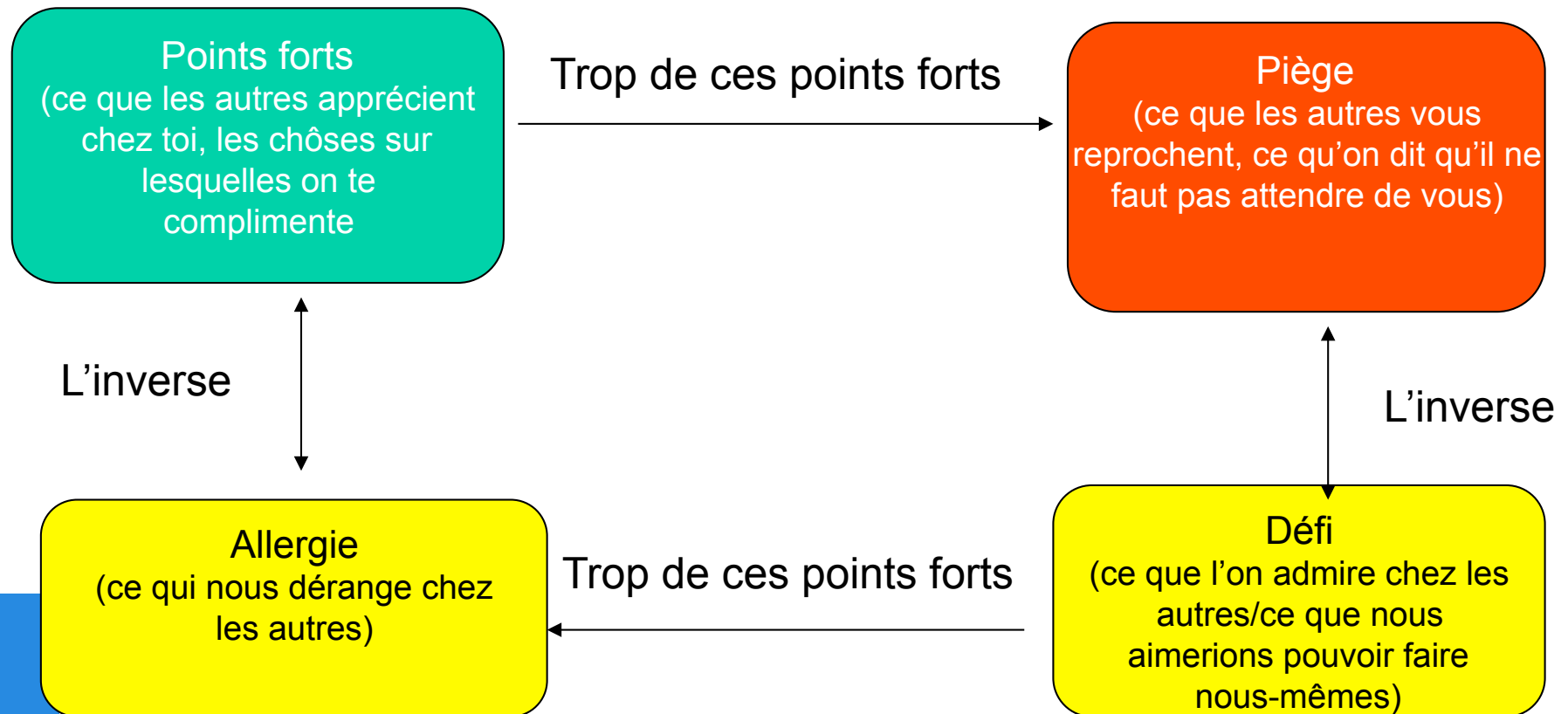
-Qu'est-ce qui est vraiment important pour l'autre?

- A quoi est-il sensible?

EMPATHIE

FORCE DE PERSUASION/IMPACT

Point fort ou point faible: une frontière étroite



Développement réussi: conditions préalables

Collaborateur

- Reality : où faut-il chercher la cause? À la surface ou en profondeur?
- Terrain fertile: connaissance de soi & capacité d'apprentissage (potentiel de base)
- Goal: le collaborateur sait-il quel objectif il veut atteindre?
- Conviction: Le collaborateur est t'il convaincu de pouvoir développer ce point?
- Motivation: Veut t'il développer ce point?

Organisation

- Goal: Cela correspond-il aux objectifs de l'organisation?
- Options: Suis-je (N+1) prêt à accorder le temps et l'espace nécessaires pour l'apprentissage?
- Options : Dispose-t-on (Org) du temps et du budget nécessaires?
- Le mgr est t'il apte à accompagner ce processus de développement?

Compétence

- Bon diagnostic?
- jusqu'à quel point cette compétence peut-elle être développée?
 - personnalité?
 - potentiel de base?

Facteurs facilitants la mise en place

Vision HR & Business - culture partagée

Objectifs (résultats) collectifs

Etat d'esprit du management, sensibilité à une approche par les compétences plutôt que par le résultat uniquement :

(formation et accompagnement sur le terrain sur base de cas concrets, intervision,...)

Facteurs facilitants la mise en place

Process HR

**Compétences transversales (recrutement)
Talent Review
Enquête de satisfaction
Climat , ouverture
Formation continue**

Positionnement de HR (central et décentral)

**HR management de proximité, entreprenant, partenaire
crédible du line manager et de l'employé**

.....

Difficultés/Enjeux

Temps, énergie et uniformité alors qu'il faut toujours faire plus avec moins de moyens (online ?, formation continuée,...)

S'appropriier les profils de compétences et leurs répercussions concrètes sur le terrain, partir du conceptuel pour aller vers le factuel.

Donner envie aux collaborateurs de s'investir à plus long terme (guerre des talents, enjeux démographiques, nouvelles générations de travailleurs)

Implication du management qui est un management à la base commercial confronté à la gestion de la productivité

Oser la confrontation positive et oser valoriser

Les aspirations de chacun ne peuvent pas toujours être rencontrées



 randstad

QUESTIONS ?