

Guide



PEOPLE REVIEW

Le guide des meilleures pratiques

INTRODUCTION

La People Review a le vent en poupe dans le milieu des RH !

Mais plus qu'une énième tendance, ce process a de **vrais impacts business** : réduction du coût des recrutements externes, fidélisation des talents ou encore accompagnement des collaborateurs en difficulté. En somme, la People Review joue un rôle clé dans l'atteinte d'objectifs stratégiques, vitaux pour le succès des organisations.

Pour vous aider à **mettre en place votre première People Review** ou à **améliorer votre process**, nous avons interviewé de **nombreux experts RH** :



Thomas Chardin, Dirigeant et Fondateur de **Parlons RH**



Sophie Bourrut Lacouture, Directrice du Développement des Hommes et des Organisations chez **Labeyrie Fine Foods**



Stève Noël, DRH chez **Rabot Dutilleul Construction**



Cécile Camadro, Head of Talent chez **Elevo**
⊗ Elevo



Clément Lemainque, People Experience Manager chez **Partoo**



Lucile Charbonnier, Directrice du Développement RH chez **Babilou**
Babilou

Ce guide inédit vous offrira un aperçu **des stratégies les plus efficaces en matière de People Review**.

SOMMAIRE

La People Review : Une simple tendance dans le milieu RH ?	4
• Interview de Thomas Chardin, Dirigeant et Fondateur de Parlons RH	5
La mise en place et l'évolution d'un process de People Review	7
• Un process au service de la stratégie RH : Le témoignage de Sophie Bourrut Lacouture, Directrice du Développement des Hommes et des Organisations chez Labeyrie Fine Foods	8
• S'équiper d'un outil RH adapté pour faire évoluer ses People Reviews : Le témoignage de Stève Noël, Directeur des Ressources chez Rabot Dutilleul Construction	12
• "Savoir que l'entreprise dans laquelle on évolue se questionne sur notre développement est rassurant" : Interview de Cécile Camadro, Head of Talent chez Elevo	15
L'après People Review : Les plans d'action	18
• Performance Improvement Plan VS Plan de développement : Interview de Clément Lemainque, People Experience Manager chez Partoo	19
• Les plans de succession et les programmes d'accompagnement : Interview de Lucile Charbonnier, Directrice du Développement RH chez Babilou	22



La People Review : Une simple tendance dans le milieu RH ?

Interview de Thomas Chardin, Fondateur et Dirigeant de Parlons RH

Thomas Chardin est le fondateur et dirigeant de Parlons RH, une agence de conseil experte en marketing RH, éditorial et Social Media. Il est l'auteur de « DRH, mission ou démission, 3 pistes d'action à l'heure du choix », publié aux éditions Diateino. En tant qu'expert RH, il nous partage son point de vue sur le process de la People Review.

En ce moment, on parle beaucoup du process de People Review. Pourquoi occupe-t-il autant le devant de la scène ?

Selon moi, le processus de People Review n'occupe pas vraiment le devant de la scène dans toutes les organisations, loin s'en faut.

En revanche, c'est vrai que le sujet monte beaucoup en ce moment dans les discussions RH. Cela me semble logique au regard du contexte dans lequel nous sommes et des bénéfices organisationnels et économiques qu'apporte une revue des talents bien orchestrée. Dans une économie en voie accrue de tertiarisation, les femmes et les hommes qui composent l'entreprise sont, enfin, devenus l'actif principal de l'entreprise. Les RH sont véritablement stratégiques au sens où elles engagent le devenir de nos organisations.

Une People Review permet une plus forte attention des entreprises à la gestion et au développement de ce fameux capital humain, et in fine une prise en compte plus efficace de ce rôle crucial des collaborateurs dans la réussite des entreprises.



Pourquoi les services RH ont-ils intérêt à mettre en place des People Reviews dans leur organisation ? Quels sont les bénéfices de ce process RH ?

En plus du point précédent qui me semble essentiel, c'est même un préalable, une People Review présente des avantages certains en termes de management des RH.

J'en cite trois :

1. Elle permet **une forme d'agilité organisationnelle** en identifiant les forces et les faiblesses de l'effectif, au sens collectif, en facilitant la prise de décisions rapides, éclairées et partagées.
2. Les processus de People Review fournissent **une plateforme pour évaluer le potentiel de leadership et identifier les candidats à fort potentiel pour les postes clés**. Aussi, je trouve que la People Review **facilite la planification et la gestion des successions** et contribue ainsi à la continuité opérationnelle de l'entreprise.
3. Elle met l'accent sur l'évaluation transparente et objective des performances individuelles, la revue des talents **favorise une culture partagée de la performance** au sein de l'organisation.

Quels conseils donneriez-vous à un professionnel RH qui aimerait lancer des People Reviews dans son organisation ?

Les People Reviews touchent beaucoup à la culture de l'entreprise. Il est indispensable de bien la prendre en compte. A ce titre, il faut me semble-t-il bien **accompagner les managers et le management** : quel est l'objectif du projet, quels sont les bénéfices pour les managers eux-mêmes, etc. Il faut favoriser l'adhésion par **une communication régulière et transparente**. Les règles doivent être parfaitement claires.

Je crois aussi qu'il faut **une solution pour supporter ces processus**. Cela ne peut se faire sur Excel. La solution n'est pas uniquement un gage d'efficacité, c'est aussi **un élément structurant** de la démarche : **cela crée une impulsion**. En cela, une solution de People Review peut contribuer à faire évoluer la culture de l'entreprise.

La réussite repose souvent sur un triptyque : culture, processus, solution.





La mise en place et l'évolution d'un process de People Review

Un process au service de la stratégie RH : Le témoignage de Sophie Bourrut Lacouture, Directrice du Développement des Hommes et des Organisations chez Labeyrie Fine Foods

Labeyrie Fine Foods est un Groupe de l'industrie agroalimentaire française, possédant les marques Labeyrie, Blini, Atelier Blini, Delpierre ou encore Père Olive.

Le Groupe emploie aujourd'hui 3500 collaborateurs à travers 14 sites industriels en France, en Belgique, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

Sophie Bourrut Lacouture, Directrice du Développement des Hommes et des Organisations chez Labeyrie Fine Foods, a accepté de nous dévoiler les coulisses de leur process de People Review, piloté depuis la Talent Suite Elevo.



Contexte et objectifs stratégiques

Chez Labeyrie Fine Foods, la People Review a lieu une fois par an, avant la campagne d'entretien annuel et d'entretien professionnel, et concerne 600 collaborateurs (les cadres et les forces de vente).

Ce process est **un véritable outil de référence au service de la performance de l'entreprise et du développement des collaborateurs**. Il permet à l'entreprise de :

- **Positionner les collaborateurs concernés en termes de performance et de potentiel**, selon des critères bien définis,
- **Discuter des parcours de carrière**,
- **Alimenter la construction des plans de développement des compétences**,
- **Fidéliser les collaborateurs en leur offrant des perspectives.**



Le Process de People Review chez Labeyrie Fine Foods sur Elevo



L'après People Review : restitution et plan de développement personnel

Chez Labeyrie Fine Foods, lors de l'entretien annuel, **chaque manager a la responsabilité de partager à ses collaborateurs leur positionnement.**

Pour aider les managers dans ce travail, l'équipe RH a travaillé sur un module dans 360Learning. Ils y trouvent des conseils pour savoir quels éléments de langage utiliser en fonction du positionnement de leurs N-1 et les actions qu'ils peuvent lancer pour les accompagner efficacement.

D'autre part, lors de l'entretien professionnel, chaque collaborateur a l'occasion d'échanger avec son manager sur son plan de développement personnel.



A l'issue d'une People Review et du travail de positionnement, l'ambition est d'avoir pour chaque collaborateur un plan de développement personnel sur-mesure, en vue de les accompagner et de les développer en continu. Il est important pour nous que tous les collaborateurs chez Labeyrie Fine Foods vivent une expérience apprenante.



Sophie Bourrut Lacouture, Directrice du Développement des Hommes et des Organisations chez Labeyrie Fine Foods

Deux chiffres clés sur l'exercice 2023

2/3

des collaborateurs en sous performance ont bénéficié d'un plan d'action associé.

Près de
50%

des collaborateurs à droite de la matrice de People Review ont évolué au cours de l'année (promotion, changement de fonction, élargissement de leur périmètre)

Le prochain défi ?



Pour nos 600 collaborateurs et managers, la People Review est bien intégrée et comprise. C'est un processus clé et solide sur Elevo. En 2024, nous souhaitons travailler plus en profondeur les plans de succession et accompagner de manière plus poussée les managers sur le debrief de la People Review et le plan d'accompagnement de leurs collaborateurs.



Sophie Bourrut Lacouture, Directrice du Développement des Hommes et des Organisations chez **Labeyrie Fine Foods**



S'équiper d'un outil RH adapté pour faire évoluer ses People Reviews : Le témoignage de Stève Noël, Directeur des Ressources chez Rabot Dutilleul Construction

Rabot Dutilleul Construction est un groupe de BTP français, fondé en 1920 et qui emploie aujourd'hui plus de 650 salariés.

Le Directeur des Ressources Humaines de ce groupe, Stève Noël, a accepté de témoigner sur l'évolution de leur process de People Review, notamment grâce à l'adoption de la Talent Suite Elevo.



Rabot Dutilleul
Construction 

Avant Elevo : un processus qui manquait d'objectivité

Avant d'utiliser Elevo, les membres de l'équipe RH de Rabot Dutilleul Construction pilotaient **les comités de carrière sur Excel, un outil qui ne leur permettait pas d'extraire et de partager facilement les données récoltées.**

D'autre part, **les managers directs n'étaient pas impliqués** dans les comités de carrière : le positionnement des collaborateurs était du ressort des directeurs de service. Ces derniers établissaient des groupes de salariés sans avoir répondu au préalable à des questions, puis ils justifiaient les positionnements en séances collectives.

Les points faibles de ce processus :

1. Les directeurs de service ne connaissent pas aussi bien les collaborateurs que leur manager direct.
2. Le processus de talent mapping n'était pas encadré par un questionnaire permettant de ramener de l'objectivité.
3. Ce manque d'objectivité faisait perdre du temps aux participants des comités de carrière car, en séances collectives, chaque positionnement devait être réexaminé attentivement.



Avec Elevo : la mise en place d'un processus plus structuré

En 2023, face à toutes ces problématiques, l'équipe RH de Rabot Dutilleul Construction décide de changer d'outil et de **piloter ses comités de carrière sur Elevo**. Un changement qui a permis à **l'équipe RH de faire évoluer son processus** : désormais, ce sont les managers directs qui évaluent leurs collaborateurs.



Nous n'avons pas eu à former les managers directs au processus de comité de carrière sur Elevo car ils étaient déjà habitués à utiliser la plateforme lors des campagnes d'entretiens. Nous leur avons juste envoyé un mail pour leur expliquer le processus. Tout s'est très bien passé car Elevo est un outil intuitif.



Stève Noël, DRH chez Rabot Dutilleul Construction

Les comités de carrière chez Rabot Dutilleul Construction sur Elevo



1 Sur Elevo, les managers directs évaluent leurs collaborateurs.

Les dimensions évaluées sont la performance, le potentiel futur, l'engagement, l'évolution à court terme, le risque de départ et l'impact du départ.



3 En séances collectives, **des membres de l'équipe RH et les directeurs de service vérifient et challengent les positionnements**. Puis ils **prennent des décisions stratégiques** en fonction des besoins de l'entreprise (plans de succession, parcours d'accompagnement, mobilités internes, formations...).



2 En fonction des réponses des managers, **les collaborateurs sont automatiquement positionnés dans un ou plusieurs groupes définis par l'entreprise**, tels que "Top talent dans l'entreprise", "Prometteur de l'entreprise", "Collaborateur expert"...



4 Synthèse et restitution de la People Review.

Les managers directs ont très bien accueilli ce nouveau processus car **il leur permet d'avoir des échanges plus constructifs** avec leurs collaborateurs, en leur faisant **des retours précis sur leurs perspectives d'évolution**.



Sur Elevo, les managers directs ont aimé être guidés lors des évaluations via des questions précises. Cela leur a permis de creuser et de détailler leurs réponses.



Stève Noël, DRH chez Rabot Dutilleul Construction

Les bénéfices d'Elevo pour Rabot Dutilleul Construction

1

Positionnement des collaborateurs plus objectif grâce au questionnaire rempli par les managers directs sur Elevo.

2

Les managers sont plus engagés dans le développement de leurs collaborateurs.

3

Gain de temps lors des séances collectives car **le travail de restitution est de meilleure qualité**.

4

Très bon taux de participation : 90% des managers directs avaient rempli leurs évaluations avant les séances collectives.



Grâce à Elevo, nous avons fait un vrai pas en avant dans notre façon de faire les comités de carrière.



Stève Noël, DRH chez Rabot Dutilleul Construction

“Savoir que l’entreprise dans laquelle on évolue se questionne sur notre développement est rassurant” : Interview de Cécile Camadro, Head of Talent chez Elevo

Cécile Camadro a rejoint Elevo en septembre 2019, pour structurer et piloter le département Customer Success. Elle a accompagné de nombreux clients dans la mise en place et l’amélioration de leurs process RH. Forte de cette expérience, elle assume désormais les responsabilités de Head of Talent au sein d’Elevo, où elle supervise les campagnes d’entretiens et les People Reviews.



 Elevo

Quand le process de People Review a-t-il été déployé chez Elevo et avec quels objectifs ?

Ce process a été déployé chez Elevo depuis la sortie de notre produit de People Review, soit depuis près d'un an et demi. Avant cela, nous conduisions déjà des People Reviews mais de manière moins formalisée.

Lors de ce process, nous recueillons de la part des managers des informations sur leurs collaborateurs, notamment sur la vision qu'ils ont de leur performance, leur engagement ou encore leur risque de départ de la société.

Les objectifs pour nous sont :

- **Déterminer les talents clés** et mettre en place **des actions pour les retenir**,
- **Identifier de potentielles opportunités d'évolution** inter-équipes ou cross-équipes,
- Mettre en place **des plans d'action pour la rétention** ou **le développement** de nos talents.

En parallèle de cela, le process de People Review nous permet de **nourrir nos échanges autour des augmentations de salaires**, pour qu'on s'assure d'une cohérence au sein de l'ensemble de l'entreprise.

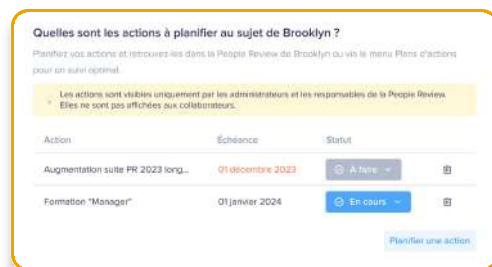
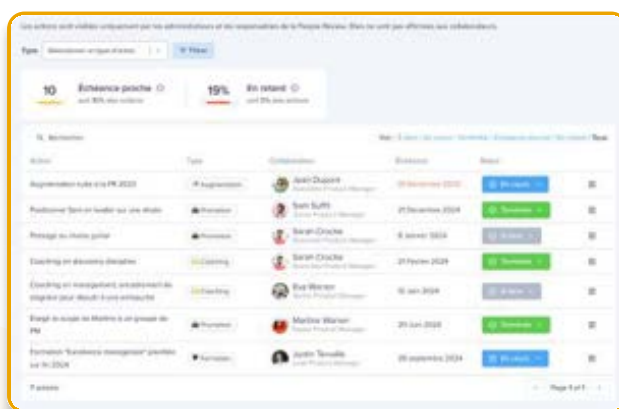
Suite à cette première People Review, quelles actions avez-vous mises en place ?

Nous avons lancé de nombreuses actions :

- **Evolution de collaborateurs** sur des niveaux supérieurs,
- **Revalorisations salariales**,
- **Plan de formation** pour des besoins identifiés (encore en construction),
- Mise en place de **coaching**.

L'ensemble de ces actions ont été communiquées aux collaborateurs concernés lors d'un point dédié avec le collaborateur, le manager et moi-même.

L'objectif était de leur faire une conclusion des process d'évaluation et de People Review, sans nécessairement leur communiquer leur positionnement, mais en tout cas pour **leur donner de la transparence sur les prochaines étapes de leur développement**.



Selon vous, en quoi l'utilisation d'un outil RH est-il indispensable pour piloter efficacement des People Reviews ?

Comme pour tous process RH, il est important que le support soit le plus simple possible pour rester concentré sur le plus important : les discussions associées à un collaborateur.

Avec Excel par exemple, c'est loin d'être le cas. Le parcours est souvent laborieux avec de nombreux fichiers par manager, des notions de visibilité et confidentialité à respecter : par conséquent, on focalise plus nos efforts sur ces aspects que sur le process en tant que tel.

A contrario, utiliser un outil comme Elevo permet aux équipes RH d'avoir une vision directe sur les résultats de leurs collaborateurs, avec notamment des graphiques adaptés, sans avoir à retraiter les données : c'est un gain de temps énorme !



Quels conseils donneriez-vous à un professionnel RH qui souhaiterait lancer des People Reviews dans son organisation ?

Je lui dirai qu'il est **important d'inclure les managers direct dans ce process**, en leur expliquant bien leur rôle, ce qu'on attend d'eux dans cet exercice, et les impliquer vraiment dans la prise d'actions.

Il est aussi important de communiquer à toute l'entreprise au global sur le process d'évaluation, couplé à un potentiel process de People Review : cet exercice n'a pas à être secret, même si les positionnements ne sont pas directement communiqués aux collaborateurs.

Savoir que l'entreprise dans laquelle on évolue se questionne sur notre développement est rassurant.





L'après People Review : Les plans d'action

Performance Improvement Plan VS Plan de développement : Interview de Clément Lemainque, People Experience Manager chez Partoo

Partoo est une Scale-up SaaS B2B qui développe une plateforme tout-en-un pour aider les commerces locaux à se rapprocher de leurs clients. L'entreprise compte aujourd'hui 450 collaborateurs.

Clément Lemainque a rejoint Partoo en tant que People Experience Manager en juin 2022. Sa mission est d'accompagner les équipes Tech et Support sur tous les sujets de Talent Management : performance, carrière, formation et développement. En parallèle, il est professeur, formateur et conférencier.



Comment se passe le process de People Review chez Partoo ?

Déjà, il faut savoir que nous lançons deux évaluations semestrielles chez Partoo : les BYR, pour *Bi-Yearly Review*. La première évaluation est en avril-mai et la seconde en octobre-novembre.

Nous avons une évaluation assez classique avec une auto-évaluation du collaborateur (*self assessment*) ainsi qu'une évaluation par le manager (*manager assessment*). Si le collaborateur est éligible à une augmentation de salaire, nous complétons également avec des évaluations par les pairs (*peer reviews*). **Ces différentes évaluations nous permettent d'avoir une vision globale sur la performance du collaborateur.**

Vient ensuite la période des People Reviews. Les People Experience Managers (PEX) se réunissent avec chaque chef de département. A tour de rôle, les managers présentent les performances de leur équipe.

Quel est votre rôle durant ces réunions ?

Avec les chefs de département, **nous challengeons les retours des managers et harmonisons les évaluations.** Nous sommes **les gardiens de l'équité interne** sur les résultats de l'évaluation et ce qui en découle, notamment les augmentations de salaire.

Quelles sont les dimensions évaluées ?

Nous évaluons le **"What"** et le **"How"**. Le **"What"** correspond au travail, aux rendus et à l'atteinte des objectifs, alors que le **"How"** fait référence au comportement, à l'adéquation avec les valeurs et la culture de l'entreprise. Les collaborateurs sont notés sur ces deux segments. Tout notre enjeu est d'avoir **un process le plus objectif possible.**

Pour les collaborateurs qui ne sont pas en sous ou surperformance, comment cela se passe-t-il ?

Ce sont la grande majorité de nos collaborateurs. Ces collaborateurs ont de **la visibilité sur leurs possibilités d'évolution** car nous avons mis en place **des Career Paths chez Partoo**.

Ils savent quelles compétences ils doivent développer et la discussion avec leur manager porte sur le niveau associé dans le *job grading*. Pour plus d'informations sur nos *Career Paths*, vous pouvez consulter notre témoignage dans ce livre blanc d'Ignition Program.

Abordons à présent un cas plus difficile : la sous-performance. Pour les low performers, que mettez-vous en place chez Partoo ?

Dans beaucoup d'entreprises, il y a des *Performance Improvement Plans* (PIP).

Chez Partoo, nous n'avons pas de PIP mais des plans de développement (*Development Plan*). Un plan de développement permet de définir des attentes claires, le cadre idéal pour les atteindre et ce qui se passe en cas de réussite ou d'échec.

Mais ce programme n'est pas réservé qu'aux personnes en dessous des attentes ! Par exemple, il est **systématiquement mis en place dans le cas d'une mobilité interne** afin d'accompagner une personne vers un nouveau métier.

Par ailleurs, **n'importe qui peut demander à son manager d'avoir un plan de développement** pour bénéficier d'un accompagnement renforcé. Chez Partoo, ce sont un peu moins de 10% des collaborateurs qui en bénéficient.

Et pour les collaborateurs en sur-performance ?

Nous sommes actuellement en train de travailler dessus. Nous souhaitons mettre en place des plans de succession pour les top performers et identifier des leviers pour fidéliser cette population.

Quels conseils donneriez-vous à un professionnel RH qui souhaiterait mettre en place des plans de développement dans son entreprise ?

La première erreur que j'ai faite a été de construire de *Performance Improvement Plans* (PIP), à l'instar de ce qui se fait dans beaucoup d'entreprises du secteur.

Pourquoi une erreur ? Parce que n'importe quel collaborateur qui fait des recherches sur le sujet trouvera dans les premiers résultats Google des questions telles que "Un PIP signifie-t-il que l'on va me licencier ?" Or, notre volonté était de proposer un plan d'accompagnement, qui permette aux collaborateurs d'identifier leurs axes d'amélioration et de travailler dessus, avec leur manager, dans un cadre bien défini. Le PIP est donc très vite devenu un process qui faisait peur, tant aux collaborateurs qu'aux managers ("mais je ne veux pas me séparer de lui !").

La réponse a été d'échanger avec les managers pour mieux comprendre les craintes sur cet outil et y répondre. Cette initiative, couplée au rebranding en "*Development Plan*" et à la réussite de nombreux plans de développement ont fait que ces derniers sont même parfois demandés par les salariés eux-mêmes.

En conclusion, comme beaucoup de sujets RH, il est primordial de communiquer au maximum dessus et, quand c'est possible, d'impliquer des parties prenantes (managers, collaborateurs) dans la réflexion et le design du process.

Les plans de développement chez Partoo

| Development Plan : 3 cases

Employee initiative

Anyone can ask for a "Development Plan" in order to be provided with a clear vision of their areas of development and growth opportunities.

Internal Mobility

As part of an internal mobility opportunity, the "Development Plan" supports the transition by identifying the necessary skills to acquire and providing the required resources.

Manager initiative

For employees who do not meet expectations and/or had less than 3/4 during their last BYR on the "What" and or/ the "How", the Development Plan helps setting and achieving clear objectives of development.

| Development Plan : 4 steps

1- Framing (1 week)

You and your manager will identify specific objectives you want to achieve through the "Development Plan" along with the associated timeline and the consequences in case of achievement or non-achievement

2- Action Plan (1 week)

You and your manager will create a detailed action plan to achieve the development goals. Each objective will be linked to a success indicator, and if necessary, resources will be provided to make them more achievable.

3- Follow-up (1 to 5 months)

You will follow your action plan and organize regular check-ins with your manager. These check-ins will help assess progress and make adjustments if needed.

4- Final Debrief (1 week)

A final meeting will be scheduled. Its main purpose is to formally conclude the plan by discussing its success or non-success and take the time to analyze what went well and what could have been done better or differently.

Document interne de Partoo : "Development Plan", 2024.

Les plans de succession et les programmes d'accompagnement : Interview de Lucile Charbonnier, Directrice du Développement RH chez Babilou

Fondé en 2003, Babilou fait partie de Babilou Family, le 1er groupe de crèches d'entreprises et de collectivités en Europe. Depuis 20 ans, l'entreprise familiale œuvre au bien-être des enfants et de leurs familles avec une mission : construire un monde meilleur par l'éducation et l'attention portée à chaque enfant. Babilou compte désormais plus de 5000 collaborateurs et a étendu sa présence à 12 pays.

En 2018, Lucile Charbonnier a intégré Babilou en tant que Directrice du Développement RH, avec notamment comme mission le déploiement du processus de People Review dans l'organisation.



Babilou

Comment avez-vous mis en place le process de People Review chez Babilou ?

Initialement, nous avons nommé ce process "Talent Review". Cependant, nous nous sommes dit que ce n'était pas des Talent Reviews, mais des People Reviews que nous souhaitions réaliser. Pour nous, **c'était trop segmentant de parler de Talent Review, là où la People Review cartographiait l'ensemble des collaborateurs.**

Nous avons lancé notre première People Review en 2019. Cette année-là, elle concernait uniquement les membres du COMEX et leurs N-1. Les membres du COMEX cartographiaient leurs N-1 dans une 9 box assez classique, composée de deux dimensions : **le potentiel et la performance**. C'était très intéressant car cette People Review permettait de faire passer des messages, mais aussi de **développer les managers sur leur posture et l'évaluation de leurs collaborateurs**. Ce process en disait autant sur eux que sur les personnes qu'ils évaluaient. Côté RH, cela nous a permis d'avoir **une cartographie précise des collaborateurs et des échanges très constructifs sur la posture managériale attendue.**

Quelles conclusions avez-vous tirées de cette première People Review ?

Pour les managers, évaluer la performance de leurs collaborateurs était relativement simple, car cela correspondait aux résultats des entretiens annuels.

En revanche, mesurer le potentiel évolutif de leurs collaborateurs s'est avéré plus complexe pour les managers. Pour les aider, nous avons mis en place un référentiel de savoir-être l'année suivante. En face de chaque savoir-être attendu, nous avons défini le comportement spécifique associé.

Comment votre process de People Review a-t-il évolué au fil du temps ?

Au fur et à mesure, nous avons systématisé les People Review à l'ensemble des équipes. Au siège et en crèche, c'est désormais l'ensemble des managers qui évaluent leurs propres équipes.

Suite aux People Reviews, quelles actions mettez-vous en place pour ces collaborateurs ?

Nous mettons en œuvre diverses actions, notamment des plans de succession et un programme d'accompagnement spécifique.

Les plans de succession sont **dédiés aux postes clés**, préalablement identifiés, et **sont gérés au niveau du COMEX**. Ils comprennent trois catégories : les collaborateurs immédiatement prêts à occuper un poste clé, ceux prêts dans un à deux ans, et ceux prêts dans deux ans et plus. Pour chaque poste clé, nous listons les candidats potentiels. Ces plans nous aident énormément quand un poste se libère car notre premier réflexe est d'aller les consulter.

Nous avons également un programme appelé **"Petit Pas Deviendra Grand"**. Chaque année, 12 à 14 collaborateurs, ayant un fort potentiel évolutif, sont choisis pour bénéficier d'un accompagnement sur une année. Depuis sa création il y a quatre ans, ce programme affiche un **excellent taux de rétention de plus de 90%**. De plus, **entre 60 et 70% des participants obtiennent une promotion interne**.

Pour les professionnels travaillant dans les crèches Babilou, comment les People Reviews se déroulent-elles ?

Pour les directions de crèches qui évaluent leurs équipes, nous sommes **plus sur des sujets de diplômes et de savoir-être**. Notre secteur est très réglementé et nous devons respecter un taux d'encadrement via l'obtention de diplômes. La logique est donc différente.

Par ailleurs, nous avons **simplifié la 9 box pour les directions de crèches**. Nous sommes sur trois niveaux. Le premier niveau correspond aux potentiels évolutifs : comment pouvons-nous accompagner ces collaborateurs vers un nouveau diplôme ou poste ? Le deuxième, ce sont les experts qui n'ont pas forcément envie d'évoluer vers un nouveau poste ou diplôme, mais que nous ne voulons pas perdre. Notre problématique est alors celle de la fidélisation : comment les retenir ? Enfin, le troisième niveau regroupe les collaborateurs dont les performances sont en deçà des attentes.

Le plan d'action pour les directions de crèches chez Babilou

Professionnels à potentiel évolutif vers un nouveau diplôme / nouveau poste	Experts non évolutifs et qu'on souhaite fidéliser	Professionnels en-dessous des attentes pour mettre en place les plans de développement personnalisés
Entretien annuel : évoquer les possibilités de diplômes / d'évolution	Entretien annuel : nourrir les besoins individuels de motivation	Entretien annuel : formaliser les écarts avec les attendus du poste lors de l'entretien annuel

Document interne de Babilou : "People Review Crèches 2023"

Comment aidez-vous les directions de crèches à accompagner les collaborateurs qui appartiennent à ces différents niveaux ?

Nous leur avons fourni une sorte de boîte à outils. A l'intérieur, nous leur expliquons notamment comment accompagner les collaborateurs de chaque niveau.

Les potentiels évolutifs sont accompagnés **vers un nouveau diplôme grâce à la VAE ou vers un poste de direction grâce au programme « Petit Pas Deviendra Grand Crèches ».**

Pour les experts, nous sommes repartis de **leurs principaux drivers de motivation**, qui sont au nombre de huit. En face de chaque driver, nous avons dressé toutes les actions qui existent chez Babilou pour pouvoir nourrir ces leviers de motivation. Par exemple, pour les collaborateurs qui ont comme driver "l'impact collectif", l'une des voies proposées est de devenir formateur.

Pour les professionnels en-dessous des attentes, nous les accompagnons afin de **les faire grandir rapidement.**

Pour finir, quels conseils donneriez-vous à un professionnel RH qui souhaiterait lancer des People Reviews dans son organisation ?

Je conseillerais de démarrer par les managers de larges équipes, comme nous l'avons fait chez Babilou. Cela lui permettra d'adapter le processus avant de le déployer à plus large échelle auprès du reste de l'organisation.

La People Review, déjà en place chez nos clients

WALLIX
CYBERSECURITY SIMPLIFIED

Orange
Concessions

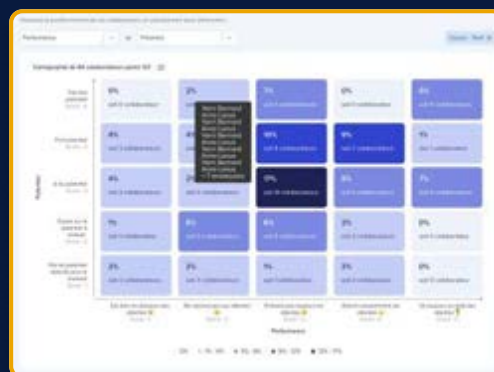
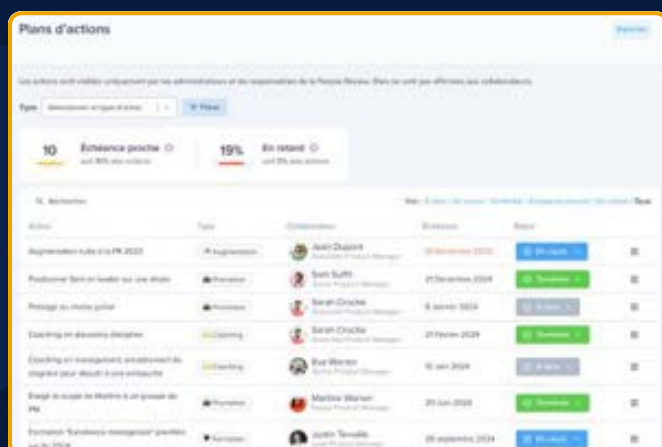
EUROPEAN HOMES

Sim&Cure
SECURE YOUR TREATMENT

smartTrade

LABEYRIE
FINE FOODS

Demandez une démo gratuite



Grâce à Elevo, nous avons fait un vrai pas en avant dans notre façon de faire les comités de carrière.



Stève Noël, DRH chez Rabot Dutilleul Construction



La Talent Suite Elevo, logiciel RH enrichi d'une IA, fluidifie la gestion de la performance, des compétences et de l'engagement. Elevo accompagne désormais plus de 400 entreprises, comme Picard Surgelés, Audika, Cheerz, MK2 ou encore JCDecaux.