

Beyond Human Capital Newsletter - Plus de 4 000 abonnés



MARS 2019 | #57

Actualités, idées, outils, coups de gueule, pour faire fructifier votre capital humain.

AU SOMMAIRE DU NUMÉRO 57

- Face aux mauvais résultats, un CODIR soudé qui « joue collectif »
 - Arrêtez de dire à vos collaborateurs ce qu'ils doivent faire !
 - Des RH de terrain aux RH stratégiques, un chemin pas facile
-



Face aux mauvais résultats, un CODIR soudé qui « joue collectif »

Quand une entreprise affronte le repli de son marché, la digitalisation de son métier et la transformation accélérée de son offre, quel rôle doit jouer son CODIR ?

En période de turbulences, il est plus facile de désigner des coupables et de faire tomber des têtes que de rester unis. Aussi, je suis fier d'accompagner un CODIR de 9 membres qui échappe à ce scénario grâce à mon intervention. Face aux mauvais résultats, il a tenu bon et déploie des solutions innovantes.

Je lui ai proposé une « opération vérité » basée sur l'intelligence collective et la liberté de parole. Le DG et la DRH ont accepté et soutenu ce dispositif. Ils défendent le parler vrai, en particulier sur les échecs, et privilégient la responsabilité du groupe et les plans correctifs conçus collectivement.

Nous pouvons ainsi porter un regard critique, honnête et approfondi sur les réalisations passées. Sans être parasités par des questions de responsabilité individuelle ou des guerres de territoire. C'est essentiel pour établir la nouvelle feuille de route stratégique.

Ma mission consiste à structurer et à dynamiser cette démarche, à raison d'ateliers d'une demi-journée une fois par mois. Grâce à l'outil Map and Match, j'ai notamment aidé ce CODIR à analyser son processus de création de valeur et à redéfinir les rôles, pour que chacun s'occupe de ce qu'il fait le mieux.

Nous avons identifié les freins au bon fonctionnement du CODIR. Nous avons créé un système de suivi mensuel des plans d'action qui là encore, ne cherche pas à trouver des « coupables » mais à étudier collectivement les erreurs. Quelle dynamique !

Arrêtez de dire à vos collaborateurs ce qu'ils doivent faire !

Peut-on parler d'entretien d'évaluation quand l'évaluateur monopolise la parole 80 % du temps pour dire à son collaborateur ce qu'il aurait dû faire ? Poser la question, c'est y répondre. Et pourtant, de telles situations existent. Pire, certains évaluateurs fondent leur appréciation sur leur seul ressenti. Ils avaient demandé à leur collaborateur d'être « plus engagé » mais ne lui ont pas précisé ce qu'ils attendaient de lui concrètement. L'évaluation devient alors subjective et dérive vers le jugement de valeur. Le risque à terme, c'est le désengagement des collaborateurs.

A la lumière de plusieurs projets récents, je constate à l'inverse combien un système d'évaluation bien pensé et bien utilisé peut être pertinent, équitable et motivant. Les managers veulent plus d'engagement, de prise d'initiative, de coopération ? Apprenez-leur à l'exprimer sous forme d'objectifs concrets, de comportements observables et de résultats mesurables. Ainsi, ils pourront apprécier les efforts de leurs collaborateurs, faire évoluer leur comportement et les tirer vers le haut. Le système d'évaluation devient alors beaucoup plus qu'un outil de reporting : un levier de performance.

Des RH de terrain aux RH stratégiques, un chemin pas facile

Dans ce groupe du secteur énergie en progression de plus de 10 % par an, la fonction RH a toujours été proche du terrain, en particulier pour les recrutements. Mais la croissance rapide de l'entreprise, notamment à l'international, crée de nouveaux besoins : préserver la culture interne, harmoniser les pratiques de management, développer la mobilité et le management des talents, renforcer l'attractivité du Groupe... La RH « de terrain » reste décisive (pas de croissance sans recrutements !) mais doit cohabiter avec une RH plus stratégique qui affirme son leadership.

Je travaille avec le DRH et deux de ses principaux collaborateurs sur la feuille de route RH qui accompagnera cette transformation. Tous les processus sont passés au crible. Faut-il les modifier, les renforcer, les arrêter ? Lesquels sont prioritaires ? Comment redéployer les effectifs du service RH ? D'ici peu, nous disposerons d'un plan d'action sur trois ans destiné à la direction générale.

Newsletter Beyond Human Capital #57 - Mars 2019

Contact



MICHEL FOURMY CONSEIL

Management des talents
Performance RH
Coaching

+33 7 87 94 90 55

www.michel-fourmy-conseil.com

contact@michel-fourmy-conseil.com