



La Lettre

Février 2014

LA PEOPLE REVIEW : UN RÉVÉLATEUR RH

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, professeur associé à Sciences Po
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH, chargé de cours à HEC

« 80% de notre réalité RH d'aujourd'hui est le résultat des *people reviews* que nous avons conduites en 2011 », nous confiait récemment le DRH d'une entreprise de services que nous accompagnons.

La « *people review* », « revue de personnel » ou « revue des talents » peut effectivement être un véritable révélateur de l'ensemble du dispositif RH de l'entreprise : tous les processus RH convergeront en amont vers ce temps fort et s'appuieront sur lui en aval.

Dans les entreprises qui l'ont bien travaillé, il s'agit d'un moment privilégié de décision collective : il permet d'adopter les scénarios moyen et long termes portant sur l'évolution des personnes et la couverture des postes, ainsi que les plans d'action matérialisant ces décisions. C'est un exercice exigeant, qui conduit à mailler aspirations et caractéristiques des collaborateurs d'une part, besoins futurs de l'entreprise d'autre part.

La complexité de la démarche renvoie à de nombreuses questions : Qui rassembler autour de la table pour échanger sur les talents de l'entreprise ? Quels critères utiliser pour porter une appréciation pertinente ? Faut-il traiter les sujets de formation, de rémunération, de promotion ? Faut-il couvrir toutes les populations ? Comment impliquer les managers ? Quel est le juste rôle de la DRH ? La démarche doit-elle être transparente vis-à-vis des salariés ? Comment passer des décisions à leur mise en œuvre effective sans engendrer de déceptions ?

Les réponses seront différentes selon les entreprises. Et pour répondre aux enjeux, chaque dispositif se doit d'être conçu dans une logique de sur-mesure.

La démarche et les bonnes pratiques peuvent être présentées de manière simple en les situant avant, pendant et après la *people review*.

Avant la revue : intégrer les enjeux stratégiques

Le point de départ est constitué des enjeux stratégiques de l'entreprise et de leur traduction en organisation cible. C'est à eux que les actions décidées lors de la *people review* doivent apporter des réponses. Il s'agit de préciser les conditions humaines nécessaires pour atteindre les objectifs opérationnels à terme.

Ainsi, dans les entreprises avec de forts enjeux de transformation, la *people review* sera focalisée sur les plans de succession et les mobilités. D'autres entreprises privilégieront une analyse poussée des niveaux de rémunération (positionnement relatif et *benchmark* externes) du fait de l'apparition d'un concurrent « mieux disant ». La *people review* d'une entreprise en croissance travaillera en priorité à l'identification de ses potentiels et les inscrira dans des programmes de développement dédiés.

Lorsqu'une entreprise construit son dispositif, elle est tentée de répondre à tous ces enjeux. Illusoire, puisqu'une revue des talents, ce n'est au final qu'une réunion de travail qui doit être limitée dans le temps, mobilisant de nombreux managers.

Pendant la revue : 6 axes pour préciser les contenus

La grande majorité des *people reviews* dans les grandes entreprises s'appuie sur la même matrice Performance-Potentiel. Rien n'oblige pourtant à un tel alignement.



Une nouvelle arrivée chez Identité RH

Après 7 ans d'expérience dans le conseil RH, Emmanuel Fatras, 30 ans, rejoint notre équipe en qualité de Senior Manager. L'accompagnement qu'il propose à ses clients s'inscrit pleinement dans la démarche exigeante et sur-mesure qui constitue l'ADN d'Identité RH.



Il est possible de définir un contenu adapté à la situation de l'entreprise en positionnant les curseurs sur six axes :

- * Préciser les populations concernées par le dispositif. Notre expérience nous conduit à y inclure très souvent l'ensemble des collaborateurs, mais à en varier le rythme (de tous les ans à tous les 3 ans) selon les activités de l'entreprise, les métiers ou la classification.
- * Positionner la *people review* au regard des entretiens annuels d'appréciation. Elle vient en aval du processus et utilise comme *inputs* les éléments issus de l'entretien. Dans certaines organisations, la *people review* permettra d'objectiver les évaluations et de les rendre plus cohérentes entre elles.
- * Choisir un équilibre entre une revue centrée sur le développement du collaborateur et une revue utilisée pour répondre principalement aux enjeux de l'organisation (organigrammes de remplacement, postes non pourvus, risques de pertes de savoirs, postes critiques, etc.).
- * Connecter de manière plus ou moins étroite la *people review* avec les processus de formation. Trop souvent, ils sont indépendants. Or une *people review* bien conduite peut permettre aux acteurs RH de valider les demandes ou d'en « requalifier » certaines en actions de développement, responsabilisant les managers dans l'accompagnement de leurs équipes.
- * Décider d'un lien éventuel avec le processus de rémunération. Il est possible lors des *people reviews* d'analyser les niveaux de rémunération,

leurs composantes (fixes, variables, *benefits*), d'y verser des *benchmarks* internes ou externes. La *people review* peut alors faire office de comité de rémunération.

- * Clarifier le niveau de confidentialité. Peu d'entreprises sont transparentes sur les points de sortie de la *people review*, voire sur son existence même. Autant d'espace laissé à la rumeur et aux frustrations.

La qualité de la *people review* est toujours très dépendante du niveau de confiance entre la ligne RH qui l'anime et la ligne managériale qui y participe. La connaissance précise des salariés par les acteurs RH fait la différence. Ils pourront ainsi éviter qu'un talent ne soit « caché » pendant la revue ou qu'une mobilité ne soit proposée pour de mauvaises raisons.

Après la revue : garantir la mise en œuvre et le suivi

Pour impacter la réalité vécue par ses salariés, une entreprise mettant en œuvre pour la première fois un dispositif de ce type veillera à sa simplicité et à caler ses processus RH pour qu'ils permettent de tenir la promesse.

A l'issue d'une *people review*, un plan de développement individuel est proposé au collaborateur. Ses progrès sont suivis pour pouvoir ajuster les actions. Un suivi rigoureux des opportunités (poste disponible, collaborateur prêt) est assuré.

Cette phase doit être portée par le manager qui en est l'acteur principal, avec l'appui de la DRH comme facilitateur. « Nous » plutôt que « Je » ou « Eux ».

Identité RH en actions : une revue des talents accompagnant la transformation malakoff médéric

- * **Le besoin** : comme tous les acteurs du secteur, ce Groupe est confronté à une révolution de son business model. Son pari est de s'appuyer sur l'innovation produit et la flexibilité de son organisation.
- * **La démarche** : à partir des besoins exprimés par un panel de managers, un dispositif de *people review* a été conçu sur mesure, centré sur les enjeux de la transformation : organigramme de remplacement, liens avec la démarche de *workforce planning*, appréciation des compétences managériales en matière de conduite de changement et de mobilisation des équipes, inscription à un module dédié aux « haut potentiels » qui assureront la relève.
- * **Les résultats** : les processus RH ont été révisés pour que la *people review* puisse être le point d'orgue du cycle RH annuel. Les Responsables RH sont entraînés dans la conduite des revues. Un outil de suivi est en place.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.