

Le **guide** du management de la performance et des talents.



Introduction —

Depuis une dizaine d'années maintenant, les expressions 'Future of Work' et 'Future of HR' sont au centre de nombreuses conversations dans les entreprises. Si ce débat est essentiel, il n'en reste pas moins qu'un autre sujet devrait occuper le devant de la scène : **le management de la performance et des talents !**

A l'ère industrielle, les performances étaient quantifiées par rapport au nombre de tâches manuelles exécutées ou au nombre de produits fabriqués. **Aujourd'hui, il est moins question de quantifier des objets ou des tâches que des compétences et leurs impacts, autrement dit des éléments plus abstraits.** Prenons l'exemple des soft skills : comment mesurer l'adaptabilité, l'organisation ou encore l'esprit d'équipe d'un collaborateur ?

A cette problématique s'ajoute **le déclin du management top-down**, plus du tout adapté à nos façons de travailler : approche transversale des projets, initiatives lancées par l'ensemble des collaborateurs et plus uniquement par les membres du Comex, échanges en continu entre tous les collaborateurs... **Chez Elevo, nous pensons qu'une structure de management est nécessaire mais que la structure 100% ascendante doit disparaître car elle déconnecte les collaborateurs entre eux et les éloigne de la stratégie de l'entreprise.**



Un bon management embarque, au contraire, l'ensemble des collaborateurs vers un même objectif : l'objectif business de l'entreprise. Il laisse plus de place à la collaboration et aux impulsions bottom-up. Le management de la performance et des talents est justement ce management innovant et participatif qui pousse la performance des collaborateurs dans une seule et même direction stratégique. Et cela est **uniquement possible si l'humain est remis au centre des réflexions managériales.** Chez Elevo, nous sommes convaincus que le **“Future of Management”** est le management de la performance et des talents, ce management qui se focalise sur l'humain (son bien-être, son engagement, ses performances, ses objectifs...) pour accroître la croissance des entreprises.

Cette dynamique est possible si les collaborateurs - leurs objectifs, leurs compétences, leurs performances et leur engagement - sont suivis et évalués fréquemment. Cette **nécessité d'un suivi plus régulier** est également liée au rythme de la société et à celui du business qui s'accélèrent et fluctuent constamment. Par exemple, des compétences nécessaires en début d'année ne sont plus requises six mois après car l'entreprise a légèrement changé de cap.

Le marché du logiciel RH en pleine mutation est une conséquence de ces nouveaux besoins : fournir aux RH et collaborateurs la meilleure expérience possible dans chaque domaine (recrutement, paie, formation, gestion de la performance, etc.).

En 2021, changer de stratégie managériale est donc vital tant les besoins des collaborateurs, les problématiques RH, le business des entreprises ont évolué. Dans ce livre blanc, nous verrons en quoi le management de la performance et des talents est à même de répondre à toutes ces évolutions !

Le management de la performance et des talents : Un système de management innovant	04
---	----

Un management au service des objectifs business	04
Une révolution managériale possible grâce aux RH	07
Une révolution managériale possible grâce aux dirigeants	08
Les conséquences d'un mauvais management de la performance et des talents	10
Manque de sens, manque d'alignement	11
Un environnement où il ne fait pas bon vivre !	12
Un désengagement qui coûte cher	13
Des décisions RH sans fondement rationnel	14

Le ROI du management de la performance et des talents	15
---	----

Un gain de temps et d'argent pour les RH : l'exemple de Frichti	15
Une croissance boostée	17
Un turnover réduit	18
Un parcours collaborateur innovant et structuré : l'exemple de l'onboarding	19

Comment bien construire sa stratégie de management de la performance et des talents ?	21
--	----

Le plan de bataille idéal pour mettre en place une stratégie de management de la performance et des talents	21
Comment Frichti a mis en place un management de la performance et des talents innovant grâce à Elevo ?	27
Comment Converteo booste son management de la performance et des talents grâce au Feedback 360° ?	34
Comment Proprioo combine entretien semestriel et Feedback 360° pour une entreprise plus performante ?	37
Comment Aircall pilote sa stratégie RH grâce aux People Analytics ?	42

Un management tourné vers le futur	45
------------------------------------	----

Le **management** de la performance et des talents : un système de **management innovant**

Un management au service des objectifs business

Le management de la performance et des talents est un système de management innovant. Il comprend :

Des processus qui ont pour objectif d'attirer, de fidéliser et de développer les **compétences et la performance des collaborateurs**. Parmi ces processus, citons l'onboarding et l'offboarding, les entretiens d'évaluation, le suivi et l'alignement des objectifs.

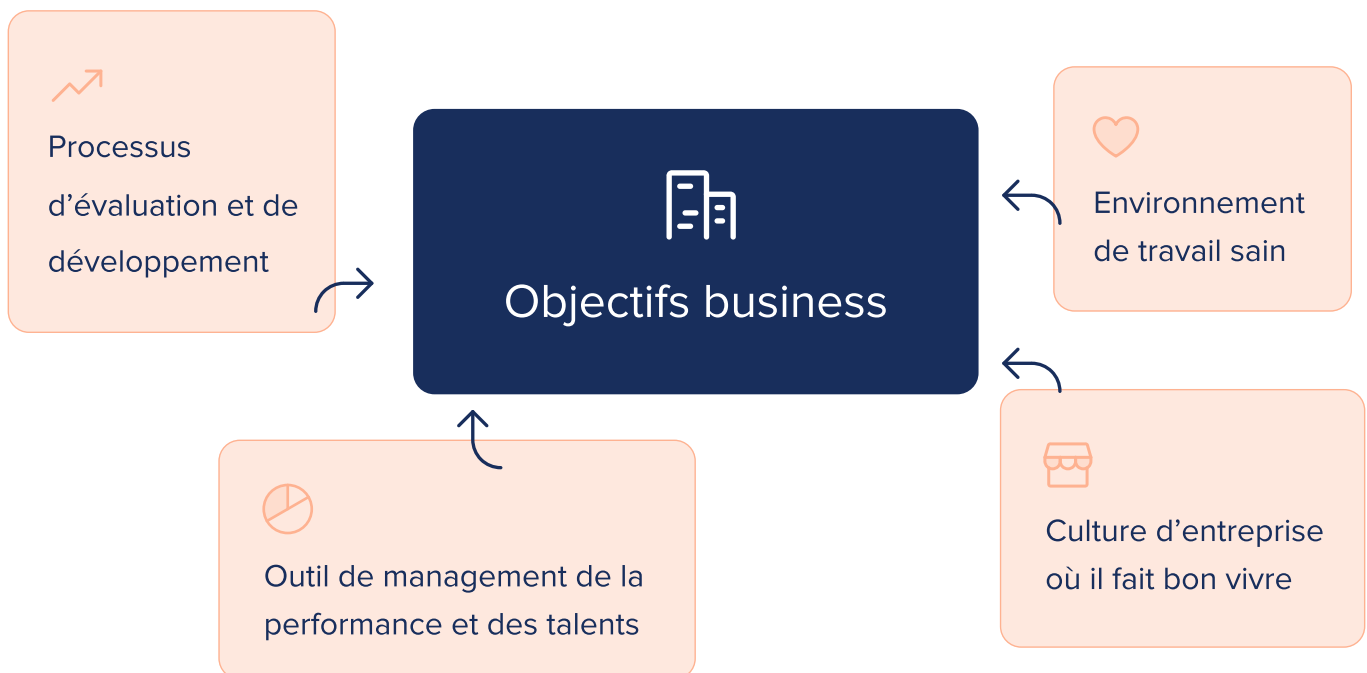
Des technologies innovantes permettant aux RH de piloter et démocratiser leur stratégie au sein de leur organisation.

Un environnement de travail sain, où les besoins des collaborateurs sont pris en **compte**, par exemple grâce au feedback 360° ou à des sondages axés sur le télétravail.

Une culture d'entreprise tournée vers la bienveillance, le feedback, la transparence, l'équité, la performance et le bien-être.

Le management de la performance et des talents est donc constitué de plusieurs piliers, pensés pour atteindre des objectifs business.

Un management au service des objectifs business



Arrêtons-nous sur l'un des processus qui structure ce management : **l'entretien annuel**, évaluation incontournable en France !

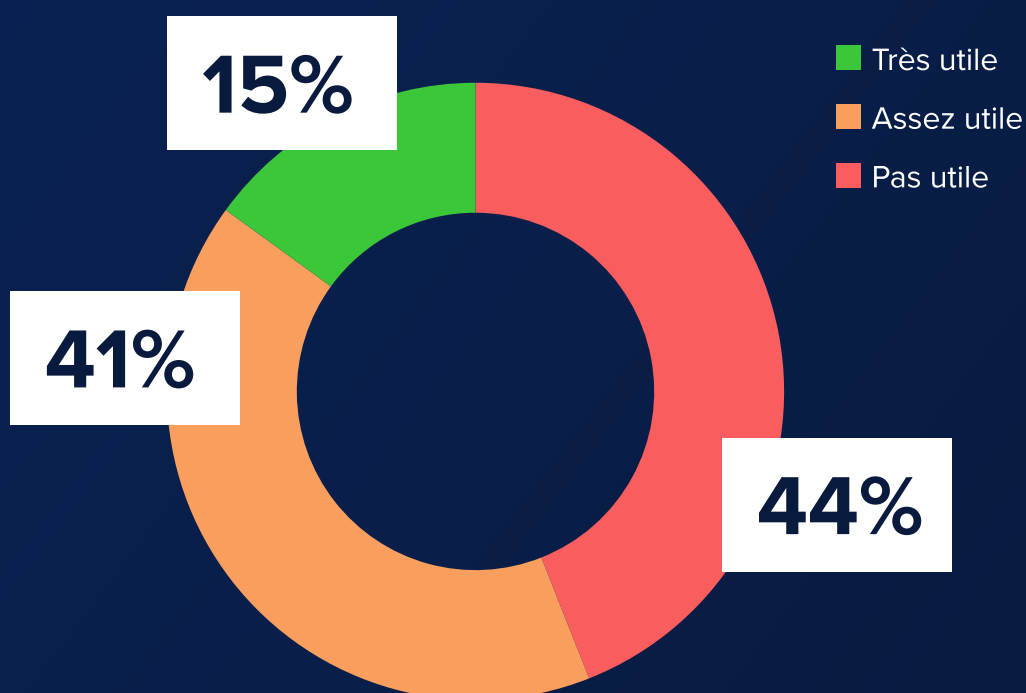
En avril 2021, **Elevo a lancé une grande étude auprès de 1500 salariés français pour les questionner sur leur vision de l'entretien annuel**. L'étude d'Elevo a montré que l'entretien annuel est bien une pratique courante en France : **86% des sondés ont passé un entretien annuel**.

Or, quand on interroge les sondés sur l'utilité de leur dernier entretien annuel, ils sont seulement **15%** à le qualifier de très utile et **44%** à le juger inutile !

Chez Elevo, nous sommes persuadés que **la pratique de l'entretien annuel doit être revue de fond en comble** et qu'elle est **loin d'être suffisante** pour assurer le bon suivi des collaborateurs. L'entretien annuel, même bien mené, **doit être couplé avec d'autres entretiens d'évaluation**.

Utilité des entretiens annuels

“Comment avez-vous trouvé votre dernier entretien annuel d'évaluation ?”



- Etude Elevo réalisée par Augmented Talent, auprès d'un échantillon de 1500 salariés français interrogés via un panel on-line entre le 19 et le 28 avril 2021. Critères d'éligibilité : individus de 18 ans et plus, exerçant une activité salariée dans une organisation publique ou privée employant au moins 10 personnes.

Une révolution managériale possible grâce aux RH

Cette révolution managériale est possible si les leaders RH s'emparent de ce sujet.

En effet, loin d'être de simples gestionnaires, les équipes RH œuvrent déjà au développement des talents, au suivi des carrières, à l'accroissement de l'engagement collaborateur ou encore à la fidélisation des employés...

Autrement dit, au management de la performance et des talents !

Les RH sont donc tout à fait en mesure de structurer et d'ancrer ce management dans les entreprises afin de :

- Accroître le business et la productivité ;
- Réduire les coûts de gestion des collaborateurs ;
- Aider les comités de direction à prendre de meilleures décisions concernant la gestion des talents et la stratégie RH mais aussi celle de l'entreprise ;
- Répondre concrètement à cette question qui préoccupe chaque leader d'entreprise : comment augmenter la performance globale d'une société ?

En prenant les rênes du management de la performance et des talents, les RH peuvent amplifier l'impact de leur travail et devenir l'un des acteurs incontournables de la stratégie business !

Une révolution managériale possible grâce aux dirigeants

Les dirigeants ont un rôle essentiel à jouer dans l'instauration d'un management de la performance et des talents dans leur entreprise. Selon une étude [d'Accenture Strategy](#), 94% des dirigeants interrogés pensent que la gestion de la performance améliore les performances business de leur entreprise. Seulement, ils sont 34% à penser que leur approche actuelle de la gestion de la performance est assez efficace pour atteindre leurs objectifs commerciaux.

Conscients et attentifs à leurs collaborateurs, **les leaders ont aujourd'hui à cœur d'instaurer et de démocratiser dans leur organisation un management de la performance et des talents** grâce à :

- **L'adoption d'outils RH spécialisés**, offrant à leurs collaborateurs la meilleure expérience possible ;
- **Une attention portée au bien-être de leurs collaborateurs** (équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle respecté, adoption du télétravail partiel ou total...) ;
- **Partage des objectifs stratégiques de l'entreprise.**



Nicolas Brusson, le cofondateur et CEO de BlaBlaCar, entreprise leader sur le marché de la mobilité, qui a adopté Elevo en 2019, l'a bien compris. Dans son article ["Building a culture of transparency"](#), Nicolas Brusson explique qu'il communique très régulièrement sur les 5 KPIs de l'entreprise. Parmi les 5 KPIs de BlaBlaCar, on trouve le Employee Net Promoter Score

(eNPS) des employés (+ de 800 collaborateurs dans le monde entier), permettant de mesurer la santé et le bonheur de tous les collaborateurs et de chaque équipe. Mais **pourquoi relier la satisfaction des employés au business de l'entreprise ? Pourquoi faire du eNPS des employés un KPI ?**

Laissons la parole à Nicolas Brusson :

Voici comment la logique fonctionne : des employés heureux font de leur mieux pour satisfaire nos utilisateurs qui, en retour, utilisent davantage notre produit, transformant cette utilisation en chiffre d'affaires (avec un coût raisonnable et une marge de croissance élevée) et au final des bénéfices, qui ensuite nous permettent de répondre durablement aux besoins de nos employés et utilisateurs. C'est un cercle vertueux, chaque pilier soutenant le prochain. Un pilier manquant pourrait endommager ce cercle vertueux et, par voie de conséquence, affecter les résultats et le succès à long terme.



Nicolas Brusson

CEO de BlaBlaCar

Nicolas Brusson, ["Building a culture of transparency"](#), article publié sur Medium en avril 2021, traduit de l'anglais.

Un bon management de la performance et des talents génère ce fameux cercle vertueux dont parle Nicolas Brusson. Et c'est aussi aux dirigeants de l'impulser dans leur organisation.

Les conséquences d'un mauvais management de la performance et des talents

Pour autant, mettre en place un bon management de la performance et des talents dans une entreprise n'est pas une tâche aisée ! Et **si vous instaurez un mauvais management de la performance et des talents, ce sera une véritable catastrophe pour votre organisation.**



Un mauvais management de la performance et des talents est un management :

- ✗ Peu structuré et basé uniquement sur un entretien annuel
- ✗ Pas aligné sur les objectifs des équipes et les objectifs business
- ✗ Pas agile
- ✗ Top-down
- ✗ Piloté via un outil lourd et complexe, exemplairement un SIRH généraliste

Voyons maintenant en détail les conséquences d'un mauvais management de la performance et des talents.

Manque de sens, manque d'alignement

Un mauvais management de la performance et des talents a des effets néfastes sur **le sens que les collaborateurs donnent à leur travail**. Et cela est d'autant plus vrai concernant les nouvelles générations qui sont en quête perpétuelle de sens.

Le sens manque quand les objectifs ne sont pas définis. Imaginez un manager qui ne connaît et/ou ne comprend pas ses objectifs sur le long terme, comment pourra-t-il embarquer son équipe ? Cette perte de sens va donc directement **impacter l'alignement des collaborateurs et engendrer de la désorganisation.**

Ce manque d'alignement peut aussi s'observer au niveau de l'organisation, quand les équipes travaillent en silo et n'ont pas une vision claire de la stratégie de l'entreprise. **Un mauvais management de la performance et des talents est un management du silotage et de la non-transparence.** A contrario, quand les collaborateurs connaissent la raison d'être de leur entreprise, cela a un véritable impact sur l'augmentation du taux d'engagement : +30% de taux d'engagement selon le sondage [Human Transformation Index](#).



“Aujourd'hui beaucoup de gens travaillent en ne sachant absolument pas pourquoi ils vont travailler ; ils ne voient pas la finalité de ce qu'ils sont en train de faire, ce qui est absurde. Il faut donc absolument redonner du sens aux fonctions.”

Julia de Funès, entretien donné à [Luxemburger Wort](#) en octobre 2019

Un environnement où il ne fait pas bon vivre !

Ce manque de transparence se fait aussi ressentir au niveau du relationnel. **Un mauvais management de la performance et des talents n'a pas comme pilier la culture du feedback.** Et moins une entreprise développera une culture du dialogue, plus **ses équipes seront fracturées.**

Les symptômes seront :

Des tensions
entre les équipes

Une absence de
confiance

Un manque de sentiment
d'appartenance à un projet collectif

Des problèmes de santé mentale,
exemplairement le burn-out

Pour savoir si vos collaborateurs se sentent bien dans votre entreprise, mettez régulièrement en place des campagnes de Feedback 360° et des sondages.

D'après le sondage [Human Transformation Index](#), seulement 32% des collaborateurs interrogés estiment que leurs dirigeants sont objectivés sur des indicateurs humains (calcul du turnover, sondage sur le bien-être ou encore l'engagement). Sans outil de management de la performance et des talents, il est difficile de cerner tous les problèmes humains.



Un désengagement qui coûte cher

En France, un collaborateur
désengagé coûte en moyenne :

12 500
Euros par an

Etude d'Apicil & Mozart Consulting de 2017

Ce chiffre est stupéfiant mais comment l'expliquer ?

- **Les coûts liés à la santé** (burn-out, congés maladie, absentéisme...), **conséquence d'un management** qui ne se préoccupe pas du bien-être de ses collaborateurs.
- **La baisse de la productivité et de l'engagement des collaborateurs** qui doit être, là encore, mis en parallèle avec un mauvais management : selon une [étude de Gallup](#), les équipes ayant un niveau d'engagement élevé vendent 20% de plus que les équipes ayant un faible niveau d'engagement.



Des décisions RH sans fondement rationnel

Côté RH, un mauvais management de la performance et des talents signifie des décisions basées sur de l'intuition, des expériences passées et non sur de la donnée.

Par exemple, une équipe RH ne peut pas lancer un plan de formation dédié au leadership parce qu'elle a le sentiment que des managers en ont besoin. Auparavant, l'équipe RH doit lancer une campagne d'évaluation manager pour pouvoir répondre à ces questions : quelles sont les données qui prouvent que des managers ont besoin de travailler sur leur leadership ? Si oui, quels sont les managers qui ont besoin de cette formation ? Est-ce urgent à mettre en place ?

Adopter une solution de management de la performance et des talents comme Elevo permet justement aux RH de s'appuyer sur de la donnée pour prendre des décisions rationnelles et créer une roadmap qui ait du sens !

Cela est crucial pour les collaborateurs : ils doivent pouvoir savoir comment sont prises les décisions. Il faut que ces dernières soient explicables et justes. En ce sens, le management de la performance et des talents ramène de l'équité au sein des organisations.

Le **ROI** du management de la **performance** et des **talents**

Le **management de la performance et des talents** n'est donc pas juste un énième concept managérial ! Il a un **vrai impact sur le budget RH, la croissance des entreprises, le turnover ou encore l'expérience collaborateur.**



Un gain de temps et d'argent pour les RH : l'exemple de Frichti

Rentrons dans le quotidien d'un département RH, celui de Frichti. Plus précisément, focalisons-nous sur le pilotage de leurs campagnes d'entretien et d'évaluation, un des piliers du management de la performance et des talents.

Avant d'adopter Elevo, l'équipe RH de Frichti pilotait ses campagnes sur Google Sheets, un véritable enfer : perte de temps, tâches chronographes, mobilisation de toute l'équipe RH et pas de centralisation des données ni d'historique... Dans ces conditions, impossible d'instaurer un bon management de la performance et des talents.



“C’était très chronophage et compliqué : on devait créer des Google Sheets par personne. Pour relancer les gens, j’étais obligée d’ouvrir tous les documents pour savoir qui avait rempli ou non son évaluation.”



Coralie Di Giugno, Head of HR chez Frichti

La situation devenant ingérable, en juillet 2020, l’équipe RH de Frichti se tourne vers la Solution Elevo. Grâce à Elevo, l’équipe RH a désormais beaucoup plus de temps pour se focaliser sur des projets à haute valeur ajoutée liés au management de la performance des talents, comme le recrutement ou encore le suivi des objectifs.

Les bénéfices d'Elevo :



126 heures

économisées grâce à Elevo



4000 euros

de budget économisé grâce à Elevo



“A l’époque un Google Sheets, c’était trois membres de l’équipe RH mobilisés sur 5 à 7 jours de travail full time ! Toute l’équipe RH s’y mettait, c’est-à-dire que pendant plusieurs jours on arrêtait toute notre vie pour s’occuper des campagnes. Maintenant, je le fais seule et ça me prend quelques heures.”



Coralie Di Giugno, Head of HR chez Frichti

Une croissance boostée

Un bon management de la performance et des talents se concentre tout d'abord sur les personnes responsables des résultats puis sur les résultats, et non l'inverse.

Pourquoi ?

À [l'université de Pennsylvanie](#), des chercheurs ont découvert que les entreprises qui consacrent 10 % de leurs revenus à l'amélioration de leurs immobilisations (biens durables détenus par une entreprise) connaissent une augmentation de productivité de 3,9 %. Or, lorsque ces mêmes 10 % ont été investis dans les collaborateurs (formations, bien-être, QVT), la productivité a augmenté de 8,5 %.

Un bon management de la performance et des talents booste la croissance des entreprises en se focalisant sur l'humain : ses besoins, son bien-être, son engagement. Et pour ce faire, il faut mettre en place des actions concrètes : lancer un sondage sur le bien-être en télétravail est utile et aura des répercussions sur la croissance de l'entreprise si une stratégie ciblée est mise en place suite à l'analyse des résultats.

Le management de la performance et des talents est un management de l'action !



Un turnover réduit

Selon le cabinet Hays, **le taux de turnover moyen en France est de 15,1%**.

Par conséquent, si le taux de turnover de votre entreprise atteint ou dépasse les 15%, considérez-le comme élevé. Et le turnover coûte très cher aux entreprises : certains experts estiment **le coût de remplacement d'un salarié à l'équivalent de 6 à 9 mois de salaire !**

COÛT DU TURNOVER

$$\left(\text{Coût moyen des départs}^* \times \text{Nombre de collaborateurs} \right) \times 100$$

*Coût moyen des départs = recrutement + onboarding + développement + temps non alloué + prime de départs...

TAUX DE TURNOVER

$$\left(\frac{(\text{Nb de départs} + \text{Nb d'arrivées sur une année})}{2} \right) \times 100$$

Nb de salariés au début de l'année

Avec un bon management de la performance et des talents vous réduirez votre taux de turnover et, par voie de conséquence, vous y gagnerez financièrement :

- Optimisation de vos coûts de recrutement ;
- Optimisation de vos coûts d'apprentissage et de développement ;
- Optimisation de vos coûts de formation.

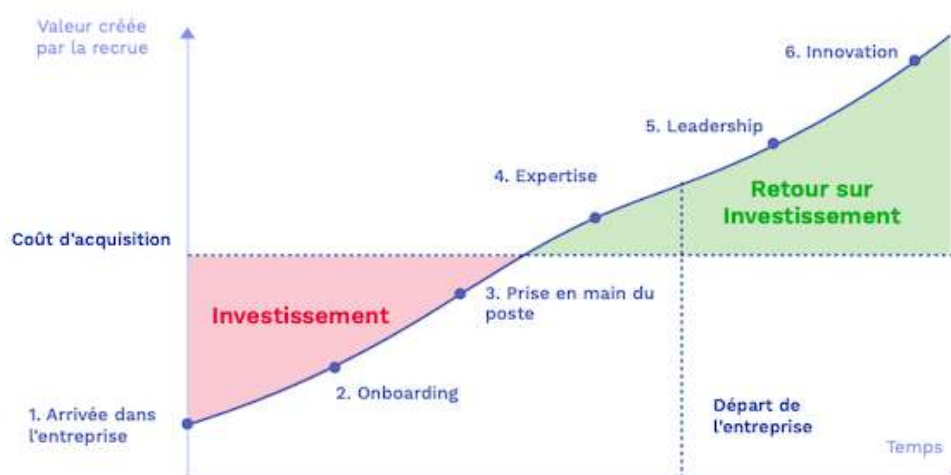
Un parcours collaborateur innovant et structuré : l'exemple de l'onboarding

Écouter et accompagner ses collaborateurs tout au long de leur carrière est le signe d'un bon management de la performance et des talents. **La phase d'onboarding** est l'une des phases les plus importantes du parcours collaborateur.



D'après une récente [étude de Parlons RH](#), pour les trois quarts des professionnels RH interrogés, l'intégration est leur priorité numéro un. Et en deux ans, ce chiffre a augmenté de 13 points. Pourquoi un tel focus sur l'onboarding ? Parce que **perdre un nouveau collaborateur coûte beaucoup d'argent !**

Les pertes astronomiques causées par le départ d'un talent



Elevo

Afin de ne pas perdre un nouveau collaborateur, un bon management de la performance et des talents se concentrera sur ces trois étapes clés :

- **L'onboarding**, dont le but est de fournir au nouveau collaborateur les ressources nécessaires à l'exercice de sa mission et de l'intégrer dans l'organisation.
- **Le rapport d'étonnement**, un questionnaire assez court à remplir sur une plateforme comme Elevo. Le rapport d'étonnement a pour but de collecter les feedbacks d'un nouveau collaborateur sur différents points comme le process d'intégration, le produit ou encore l'ambiance dans son équipe.
- **L'entretien d'onboarding**, un one-to-one entre l'onboardé et son manager reprenant les points abordés dans le rapport d'étonnement.

Une telle gestion des talents contribue à fidéliser et engager très rapidement les nouveaux collaborateurs.



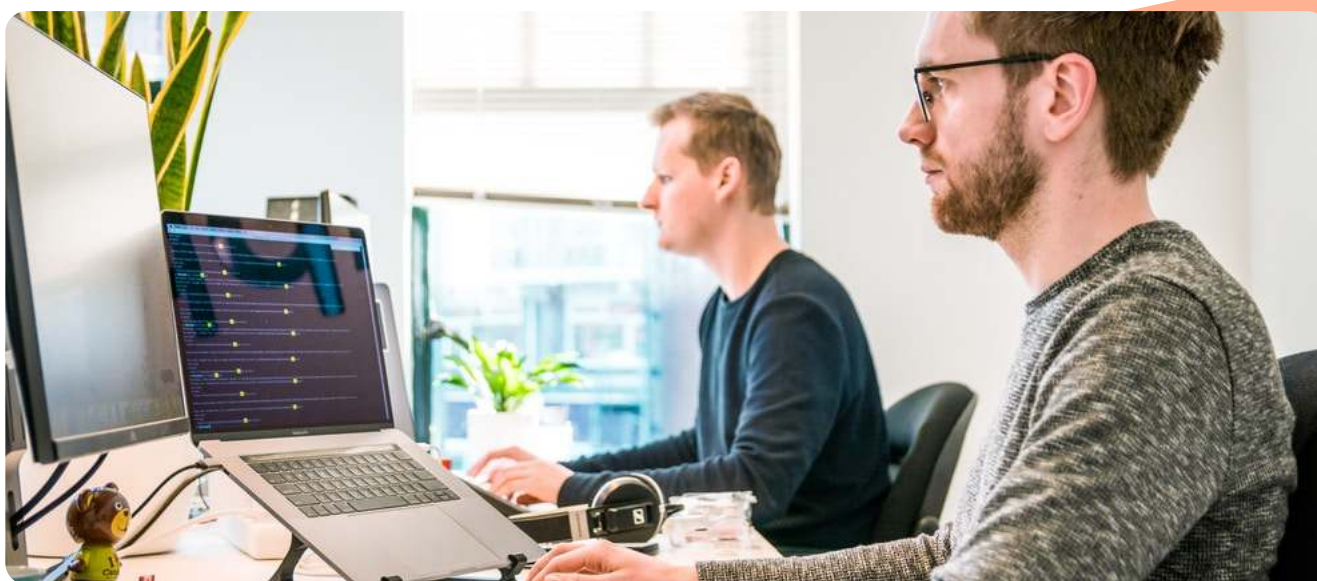
Comment bien **construire sa stratégie de management** de la performance et des talents ?

Le plan de bataille idéal pour mettre en place une stratégie de management de la performance et des talents

Entrons dans le vif du sujet :

Comment, concrètement, mettre en place une stratégie de management de la performance et des talents dans son organisation ?

Pour vous aider, nous avons conçu **un plan de bataille constitué de 5 étapes** impliquant les membres de votre équipe RH et de votre Comex ainsi que des managers. **Ce travail en équipe est nécessaire pour créer une stratégie répondant réellement aux enjeux de votre organisation.**



1

Faites le bilan des besoins et des attentes de vos collaborateurs et managers

Organisez une réunion avec des membres de votre équipe RH, des managers et des membres du Comex pour mieux cerner les besoins de vos collaborateurs et managers.

L'objectif de cette réunion est de pouvoir répondre à des questions comme :

- Quelles sont les attentes des collaborateurs et managers ?
- Quels sont les feedbacks les plus souvent remontés aux managers ?
- Quels sont les sujets prioritaires actuels et futurs ?
- Les collaborateurs comprennent-ils les enjeux stratégiques actuels et futurs de l'entreprise ?
- Les collaborateurs réclament-ils plus de transparence au sein de l'entreprise ?
- Est-ce qu'il y a assez de communication dans les équipes et entre les équipes ?
- Les collaborateurs sont-ils en demande de formation ?
- Les process sont-ils à l'image de la culture d'entreprise ?
- Est-ce qu'il y a un problème de turnover dans l'entreprise ?
- La productivité est-elle en baisse depuis quelques mois ?
- Est-ce que l'équipe RH répond aux attentes des collaborateurs et managers ?



2

Définissez vos KPIs

Quelques exemples :

- Votre taux de turnover
- Le nombre de nouvelles recrues
- L'atteinte des objectifs par région
- Le taux d'engagement de vos managers
- L'eNPS, c'est-à-dire le niveau de satisfaction de vos collaborateurs vis-à-vis de votre entreprise

3

Choisissez votre outil RH

Sachez qu'il vous sera **impossible de piloter votre stratégie de management de la performance et des talents sur Google Sheets ou Excel**. Un **SIRH** est aussi à **exclure** car, s'il répond parfaitement à vos besoins administratifs, il n'est pas du tout adapté à la gestion de la performance et des talents.

“Un SIRH ? Je trouvais cela ni fluide, ni ergonomique. Cela manquait de flexibilité et de possibilité de personnalisation. De plus, nous nous sommes rendus compte que cela donnait une mauvaise image de l'équipe RH”



Justine Reure, Ex-chargée de développement RH chez Figaro Classifieds

FIGARO
Classifieds

Il vous faut un outil spécialement pensé pour la gestion de la performance et des talents, et qui s'adapte à :

- Vos objectifs
- Votre industrie
- La taille de votre entreprise
- Le niveau de maturité de vos managers
- Votre culture d'entreprise
- Vos missions et vos cas d'usage

Arrêtons-nous sur ce dernier point !

Voici les cas d'usage qui répondent à tous les besoins de management :

- **Entretiens et évaluations** : Pour créer une culture de haute performance en continu.
- **Suivi agile de la performance** : Pour aligner l'ensemble des équipes sur la stratégie de l'entreprise grâce aux objectifs.
- **Feedback 360°** : Pour des évaluations plus justes et une culture de la collaboration et de l'échange.
- **Revue des talents** : Pour identifier les performances et contre-performances des collaborateurs et les accompagner dans leur développement.
- **Évaluations managers** : Pour instaurer une évaluation de la hiérarchie par les collaborateurs et sonder les besoins en formation.
- **Onboarding/Offboarding** : Pour accompagner et suivre l'intégration des nouveaux talents tout au long de leur parcours.
- **Parcours de carrières** : Pour renforcer les perspectives de mobilité interne en présentant les compétences par métier.
- **Récolte et gestion des besoins en formation** : Pour répondre aux besoins d'évolutions professionnelles de vos collaborateurs.
- **Sondages** : Pour mesurer l'engagement et la motivation des équipes de manière continue.
- **People Analytics** : Pour analyser les résultats des évaluations et piloter une stratégie RH impactante.

4

Convainquez vos DAF

Pour être convaincant, une préparation en amont est nécessaire :

- **Dressez un bilan de vos précédents outils RH**, les objectifs qui ont été atteints et les ressources supplémentaires qui se sont avérées nécessaires.
- **Préparez vos arguments face à d'éventuelles objections**. L'objection principale va être la question du prix. Dans ce cas, n'hésitez pas à rappeler que vos objectifs n'ont jamais été atteints avec un tel niveau de budget et à mettre en avant les résultats business découlant d'un management de la performance. Ce sont les **arguments financiers** qui vont intéresser les membres du Comex.
- **Recensez tous les bénéfices (directs et indirects) pour votre entreprise**.

Les bénéfices d'un outil de management de la performance et des talents

🎯	Objectif principal
👥	Rôle de l'équipe RH
🕒	Temps requis pour lancer une campagne
❤️	Accompagnement d'experts
👍	Usage chez les collaborateurs
⚡	Impact sur la performance des équipes
📅	Temps de déploiement
📱	Promouvoir plus de feedback
😊	Impact sur l'engagement des collab.
💡	Innovations RH (Feedback 360°, OKR..)
👍	Formation
⚡	Gestion d'objectifs
👥	People Analytics

avec 
Aider à mieux manager vos équipes
Stratégique
Quelques minutes
✓
> 95%*
✓
Moins d'une semaine
C'est notre mission
Positif pour + 70% des salariés
Présentes et en amélioration constante
Collecte, suivi et archivage des demandes de formation
Fixation et suivi des objectifs
Meilleures prises de décision RH grâce à la data

5

Déployez votre stratégie de management de la performance et des talents

Une fois votre DAF convaincu et votre outil RH choisi, il est temps de **déployer votre stratégie dans votre organisation**.

Si vous tâtonnez encore, pas de panique, nous avons compilé **les meilleures stratégies de management de la performance et des talents** mises en place par des entreprises innovantes, qui font confiance à Elevo. Suivez le guide !



Comment Frichti a mis en place un management de la performance et des talents innovant grâce à Elevo ?

Taille de l'entreprise :

125 collaborateurs
au siège

Pays :

France

Industrie :

Livraison de repas
à domicile

Taux de complétion :

Evaluations semestrielles
(côté collaborateur) : 95%

Feedback 360° : 90%

Exit Interviews : 95%

Frichti est le leader de la livraison de repas à domicile. **L'entreprise, en hyper croissance, se développe à l'international** en commençant par le Benelux. Face à cette montée en puissance, **l'équipe RH de Frichti se doit d'être outillée pour piloter une stratégie de management de la performance et des talents innovante.**



Les besoins auxquels l'outil doit répondre sont :

- **L'automatisation de process RH**, comme le pilotage des campagnes d'évaluations semestrielles ;
- **Une gestion plus simple de la donnée ;**
- **L'intégration et le suivi de nombreuses recrues**, c'est-à-dire :
 - Comment onboarder de nombreux collaborateurs qui sont à distance ?
 - Comment leur transmettre la culture de l'entreprise ?
 - Comment accompagner les managers qui voient leur équipe s'agrandir ?

En juillet 2020, Frichti se tourne vers Elevo car la Solution répond à tous ses besoins et lui permet de mettre en place un management de la performance et des talents, et ce **en lançant facilement des campagnes impactantes**. Entrons dans les détails !

Calendrier des campagnes Frichti sur Elevo

Q1	Q2	Q3	Q4
	Evaluation semestrielle		Evaluation semestrielle
	Feedback entre pairs + Manager Survey		Feedback entre pairs + Manager Survey
Survey RH	Survey RH	Survey RH	Survey RH
Check-in et Feedback 360° pour tous les nouveaux collaborateurs			
Exit Interview pour tous les collaborateurs sur le départ			
Support client disponible et réactif pour tous les utilisateurs			

1

Évaluation semestrielle et Feedback 360° : pour une évaluation complète !

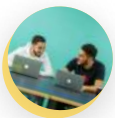
En juin et décembre de chaque année, l'équipe RH de Frichti lance des **campagnes d'évaluations semestrielles**. La trame diffère légèrement si le collaborateur est manager ou non, et s'il appartient à l'équipe technique ou à une autre équipe. Mais quelle que soit la population, l'objectif premier reste le même : **faire le bilan des performances et créer un plan de développement pour les six prochains mois**.

En parallèle des évaluations semestrielles, l'équipe RH de Frichti lance une **campagne de Feedback 360°**, plus précisément :

- **Un Manager Survey** : les managers sont évalués par leurs N-1 sur leurs compétences managériales (sens de la communication, exigence, capacité à motiver...).
- **Un Feedback entre pairs** : les collaborateurs sont évalués par leurs pairs sur leur capacité à travailler en équipe, à se remettre en question, à innover ou encore à prendre des risques.

L'intérêt du **Feedback 360°** est d'avoir une **vision panoramique du travail, des performances et de l'engagement des collaborateurs et des managers**.

Le Feedback 360° **complète l'évaluation semestrielle** et **permet la multiplication des points de vue pour une évaluation plus équitable !**



2

Un processus d'onboarding 360°

Ce souci d'évaluer de façon constructive et complète les collaborateurs se retrouve aussi dans **le processus d'onboarding** mis en place chez Frichti. Avec quinze nouveaux collaborateurs par mois au siège, l'équipe RH de **Frichti se sert de la plateforme Elevo pour structurer deux étapes clés de son processus d'onboarding** :

Check-in sur l'intégration

Au bout d'un mois, sur la plateforme Elevo, un nouveau collaborateur remplit un Survey axé sur son intégration. Ensuite, est programmé un entretien entre lui et l'Employee Experience Manager, un membre de l'équipe RH.

Piloté depuis Elevo, ce check-in permet :

- D'améliorer le processus d'onboarding via les feedbacks de l'onboardé ;
- Au nouvel arrivant d'avoir un référent RH, avec qui il peut échanger librement ;
- À l'Employee Experience Manager de partager la culture Frichti à l'onboardé.

Feedback 360°

Puis un mois et demi après le check-in, l'équipe RH lance un Feedback 360°.

Lors de ce Feedback 360° :

- L'onboardé s'auto-évalue ;
- L'onboardé est évalué par deux de ses pairs ;
- L'onboardé est évalué par son manager, qui lui donne un feedback extrêmement complet.

Si la recrue est un manager, l'équipe RH lance en parallèle une évaluation manager pour recueillir les feedbacks de ses N-1.

Ce Feedback 360° a un rôle crucial : il permet au manager de ne pas avoir d'angles morts sur la performance et l'intégration de sa nouvelle recrue. C'est un levier puissant qui lui permet d'indiquer la bonne direction à son collaborateur, clef d'une intégration réussie.

“Le Feedback 360° nous permet d’avoir une vision objective sur les nouveaux collaborateurs et il outille les managers.”



Coralie Di Giugno, Head of HR chez Frichti



3

Surveys RH

L'équipe RH a également mis en place sur la plateforme Elevo un Survey RH, lancé chaque trimestre.

Ce Survey RH sert à :

- **Mesurer l'eNPS** (Net Promoter Score pour les employés), c'est-à-dire l'engagement des collaborateurs.
- **Savoir si les collaborateurs se sentent bien** dans leur équipe, s'ils sont bien accompagnés par leur manager...

“A la fin, on avait abandonné l'idée de faire des eNPS car, à la main et avec Google Sheets, c'était impossible d'analyser les résultats par équipe. On l'a remis en place grâce à Elevo.”



Coralie Di Giugno, Head of HR chez Frichti

Sur la plateforme Elevo, l'équipe RH de Frichti lance spontanément d'autres Surveys sur le télétravail, par exemple. **Dans une entreprise se développant à la vitesse grand V, lancer rapidement des sondages est tout simplement vital.** Grâce à Elevo, l'équipe RH de Frichti comprend et répond aisément aux besoins du moment de ses collaborateurs.



Les bénéfices pour Frichti d'une stratégie de management de la performance et des talents pilotée depuis Elevo

- **Des évaluations plus réfléchies :** Sur la plateforme Elevo, les évaluateurs ne sont pas obligés de valider et partager immédiatement leurs feedbacks, le texte est sauvegardé automatiquement. Grâce à cette fonctionnalité, les managers et collaborateurs de Frichti peuvent facilement revenir sur leurs feedbacks pour les perfectionner. Par conséquent, **les évaluations se font de façon plus réfléchie et structurée qu'auparavant.**
- **Un historique allégeant les process RH :** Sur Elevo, l'équipe RH de Frichti a **accès à tout l'historique des évaluations, entretiens et sondages remplis par les collaborateurs et managers.** Et cela est essentiel dans une entreprise en hyper croissance, qui doit intégrer rapidement et régulièrement de nouveaux managers. Avant Elevo, lors de l'arrivée d'un manager, la Head of HR de Frichti devait retrouver tous les Google Sheets des N-1 et faire un récapitulatif des sessions au manager. Désormais, grâce à Elevo, elle a accès très rapidement à toutes les sessions et cela lui facilite grandement la transmission des informations clés.
- **Un gain de temps et d'argent :** Pour l'équipe RH, adopter un outil de gestion de la performance et des talents a signifié un gain de temps et d'argent considérable lors du pilotage d'une campagne d'évaluation :
 - **Heures économisées grâce à Elevo : 126 heures**
 - **Budget économisé grâce à Elevo : 4000 euros**



Comment Converteo booste son management de la performance et des talents grâce au Feedback 360° ?

Taille de l'entreprise :

180 collaborateurs

Pays :

France

Industrie :

Conseils

Taux de complétion :

Entretien annuel : 97%

Feedback 360° : 94%

Autre entreprise qui a développé sa stratégie de management de la performance et des talents grâce à Elevo :

Converteo, un cabinet de conseil spécialisé dans le Digital et la Data.

Chez Converteo, les consultants interagissent avec deux managers distincts :

- Leur chef de mission
- Leur parrain, chargé du coaching et du suivi de carrière

Converteo
Technology
SMART CLOUD & DATA FACTORY



En 2015, Flora Herbet arrive chez Converteo comme responsable RH, et ce dans un contexte de forte croissance. Rapidement, elle est confrontée à un premier challenge lié au management de la performance et des talents :

Comment améliorer le suivi des consultants ?

Flora Herbet relève trois axes d'amélioration :

1°) Fournir des retours réguliers aux jeunes consultants sur leur travail car ces derniers - fidèles aux caractéristiques des nouvelles générations - sont très demandeurs de feedback afin de progresser le plus rapidement possible.

2°) Délivrer un feedback fréquent et de qualité aux différents "parrains" sur le travail de leurs "filleuls", en effet ceux-ci ne travaillent pas toujours ensemble sur une même mission.

3°) Créer un processus RH structuré et apporter aux dirigeants une vision complète et ordonnée du suivi des consultants.



La responsable RH de Converteo identifie très vite **l'importance et la pertinence du Feedback 360° pour évaluer et suivre régulièrement les consultants, autrement dit pour développer un bon management de la performance et des talents** ! Or, sans outil dédié à sa disposition, elle se tourne tout d'abord vers Google Forms. Mais les conséquences sont désastreuses : tâches chronophages, impossibilité d'exploiter les résultats des consultations, frustration des consultants, etc.

Face à ces difficultés, Flora Herbet décide d'adopter Elevo. Rapidement les consultants sont séduits par la Solution car :

- Ils ont enfin **un retour sur leur travail.**
- **Leurs points forts et faibles sont facilement identifiables** et, ainsi, ils ont **connaissance de leurs axes de développement.**
- Ils ne sont **plus contraints d'attendre l'entretien annuel** de fin d'année **pour donner et recevoir du feedback.**
- Ils **progressent en continu.**

Quant aux parrains, ils peuvent désormais **instaurer de vrais moments d'échanges constructifs grâce aux données récoltées sur la plateforme Elevo**. Et ces moments d'échanges sont essentiels pour instaurer un bon management de la performance et des talents.

“La solution Elevo est un support de discussion pour les entretiens, les parrains sont ravis d'avoir des éléments qui étaient inaccessibles jusqu'ici.”



Flora Herbet, Responsable RH & recrutement chez Converteo

Comment Proprioo combine entretien semestriel et Feedback 360° pour une entreprise plus performante ?

Taille de l'entreprise :

130 collaborateurs

Pays :

France

Industrie :

Immobilier

Taux de complétion :

Entretien annuel : 99%

Feedback 360° : 97%

PROPRIOO

Si le **Feedback 360°** est l'un des piliers du management de la performance et des talents, c'est parce qu'il **permet de créer une véritable culture du dialogue et de la haute performance dans les entreprises !** Proprioo, entreprise spécialisée dans l'industrie de l'immobilier, l'a bien compris.

L'équipe RH de Proprioo est même allée plus loin **en combinant Feedback 360° et entretiens d'évaluation.**

Cette stratégie innovante est le fruit d'une réflexion découlant de **trois grands objectifs** :

1°) Développer la culture de la performance et de l'accompagnement

- Permettre aux managers, juniors en grande partie chez Proprioo, et aux N-1 de développer leur potentiel.
- Faire en sorte que chaque collaborateur contribue à la construction d'équipes performantes.

2°) Donner aux collaborateurs plus de visibilité sur la stratégie de l'entreprise

- Partager la stratégie de développement de Proprioo auprès de l'ensemble des collaborateurs.
- Donner aux collaborateurs de la visibilité sur les attentes et les objectifs de la période.

3°) Donner la parole aux collaborateurs

- Permettre aux collaborateurs de donner du feedback et d'en recevoir facilement.
- Instaurer des moments d'échanges dédiés au développement de chaque collaborateur.



Sur la plateforme Elevo, l'équipe RH de Proprioo a pu lancer et piloter en même temps deux campagnes :

● **Campagne d'entretiens d'évaluation (Performance Reviews) tous les 6 mois :**

Lors de cette campagne, tous les collaborateurs s'auto-évaluent sur les points suivants : leurs objectifs, leurs réalisations les plus marquantes, leurs principales forces, leur capacité à surmonter des difficultés et leur niveau de performance. Ils sont également sondés sur leurs besoins en accompagnement.

● **Campagne de Feedback 360° en même temps et tous les 6 mois :**

Durant une campagne de Feedback 360°, le collaborateur est évalué par ses pairs. C'est lui qui choisit ses évaluateurs, tout en sachant que son manager peut valider ou non ses choix. Les pairs remplissent la même trame qui comprend trois questions :

- Quel est ton feedback global de (name) sur la période ?
- Quels sont les principaux axes de développement de (name) ?
- Comment évaluerais-tu le niveau de contribution de (name) ?



Le manager regarde ensuite toutes les réponses des pairs et les compare. **Pour le manager, l'intérêt du Feedback 360° est d'avoir une vision complète et fine du travail, des performances et de l'engagement de son collaborateur. Un seul point de vue ne suffit pas à évaluer équitablement un collaborateur.**

“Le feedback régulier à travers Elevo rend les équipes plus performantes et permet de créer une culture d'échanges professionnels positifs !”



Astrid d'Albiousse, Head of People chez Proprioo

Les bénéfices pour Proprioo de cette stratégie de management de la performance et des talents pilotée depuis Elevo

- Les questions posées lors de ces deux campagnes obligent les collaborateurs à prendre du recul sur la période écoulée et les invitent à se projeter dans le futur, démarche assez rare dans une startup.
- Grâce aux données récoltées, **l'équipe RH anticipe beaucoup mieux les problématiques de staffing** (sous-performance des collaborateurs, souhaits d'évolution, besoins en accompagnement).
- L'équipe RH **identifie mieux les top et low performers et peut aisément élaborer un mapping complet des collaborateurs.**

- Les campagnes de **Feedback 360°** permettent de **réduire les écarts de perception**, par exemple entre la perception d'un collaborateur et celle de son manager.
- En fixant des objectifs clairs sur la plateforme, **le niveau d'exigence et la logique de performance - individuelle et collective - s'accroissent considérablement !**

Grâce à cette stratégie déployée via la Solution Elevo, l'équipe RH de Proprioo a pu mettre en place **des process d'évaluation complets et démocratiser une culture du feedback !** Les managers ont désormais **une vision 360° du travail de leurs collaborateurs** et peuvent leur proposer **un accompagnement plus ciblé**. Ces innovations RH et managériales ont permis à tous les collaborateurs de performer la mission première de l'entreprise : la culture du service.



Comment Aircall pilote sa stratégie RH grâce aux People Analytics ?

Taille de l'entreprise :

367 collaborateurs

Bureaux :

Paris, New York

Industrie :

SAAS

Taux de complétion :

Entretien annuel : 92,5%



Suite à des campagnes d'entretiens ou des sondages, les équipes RH sont souvent confrontées à ce problème : **comment capitaliser sur les données recueillies ?**

Aircall, une scale-up spécialisée dans la téléphonie d'entreprise connectée à des outils, a adopté Elevo pour justement accéder à des données clés grâce aux People Analytics.

Ces données sont indispensables pour les équipes RH car, en les analysant, elles vont pouvoir prendre des décisions plus pertinentes et stratégiques pour leur entreprise.



Chez Aircall, **trois catégories de rapports personnalisés** ont été générés suite à chaque campagne (il y a eu une campagne par semestre) :

- **Performance individuelle** : Le but est d'identifier les top et les low performers grâce à un mapping qui montre le pourcentage de complétion des objectifs personnels de chaque collaborateur. En plus de ces données, Elevo suggère un plan d'action pour l'équipe RH et aide ainsi à l'exécution.
- **Performance d'équipes ou régions** : L'objectif de ce rapport est d'analyser la performance des équipes afin d'identifier celles en difficulté et de comprendre pourquoi.
- **Motivation** : Ce rapport a permis à Aircall d'évaluer la motivation par région et par équipe. Ce résultat s'obtient facilement car chaque collaborateur effectue une auto-évaluation sur des indicateurs de motivation tels que l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, la reconnaissance au travail, la stimulation intellectuelle ou encore son alignement avec les valeurs de l'entreprise, indicateur très précieux pour mesurer l'engagement notamment en période de télétravail.

“Grâce aux rapports par région et par équipe, nous analysons les résultats des campagnes. Ces données, partagées avec nos équipes, nous permettent d'ajuster nos priorités.”



Sandrine Meunier, Chief People Officer chez Aircall

De façon plus générale, les People Analytics permettent aux RH d'améliorer leurs prises de décisions mais aussi de :

- **Alerter un manager** si le taux de complétion est faible pour son équipe.
- **Prouver à leur direction le retour sur investissement** de leurs actions.
- **Booster la marque employeur** : en analysant scrupuleusement les besoins des collaborateurs, en instaurant des actions efficaces et innovantes, les RH contribuent à la fidélisation des talents.

Grâce aux People Analytics, les leaders RH sont en mesure d'ancrer un bon management de la performance et des talents fondé sur des KPIs pertinents !



Un management tourné vers le futur

Un management de la performance et des talents n'est pas un management uniquement tourné vers le passé (atteinte des objectifs, vérification des compétences acquises...). C'est également **un management du futur qui améliore l'engagement, le développement et le bien-être des collaborateurs. Et son ROI est extrêmement puissant** : baisse du turnover, optimisation des coûts, croissance élevée ou encore productivité accrue.

En adoptant ce management, vous misez sur une stratégie gagnante pour une entreprise plus performante ! Vous ferez de vos collaborateurs les véritables leviers stratégiques de votre entreprise.

Ce qu'il faut retenir :

Les conséquences d'un mauvais management

Manque de sens,
manque d'alignement

Un désengagement
qui coûte cher

Un environnement
où il ne fait pas bon
vivre !

Des décisions RH
sans fondement
rationnel

Le ROI du Management de la performance et des talents

Un parcours
collaborateur
innovant et structuré

Un gain de temps
et d'argent pour
l'entreprise

Une croissance
boostée

Un turnover réduit

A propos d'Elevo

Elevo a créé une solution innovante qui positionne le management de la performance et des talents comme un processus au cœur de l'activité, et qui a un impact sur la performance globale de l'entreprise. Dans un contexte post crise, Elevo accompagne les entreprises dans la mise en place de nouvelles méthodes de management pour plus d'engagement chez les collaborateurs et managers.

Entretiens
et évaluations

Suivi agile
de la performance

Feedback 360°

Les sondages

Onboarding
et Offboarding

Parcours
de carrières

Evaluations
managers

Gestion et collecte
des formations

People Analytics
et pilotage RH

Les leaders de leur marché nous
font confiance :



[Demandez une demo gratuite](#)