

Exemple de Pratique RH

Un extrait de la Pratique RH:

**Mettre en Place un
Outil d'Evaluation des Managers :
l'Exemple du Groupe Danone avec**

**la Revue de Développement
et de Performance (RDP)**

Pratique RH

Edito

Comme la plupart des grandes entreprises, le **Groupe Danone** fait face depuis deux ou trois ans à un marché de l'emploi extrêmement compétitif et se trouve confronté au quotidien à une véritable pénurie de talents pour accompagner sa croissance rentable et son internationalisation.

Dans ce contexte, le Comité Exécutif du Groupe s'est assigné pour objectif stratégique de pourvoir 80% de ses postes clés avec des managers issus de l'interne.

Pour relever ce défi, la Direction Générale des Ressources Humaines du Groupe a élaboré un processus de développement et de fidélisation des managers fondé sur :

- la mise en place d'un outil d'évaluation des managers appelé **Revue de Développement et de Performance (RDP)** dont la finalité est de clarifier et d'uniformiser les principes et critères d'évaluation de la performance et des compétences des managers, et de détecter ainsi les ressources dans chacune des sociétés du Groupe (voir Pratique RH ci-après : Mettre en place un outil d'évaluation des managers, l'exemple du Groupe Danone),
- la mise en œuvre d'une **véritable politique de gestion prévisionnelle des ressources** bâtie autour de l'exploitation des données individuelles collectées lors des entretiens de Revue de Développement et de Performance. Elle mobilise dans des comités d'orientation et d'évolution de ressources, appelés **Revue des Managers** et **Comités Ressources**, tous les niveaux de l'entreprise (voir Pratique RH : Mettre en œuvre une politique de développement prévisionnel des ressources, l'exemple du Groupe Danone).



Tous droits réservés. Reproduction interdite.

Sommaire

I. LA REVUE DE DÉVELOPPEMENT ET DE PERFORMANCE (RDP)

1. Pourquoi la RDP dans le Groupe Danone?

- La guerre des talents
- La stratégie du Groupe Danone
- Le besoin d'un outil d'identification des talents partagé
- La démarche de création de cet outil
- Les principes fondateurs
 - Un élément clé du processus de développement des talents dans le Groupe Danone

2. Comment est utilisée la RDP dans le Groupe Danone ?

- Quels sont les principaux champs couverts par la RDP ?
- Qui est concerné par le RDP dans le Groupe Danone ? Les rôles des acteurs
- **Fixer des objectifs de travail annuels à un manager Danone et les évaluer**
 - Pourquoi fixer des objectifs ?
 - Comment fixer des objectifs en début d'année ?
 - Quels objectifs fixer ?
 - Qu'est-ce qu'un bon objectif pour un manager Danone ?
 - Qu'est-ce fixer un objectif mesurable ?
 - Pourquoi et comment prioriser les objectifs d'un manager ?
 - Comment évaluer l'atteinte des objectifs par un manager en fin d'année ?
 - Comment fixer de nouveaux objectifs annuels pour un manager en début d'année ?

- **Connaître les compétences attendues par le Groupe Danone et savoir les évaluer**

- Pourquoi définir et faire connaître les compétences et aptitudes personnelles attendues par le Groupe Danone ?
- Quelles sont les compétences et aptitudes personnelles définies et attendues par le Groupe Danone ?
- ▶ [Les compétences managériales](#)
- ▶ Les compétences métier
- ▶ Les aptitudes personnelles
- ▶ La synthèse de l'évaluation des compétences

Pratique RH

- • Comment fixer de nouveaux objectifs annuels pour un manager en début d'année ?
- □ - La revue de développement et de performance est reprise d'une année sur l'autre. Le responsable hiérarchique et/ou fonctionnel utilise le support de l'année précédente pour fixer les nouveaux objectifs annuels de son collaborateur

- • **Connaître les compétences attendues d'un manager par le Groupe Danone et savoir les évaluer**
- □ - Savoir évaluer ses compétences managériales
- □ - Savoir évaluer ses compétences spécifiques métier
- □ - Savoir évaluer ses aptitudes personnelles
- • Pourquoi définir et faire connaître les compétences et aptitudes personnelles attendues par le Groupe Danone ?
- □ - Clarifier chez les collaborateurs ce qui est attendu d'eux en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être pour réussir dans leur poste (souci de transparence)
- □ - Partager sur ce que sont les compétences et aptitudes personnelles clés d'un collaborateur du Groupe Danone
- □ - Aider le collaborateur dans son développement personnel. Lui permettre de se positionner par rapport au requis
- □ - Faciliter la mobilité interne grâce à un langage et une base d'évaluation communs
- • Quelles sont les compétences et aptitudes personnelles définies et attendues par le Groupe Danone ?
- □ Déterminées en cohérence avec les valeurs du Groupe Danone (ouverture, enthousiasme et humanisme) et communes à toutes ses sociétés, elles sont de trois ordres : compétences managériales, compétences métier et aptitudes personnelles.

□ **Les Compétences Managériales**

- □ - Quels sont les domaines couverts par ces compétences ?
- □ □ · [Contribue à la réussite du business](#)
- □ □ □ ▶ Est orienté marché/client
- □ □ □ ▶ Contribue à la performance économique
- □ □ □ ▶ Recherche l'efficacité transversale



Tous droits réservés. Reproduction interdite.

Compétences

1 COMPÉTENCES MANAGÉRIALES ET MÉTIER

Le responsable hiérarchique évalue les compétences du collaborateur en fonction des attentes correspondant à son poste. Les compétences listées sont celles que le Groupe juge prioritaire de développer. Les aptitudes personnelles ci-dessous ne sont pas exhaustives mais sont celles qui sont particulièrement recherchées chez les collaborateurs Danone. Elles sont définies en cohérence avec les valeurs.

Compétences managériales	Évaluation				
	A	B	C	D	NE
• Contribue à la réussite du business					
Est orienté marché / client	<input type="checkbox"/>				
Contribue à la performance économique	<input type="checkbox"/>				
Recherche l'efficacité transversale	<input type="checkbox"/>				
• Motive et engage son équipe					
• Contribue à la réussite du business					A
Est orienté marché / client					<input type="checkbox"/>
Contribue à la performance économique					<input type="checkbox"/>
Recherche l'efficacité transversale					<input type="checkbox"/>
• Conçoit des équipes et recrute les collaborateurs					
Réussit en environnement complexe, multi-culturel	<input type="checkbox"/>				
• Développe les talents					
Recrute, forme, évalue ses collaborateurs					
Développe les hommes et les organisations					

Pratique RH

Sommaire

- Elaborer le plan de développement et le plan de gestion Danone

III. DOCUMENTS ET OUTILS

- La revue de développement et de performance en format électronique : [e-RDP.doc](#)
 - ▶ Modules de Formation à la RDP
 - ▶ Liste des questions / réponses les plus fréquentes sur la RDP
 - ▶ Fiche de préparation de la RDP

Pratique RH

Sommaire

III. DOCUMENTS ET OUTILS

Dans cette partie, sont attachés les différents outils pratiques et fiches techniques d'utilisation évoqués dans le corps de la Pratique RH Mettre en place un outil d'évaluation des managers, l'exemple du le Groupe Danone :

- La revue de développement et de performance en format électronique : [e-RDP.doc](#)
- Le guide d'animation de formation à la RDP : [RDP guide d'animation de formation.doc](#)
- Le kit de communication sur la RDP pour communiquer dans l'entreprise sur la mise en œuvre de la RDP : [RDP kit de communication.ppt](#)
- La formation RDP pour aider à l'appropriation de l'outil par les évaluateurs : [RDP modules de formation.doc](#)
- Une liste de questions / réponses pour répondre aux questions les plus fréquemment posées lors de la mise en œuvre de la RDP dans l'entreprise : [RDP liste O&R.doc](#)
- Un ensemble de conseils pour préparer la RDP et faire de l'entretien de RDP un succès : [RDP fiche de préparation.ppt](#)

