HR Business Partner Masterclass

Talent Management

Raf Vanzeer

NCOI LEARNING

beople

Programme

- Talent Management
  - Les générations sur le lieu de travail
  - Cycle de vie des employés
  - Une approche orientée vers les talents
  - Mobilité interne
  - Gestion stratégique des talents
  - Évolutions de la L&D

Les différentes générations et leur temporalité

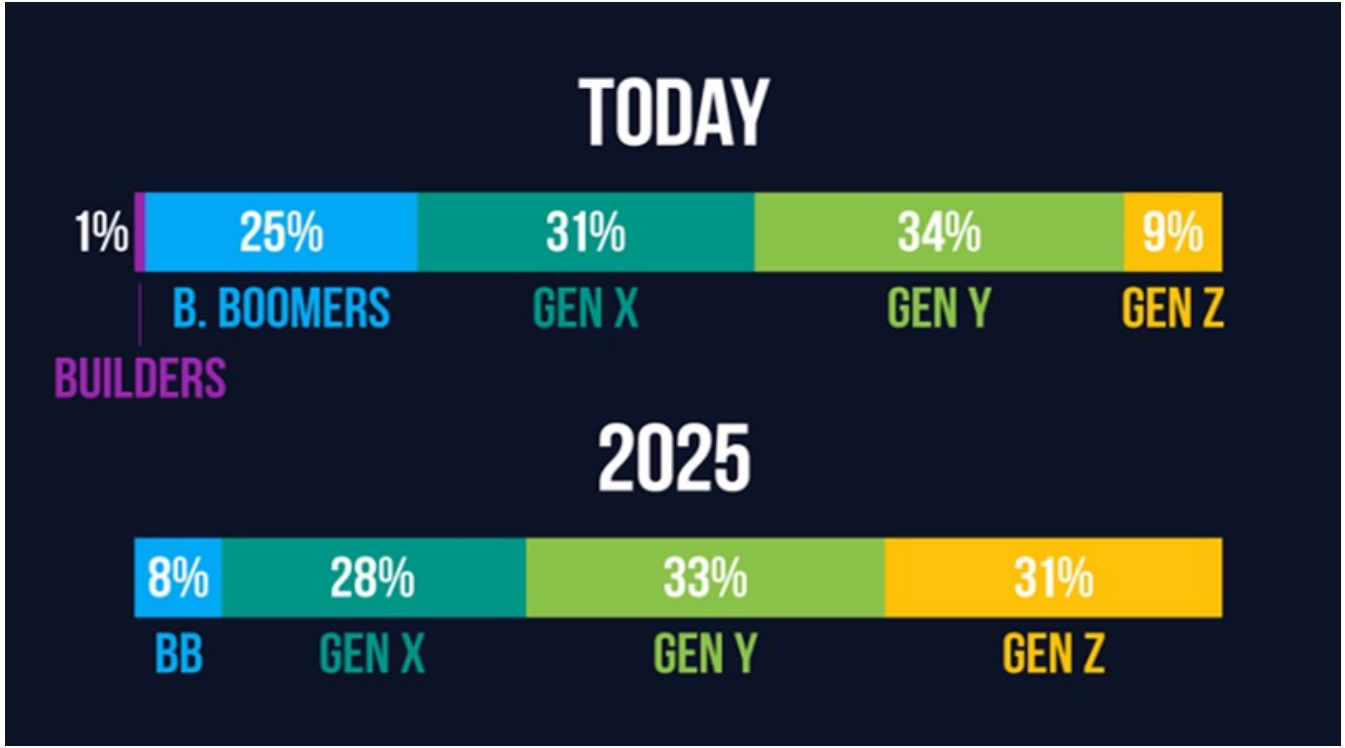
Si l'on se réfère à la littérature, on constate une certaine cohérence quant à la durée de vie des baby-boomers. Cependant, il n'y a pas de cohérence sur les durées des générations suivantes. Les opinions varient considérablement d'un auteur à l'autre. Dans cette présentation, nous utilisons les intervalles de temps suivants :

Génération	Temporalité
Vétérans	1922-1945
Baby Boomers	1946-1964
Génération X	1965-1980
Génération Y	1981- Milieu des années 90’
Génération Z	Milieu des années 90’ - …

MULTIPLE GENERATIONS @ WORK

Five Generations Working Side by Side in 2020

TRADITIONALISTS Born 1900-1945	BOOMERS Born 1946-1964	GEN X Born 1965-1976	MILLENNIAL Born 1977-1997	GEN 2020 After 1997
Great Depression	Vietnam, Moon Landing	Fall of Berlin Wall	9/11 Attacks	Age 15 and Younger
World War II	Civil/Women's Rights	Gulf War	Community Service	Optimistic
Disciplined	Experimental	Independent	Immediacy	High Expectations
Workplace Loyalty	Innovators	Free Agents	Confident, Diversity	Apps
Move to the 'Burbs	Hard Working	Internet, MTV, AIDS	Social Everything	Social Games
Vaccines	Personal Computer	Mobile Phone	Google, Facebook	Tablet Devices


TODAY
1%
25%
31%
34%
9%
B. BOOMERS
GEN X
GEN Y
GEN Z
BUILDERS
2025
8%
28%
33%
31%
BB
GEN X
GEN Y
GEN Z

Feedback & motivations

Baby Boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
• Donnez-leur un feedback de manière **directe** • Les baby-boomers pensent que "faire le travail" est la chose la plus importante, ils **ne demandent donc pas beaucoup de feedback**. • Feedback = **constructif** • Les baby-boomers sont motivés par **la reconnaissance, la fonction et le respect**.	• Donnez-leur un feedback de manière **directe** • Retour d'information = **évaluation** • La génération X est **orientée vers les résultats**, alors donnez-lui un retour sur sa contribution au succès de l'organisation • Retour d'information = **hebdomadaire/mensuel**	• Donnez-leur des informations en retour de manière **appréciative** • Retour d'information = **évaluation** • Les membres de la génération Y sont motivés par des valeurs, alors donnez-leur un feedback sur leur **valeur** ajoutée à l'organisation • Retour d'information = **quotidien, partout**	A découvrir

Communication

Baby Boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
• Disponible **24 heures sur 24, 7 jours sur 7** • Préférer les **réunions** • Communication **par téléphone ou par internet**	• "Hub" et communication vocale • Leur préférence va au **courrier électronique** • Les membres de la génération X aiment **collaborer** • Préférer la **communication personnelle**	• Communication conjointe • Préférence pour les **textos et les médias sociaux** (WhatsApp, Instagram, Facebook) • N'aiment pas utiliser leur téléphone • Ils aiment **travailler ensemble** mais pas nécessairement en face à face. Un appel/une **réunion en ligne sur Skype suffit**.	• Communication **F2F** • Conversations **vidéo** (Snapchat, YouTube) • La génération Z attend une réponse immédiate grâce aux appareils intelligents que nous avons toujours à portée de main

Style de management

Baby Boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
• Les baby-boomers ont un style de **management direct** • Ils croient aux structures **hiérarchiques** • Ils apprécient la **loyauté** • Une direction **stable et collégiale**	• La génération X a un style de **management direct** • Ils s'attendent à ce que les autres leur fassent des rapports afin qu'ils puissent les **aider** (cf. diapositive sur les rapports et le suivi). • **Coaching** leadership	• La génération Y pense que le **management est surfait** • Chacun met à jour l'état d'avancement de ses projets en ligne • Ils vivent une question de rapport comme un **contrôle** (cf. diapositive Rapport/suivi). • Leadership des **partenaires**	• Leadership **pédagogique**

Flexibilité

Baby Boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
• Changement = **sans précédent** • Les baby-boomers croient au **"face à face" au bureau** et ont du mal à accepter le concept de "travail à domicile" • Ils n'ont pas d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, **ils vivent pour travailler**	• Changement = **Opportunité** • La génération X apprécie les **horaires de travail flexibles** • Ils ont une mentalité "travailler dur, jouer dur", donc attention à **l'épuisement** • **L'équilibre entre vie professionnelle et vie** privée devient plus important	• Changement = **amélioration** • La génération Y apprécie un bon **équilibre entre vie professionnelle et vie privée** • Le **bureau à domicile** est leur lieu de travail. Ils y obtiennent les mêmes résultats	• Le changement est **attendu**

Travail d'équipe

Baby Boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
• Les baby-boomers sont **indépendants et autonomes** • Ils **ne se concentrent pas sur l'équipe**	• La génération X veut prendre des décisions **aussi rapidement que possible**, donc ils : • Préférer travailler **seul** • Préférez travailler **en petites équipes** de 3 à 4 personnes maximum	• La génération Y aime **partager et collaborer** • Lorsqu'ils doivent décider, ils préfèrent recueillir au préalable le plus grand nombre de points de vue possible. C'est parce qu'ils aiment travailler **ensemble**. • Le travail d'équipe ne doit pas nécessairement se faire en face à face. Un **appel ou une discussion de groupe sur Skype** fera l'affaire	• La génération Z est **en contact permanent** avec ses "peers" • Pour découvrir ce que cela donnera sur le lieu de travail

Rapports/suivi

Baby Boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
• Les baby-boomers attendent des rapports/un suivi de la part des autres pour **se tenir au courant** de ce qui se passe ailleurs	• La Génération X s'attend à ce que les rapports et le suivi soient en mesure **d'aider si nécessaire**	• La génération Y ressent la demande de rapports et de suivi comme un **contrôle et un manque de confiance** • Ils n'attendent l'aide des autres que s'ils l'ont eux-mêmes demandée	A découvrir

Resultats/Délais

Baby Boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
• Les baby-boomers manquent rarement une échéance. S'ils le font, ils en **acceptent les conséquences**. • Si **quelqu'un d'autre ne respecte pas un délai**, il le lui dira de manière directe et sans détour	Si la **génération X manque une délai** : • Sont-ils conscients des conséquences • Accepter des commentaires sévères de la part de leur superviseur Si **quelqu'un d'autre ne respecte pas un délai**, il communiquera l'erreur de manière directe et sans détour.	Quand **la génération Y rate un délai** : • Ils se sentent coupables et ce sentiment persiste longtemps après l'échéance manquée. • Les commentaires directs et brutaux ont un effet négatif Si **quelqu'un d'autre ne respecte pas un délai**, les membres de la génération Y le feront savoir de manière diplomatique et sans esprit critique.	A découvrir

Technologie

Baby Boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
• Les baby-boomers ne connaissent pas les dernières technologies et **ont du mal à les apprendre**	• La génération X ne connaît pas bien la technologie • Technologie = **outil d'amélioration** • Ils pensent que la technologie est un **moyen d'atteindre une fin**	• La technologie est **partout** et utilisée quotidiennement • La génération Y utilise la technologie pour diverses applications : Communication formelle et informelle, rester en contact avec les autres, accéder à l'information, etc.	• La génération Z est **née** avec des technologies différentes • Ils **connaissent bien la technologie** • La technologie fait partie intégrante de leur vie quotidienne

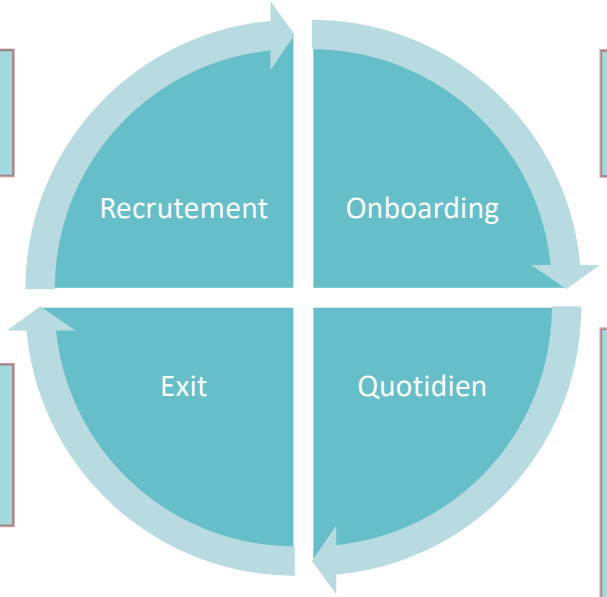
Rétention des Millennials

- Ils aiment faire un travail qui les passionne Le ROI ne leur suffit pas, parlez-leur de la manière dont ils font la différence.
- Tolérer les performances médiocres a un effet dissuasif sur eux.
- Ils ont besoin d'être entourés de personnes qui sont enthousiasmées par ce qu'ils font.
- Pour eux, un manager est quelqu'un qui est motivé pour repousser les limites et penser différemment.
- Ils vous donneront tout, tant qu'ils auront le sentiment de travailler à quelque chose qui fait la différence et qui est plus important que le simple résultat final.

#employeeengagement

Cycle de vie des employés

1. Attraction et engagement
2. Recherche et sélection
3. Recrutement



4. Technique (matériel)
5. Fonctionnel (travail)
6. Affaires (culturel)

7. Gestion des performances
8. Gestion des talents
9. Apprentissage et développement
10. Rémunération et avantages
11. Communication RH
12. Comportement de leadership

13. Succession
14. Transfert de connaissances
15. Processus de sortie
16. Communication RH

Comment gérer intelligemment les talents ?

Si vous voulez quelque chose que vous n'avez jamais eu, alors faites quelque chose que vous n'avez jamais fait !

Comment reconnaître talent ?

Luc Dewulf

- Ce sont des situations qui vous donne de plaisir intense
- On trouve que c’est pas quelque chose spéciale, mais que c’est plutôt normal
- Vous trouvez pas très remarquable ce que vous montrez dans ces situations, d'autres vous rappellent que vous pouvez le faire bien.
- Sous contrainte, ou en cas de situations difficulté ou si on est fatigué on peut encore y atteindre
- Le temps passe très vite, on est fatigué de manière physique, mais mentalement on a plus d’énergie

Sfeervoeler
Capteur d'ambiance
Toekomstdenker
Visionnaire
BRUGGENBOUWER
CRÉATEUR
DE PONTS
Ideeënfontein
Réservoir a idées
Samenbrenger
Talent de connexion
Meetrekker
Meneur
Weger
Décideur equilibré
Woordkunstenaar
Artiste verbal
Zinzoeker
Gardien des valeurs
Mooimaker
Adepte de la beauté
Creatieve maker
Créatif manuel
GROEIMOTOR
MOTEUR DE CROISSANCE
Trouwe vriend
Ami fiable
Herkauwer
Décanteur
Beeldorganisator
Organisateur visuel
Momentgenieter
Amateur de l'instant présent
Jazegger
Celui qui dit oui
POSITIVO
OPTIMISTE
BEZIGE BIJ
BUCHEUR
Kennisspons
Eponge à connaissances
Doorzetter
Persévérant
Buikdenker
Intuitif
ROTS
CONFIANT
Foutenspeurneus
Détecteur d'erreur
Bewuste beweger
Adepte du mouvement conscient
Aansteker
Activateur
PLANMAKER
PLANIFICATEUR
ZICHTBARE PRESTEERDER
RÉALISATEUR RECONNU
Uitblinker als ik dat wil
Brillant que je le veux
Nieuwfreak
Adepte de la nouveauté
Sterktearchitect
Architecte d'équipe
GRENZENVERLEGGER
COMPÉTITEUR
Ontstaansbegrijper
Historien

Talent pour tout le monde ?

Chaque employé a des talents.

Une entreprise a tout intérêt :

- D'un part, à faire sûr que l’utilisation de tous les talents au sein de l'entreprise est bien optimalisée et que les talents sont développés en fonction des objectifs d'affaires
- D’autre part, à traiter les talents supérieurs de manière différenciée

Tendances mondiales en gestion des talents ?

Tendance 1 : le main-d'œuvre disponible diminue

- 50% des hommes européens entre 55 et 64 ans a cessé de fonctionner (prof. Van Hooteghem)
- Déjà commencé, mais la retraite continue de la génération de Baby Boom

Tendances mondiales en gestion des talents ?

Tendance 2 : le main-d'œuvre disponible n'aura pas suffisamment les compétences demandés

- Employés avec expérience deviennent rares
- On demande plus de la connaissance spécifique et ça sera de plus en plus difficile à trouver car tout le monde n'est pas correctement ou insuffisamment formé
- Des problèmes de disponibilité en domaines spécifiques à cause des raisons spécifique : engineering, marketing, science, IT, technique, nursing, … (système d'éducation, intéresses des étudiants, reconnaissance sociale…)

Tendances mondiales en gestion des talents ?

Tendance 3 : le main-d'oeuvre devient plus 'global'

- Augmentation de la mobilité internationale
- Augmentation de migration (cfr. Grèce, Espagne, l'Europe de l'Est…)
- 'Travailler à distance'
- Off Shoring est le tendance nouveau, et aussi back-shoring

Tendances mondiales en gestion des talents ?

Tendance 4 : le main-d'oeuvre devient virtuelle

- Technologie permet le déclic d'espace et de temps
- Collaboration virtuelle
- 'Distance working'
- Presque 'full time / globe all' disponibilité

Tendances mondiales en gestion des talents ?

Tendance 5 : le main-d'oeuvre devient très divers

- Plusieurs générations ensemble au travail
- Plus d'équilibre hommes/femmes
- Diversité ethnique
- La vie des employés devient plus complexe, moins uniforme

Tendances mondiales en gestion des talents ?

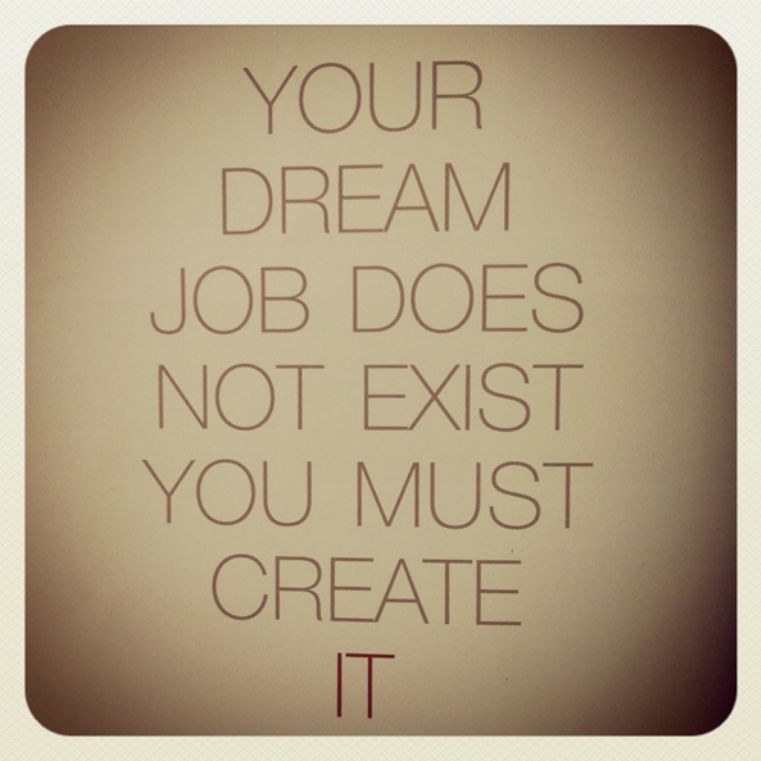
Tendance 6 : le main-d'oeuvre future est habilité

- Dans un économie de connaissance les employés et pas leurs chefs sont le mieux placés à prendre les décisions
- Employés contrôlent leur propre carrière

(d'après : Hewit Associates, next generation Talent Management)

Gestion des talents pour le 21e siècle

- Développer et acquérir des talents afin de gérer les risques
- Adaptation à l'incertitude de la demande pour les talents
- Améliorer le retour sur investissement sur le développement des employés
- Retenir l’investissement en tenant en balance les intérêts employé / employeur


YOUR
DREAM
JOB DOES
NOT EXIST
YOU MUST
CREATE
IT

Job Crafting

Job Carving

Job Slashing

Définitions

- **Conception des postes** : un processus "top down", dans lequel l'organisation crée des postes et sélectionne ensuite les candidats possédant les connaissances et les compétences appropriées.
- **Redéfinition des postes** : un processus dans lequel l'employeur décide de modifier quelque chose dans la fonction, les tâches et le rôle de l'individu.
  - ✓ La redéfinition des postes est considérée du point de vue de l'employé : un employé est d'abord embauché pour un poste, puis il adapte son poste de manière à ce qu'il corresponde mieux à ses capacités et à ses préférences.
- **Job crafting** : un processus qui n'est souvent pas discuté avec le superviseur et souvent le superviseur ne se rend même pas compte des changements.

De trois besoins personnels

1. Les gens s'engagent dans « job crafting » pour exercer un **contrôle** sur leur **travail**, pour combattre l'aliénation du travail.

2. Les gens sont motivés pour créer une **image positive** d'eux-mêmes dans leur travail.

3. Le job crafting satisfait le besoin fondamental de **contacts sociaux** des gens.

Effets

- **Effets spécifiques** : changements dans l'apparence du travail (conception du travail) et changements dans l'environnement social du travail.

- **Effets généraux** : changements dans la signification que le travail a pour l'employé. Une fois que les employés auront modifié leur travail en fonction de leur propre jugement, ils y verront plus d'avantages et le vivront différemment. L'employé s'identifiera également davantage à son travail (identité professionnelle).

- **Processus positif** : effet sur l'engagement au travail, la satisfaction professionnelle, la résilience / flexibilité et le bien-être.

Pourquoi le jobcrafting?

- Ce n'est pas l'employeur, mais l'employé qui fait une proposition basée sur son propre talent.
- Le plus les gens utilisent leurs talents, le plus ils sont motivés, le plus ils sont dévoués et le plus ils sont satisfaits de leur travail.
- Avec le jobcrafting, vous pouvez vous concentrer davantage sur le développement de vos points forts plutôt que sur l'amélioration de vos points faibles.
- Enfin, les gens sont naturellement plus rapides à accomplir les tâches qui correspondent à leurs talents.
- En outre, la satisfaction au travail augmente également et le job crafting peut donc contribuer à retenir les talents au sein de l'organisation.

Mobilité à l’interne

Avantages d'un emploi différent au sein de la même entreprise

Long Terme

- …
- …
- …
- …
- …

Court Terme

- …
- …
- …
- …
- …

Risques de la mobilité interne

- …
- …
- …

Programme

- Talent Management
  - Les générations sur le lieu de travail
  - Cycle de vie des employés
  - Une approche orientée vers les talents
  - Mobilité interne
  - Gestion stratégique des talents
  - Évolutions de la L&D

L'accent est mis sur l'approche différenciée des compétences en leadership

Quel talent ?

Les ‘building blocks’ de ‘organizational capability’.

Problèmes par rapport à la Gestion des Talents…

- Entreprises ont des ‘leadership gaps’. Il n’y a pas assez de talent présent à les remplir
- Il y a trop d’échecs dans le ‘pipeline’ de leadership
- Il y a encore plus d’échecs de talent acquis de l’externe

Qu'est-ce que le ‘Talent mindset’ ?

Conviction profonde …

- Que grâce à plus et mieux de talents à tous les niveaux au sein de votre organisation, on laisse les concurrents derrière.
- Grâce à plus et mieux de talents, d’autres indicateurs de performance accélèrent le plus.

Leaders avec cet état d'esprit voient la gestion des talents comme l'un de leurs priorités, et y investissent une grande partie de leur temps et énergie.

Le ‘talent mindset’

Contrôle du ‘Talent Mindset’ de l’organisation :

- Est-ce que votre organisation estime que, en disposant d’une meilleur qualité de gens, elle gagnera la bataille concurrentielle?
- Est-ce qu’elle voit le renforcement de talent comme un élément crucial de votre travail?
- Est-ce que vous convainquez vos supérieurs hiérarchiques en tant que HRBP que la gestion des talents est un élément crucial de leur travail?
- Laquelle des mesures ci-dessus ont été prises pour ancrer un plus grand focus sur talent au sein de votre organisation?

Comment concrétiser le ‘Talent mindset’ ?

Déterminez un standard talent

Soyer impliqués en décisions relatées au people

Faites tous les managers accountable pour la gestion des talents par objectives spécifiques

Osez investir en talent

Faites sûr que tous les managers respirent le talent mindset

Implémentez un processus review talents simple mais puissant

(Naar : Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, The War for Talent),

Gestion des talents

Conseils pour un approche et un programme de gestion des talents

COMPETENCES

Nivellement des emplois

Les emplois supérieurs sont uniformément classés dans toutes les entreprises et gérés

Recrutement & embauche

Un processus plus rigoureux, fondé sur ce qui fait la réussite des employés, des managers et des dirigeants.

Gestion des performances

Objectifs annuels liés au stade de carrière
Les compétences comme mécanisme de coaching

Critères de promotion

Préparation identifiée

Préparation à la promotion senior liée aux compétences de leadership

Planification du dev personnel

Discussion prospective sur les qualités, les faiblesses et le développement liés aux compétences et aux expériences

Gestion de la succession

Sources de talents interentreprises

Les successeurs sont évalués en fonction de leurs compétences

Développement

Activités de développement liées aux compétences, tant sur le lieu de travail que dans le cadre d'une formation formelle

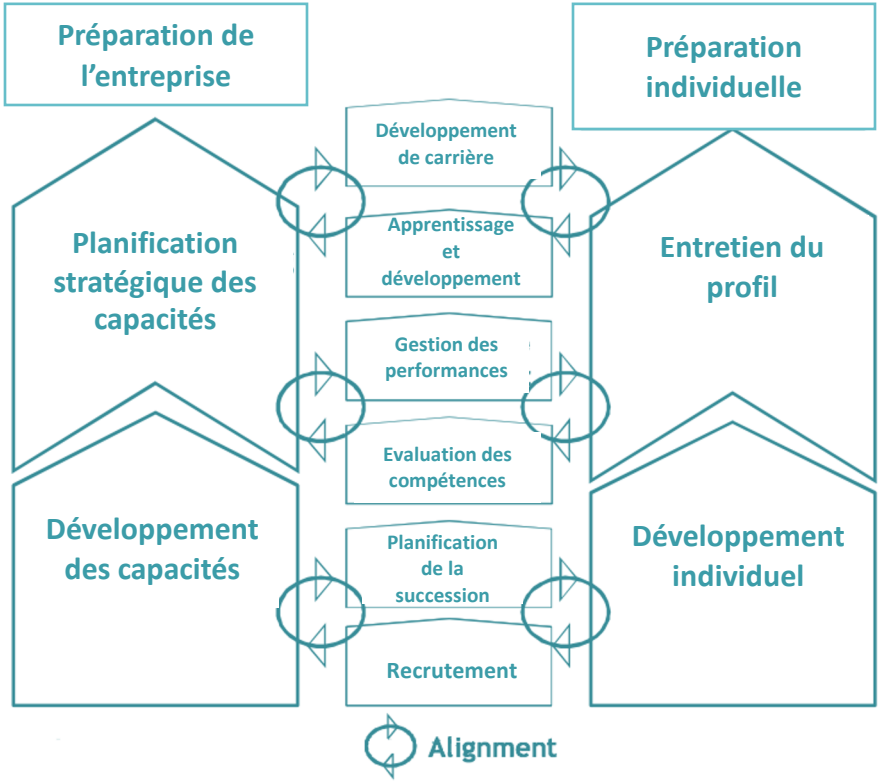
Stratégie Gestion des Talents alignée au Stratégie People

Modèle de leadership	Evaluation et développement du leader et du management	Identification et développement des hauts potentiels	Gestion de la succession
Modèle de leadership	Processus et outils	Modèles de carrière	Gestion de performances
	Apprentissage et développement	Recrutement	

Stratégie de gestion des talents : les questions clés

Comment allons-nous maintenir, défendre et améliorer notre position face à nos concurrents ?	• Quelles hypothèses sont essentielles à notre stratégie ? • Quel avantage concurrentiel unique voulons-nous obtenir ? • Qu'est-ce qui fait que nos avantages sont difficiles à dupliquer ?
De quoi avons-nous besoin pour créer, exécuter et défendre ?	• Quelles chaînes de valeur devons-nous créer ? • De quels biens matériels et immatériels aurons-nous besoin ? • Quelles contraintes de processus ou de ressources devons-nous résoudre ?
Quels rôles et structures devons-nous améliorer ?	• Où des personnes plus nombreuses et/ou plus compétentes auraient-elles le plus d'effet ? • Où aurons-nous le plus besoin de rendre les frontières organisationnelles plus efficaces ? • Comment les systèmes de gestion devront-ils être alignés ?
Comment les employés se comporteront-ils individuellement et comment travailleront-ils ensemble ?	• Quels sont les principaux constituants que l'on rencontrera ? • Quels seront les défis liés à leur rôle clé et les réponses alignées ? • Qu'est-ce qui distinguera un comportement efficace d'un comportement inefficace ?
Quelles sont les caractéristiques que les employés doivent avoir en général et individuellement ?	• Quelles valeurs, croyances et normes partagées soutiendront ou empêcheront l'exécution ? • Comment le succès dépendra-t-il de la capacité, de l'opportunité et/ou de la motivation individuelles ?
Quels programmes et activités devons-nous mettre en œuvre ?	• Comment nos pratiques nous distingueront-elles sur le marché des talents ? • Comment nos pratiques fonctionneront-elles ensemble ? • Quelles sont les conditions du succès ?
Quelles ressources devons-nous acquérir et comment les répartir ?	• Quelles ressources allons-nous envisager ? • Quels seront les compromis à faire entre les ressources ? • Combien allons-nous investir et où allons-nous investir ?

Stratégie de gestion des talents : planification des capacités



Différenciation de Talent

Tout le monde a des talents, mais la performance de tous les employés n'est pas égale ...

Prestation – Evalution

Collaborateurs « A »	Collaborateurs « B »	Collaborateurs « C »
Performance toujours mieux que expectée. Inspirent d'autres.	Correspondant aux attentes. Possibilité de croissance limité. Sont la fondation solide de votre société.	Délivrent de résultats insuffisants. Attirent d'autres low performers.
Investissez fort en et accélérez leur développement. Faites sûr qu'ils reçoivent feedback claires sur leur performance. Pay for performance.	Valorisez leur contribution. Entendez leur input. Tenez les motivé. Donnez les des défis adaptés à leur capacités.	Osez décider. Mettez les dans d'autres fonctions moins demandantes ou séparez d'eux.

Différenciation de Talent

- La recherche montre que les entreprises qualifient généralement moins de 10% de leurs employés comme des employés ‘A’.
- Il est évident que les employés 'A' méritent toute notre attention (et d’initiatives spécifiques) ...
- Néanmoins de plus en plus d’entreprises deviennent convaincues que les employés «B» sont aussi cruciales ...

Différenciation de Talent

Défaults des modèles de gestion des talents

Focalisation excessive sur la phase initiale et finale

- Une entreprise moyenne donne 50x plus d'argent au recrutement d'un 'top professional' qu'à son budget d'entrainement annuel
- Coûts moyens à remplacer un professionnel est 1.5x son salaire annuel

Négligence de ce qui est le plus important pour des employés, et ce qui crée finalement le plus de valeur

- Défi dans le job
- Développement

Focus différent pour les modèles de gestion des talents

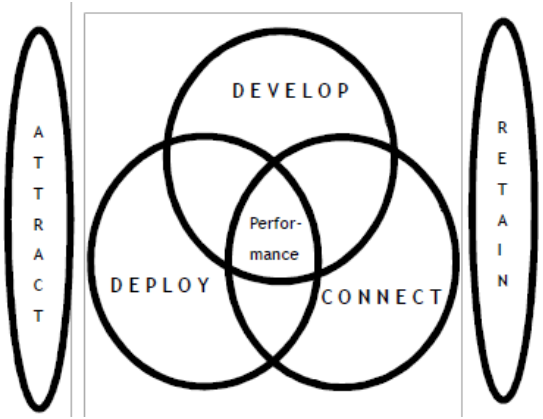
DEVELOP : l'apprentissage continu, les employés sont tenus à gérer des fonctions actuels et futurs

DEPLOY : travailler avec employés clés qui

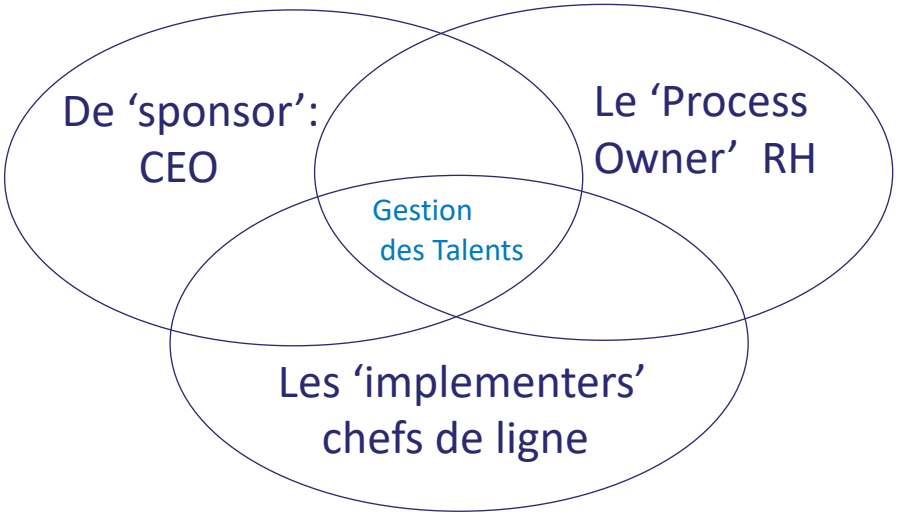
- Identifient leurs compétences, intérêts et connaissances profondes
- Cherchent le meilleur fit avec la société
- Qui designent leur job et conditions afin de les faire mieux performer.

CONNECT : fournir les critiques avec des outils

- Etablir des réseaux pour meilleure performance individuelle et organisationelle
- Améliorer la qualité de leur interactions avec d'autres



Qui fait quoi ?

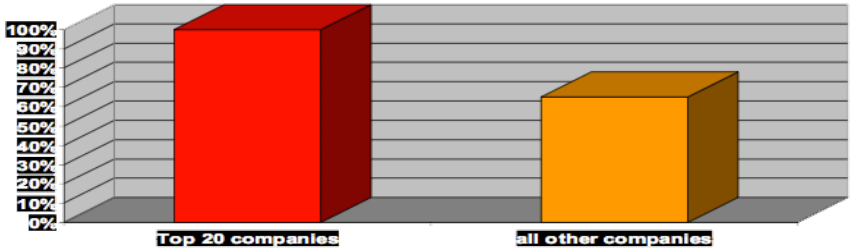


CEO, le sponseur de ‘leadership development’

Comment remplir ce rôle sponseur concrètement?

- Talent Review Meetings
- Animation partiel des programmes ‘leadership’

‘Is the CEO actively involved in developing leadership talent ?’



- Meetings personnels avec high potentials
- Présence personnelle dans le recrutement des ‘top’ employés
- CEO-implication est un clé ‘’differentiator’ dans programmes réussis de gestion des talents

RH, le propriétaire du processus

Mission principale : présenter le processus de gestion des talents de tel manière que le PDG ne peut qu'être responsable.

'Talent management' le plus stratégique de RH :

- Les compétences les plus importantes pour réaliser des buts.
- Chercher des 'leaders'
- Planning de succession pour le continuité

RH, le propriétaire du processus

Missions concrètes:

- Dessiner le processus avec fort attention pour les tools, standards, templates…
- Développement d’un modèle de compétence à base du vue stratégique du top
- Entrainer et informer les ‘managers’ qui ont un rôle à jouer dans le processus
- Contrôle du flow du processus

RH, le propriétaire du processus

Structure RH spécifique (en fonction du taille de la société):

- Multinationales : Département Gestion des Talents au QG avec des propriétaires locaux de processus gestion des talents - philosophie commune, les processus, des outils, des systèmes, des définitions …
- Responsable Gestion des Talents qui rapporte au directeur RH ou PDG
- Intégration dans le rôle de directeur RH
- Intégration dans le rôle de responsable développement

Programme ‘Gestion des Talents’

Buts :

- Renforcer les compétences ‘Leadership’ dans l’organisation
- Renforcer la mobilité interne
- Encourager une culture d’apprentissage
- Mettre en place des opportunités networking pour les employés talentueux
- Renforcer rétention des employés talentueux
- Impliquer le ‘senior management’ dans le ‘management development’
- Faciliter la succession des exécutives

TALENT

NOT ALWAYS WHAT WE SEE

A quoi reconnaît-on le potentiel ?

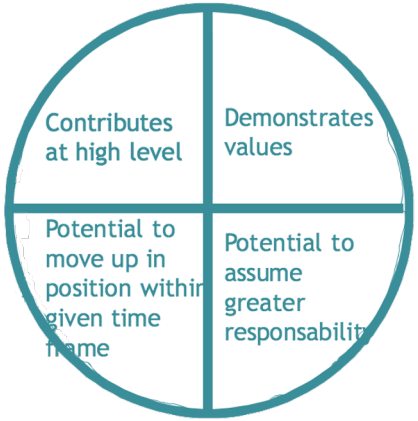
La définition de 'potentiel' peut varier de société à société. Il y a quand-même toujours de mêmes caractéristiques :

- Un **'high potential'** est toujours défini comme quelqu'un capable de diriger l'entreprise au niveau de la direction

47% des 252 entreprises interrogées définissent un «**high potential**» comme capable de monter deux ou plusieurs niveaux.

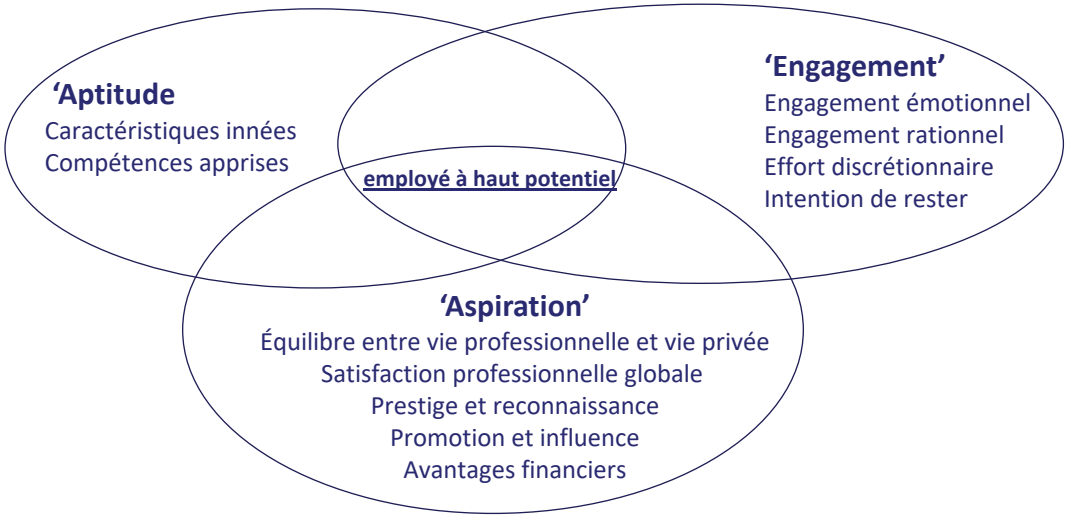
Un autre **26%** veut utiliser cette définition dans l'avenir.

(d'après :Corporate Leadership Council, Defining and Assessing potential 2003)



A quoi reconnaît-on le potentiel ?

- Une étude CLC définit **potentiels** comme : *'having the ability, engagement and aspiration to rise and to succeed in a more senior critical position.'*



(d'après: Corporate Leadership Council, High potential Employee Management Survey 2005)

ENGAGEMENT et ASPIRATION:

‘les ancres de carrière’ de Schein

Diriger

Autonomie

Techno-fonctionnel

La totalité de perceptions à soi
en ce qui concerne :

- Vos motifs
- Vos talents et compétences
- Vos valeurs personelles et attitudes

(par questionnaire spécifique)

Sécurité

Intégration Equilibre

Stabilité géographique

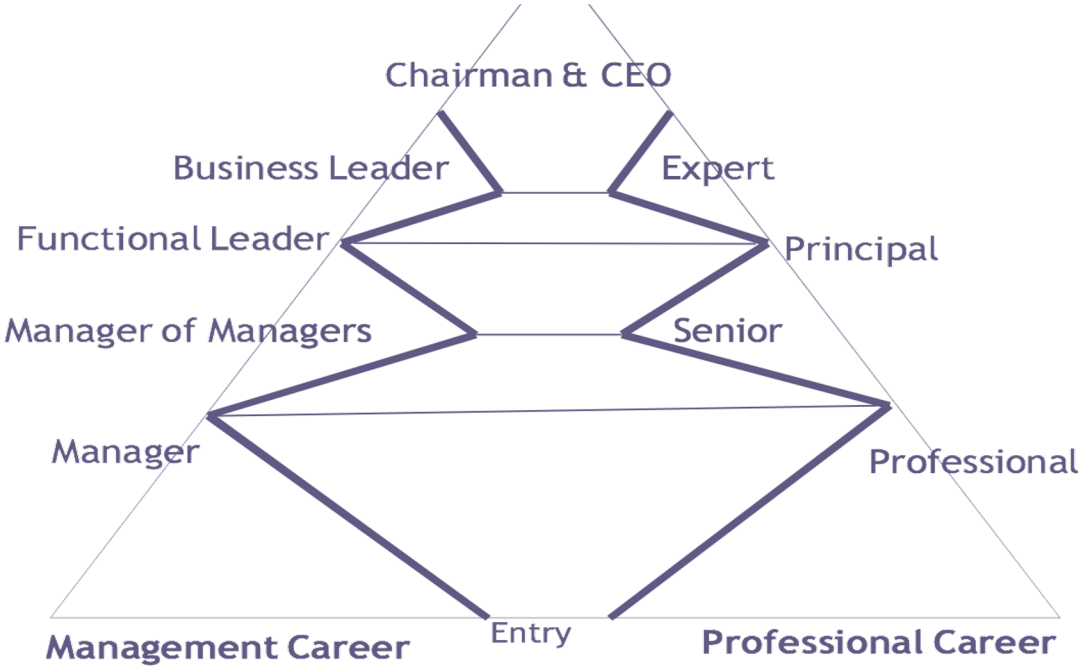
Entrepreneur Créatif

Reconnaissance

Variation Changement

Orienté service / dédié

Trajets de carrière



Adapted From: The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-powered Company [Book] / auth. Charan Ram, Drotter Stephen and Noel James. - San Francisco : Jossey-Bass, 2001.

Trust and Transition: Career Management for the Future [Book] / auth. Herriot Peter, Hirsch Wendy and Reilly Peter. - [s.l.] : John Wiley & Sons, 1998.

Cheminements de carrière

Sociétés feraient bien d'offrir de divers cheminements de carrière :

- **Cheminement MANAGEMENT**
  Progrès à base de vacatures ouvertes
- **Cheminement EXPERTISE**
  Progrès à base de développement de compétences
- **Cheminement PROJET**
  Progrès à base de complexité projet

(d'après: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, The War for Talent, 2001)

Approche global à mesurer le potentiel

Etape 1 : Définissez ‘succès’ au niveau exécutive

- Envisagez le ‘Top 25% Performers’ parmi vos exécutives
- Evaluez ces ‘Top Performers’ au niveau de ‘ability’, ‘aspiration’ et ‘engagement’
- Créez le profil de ‘Top Performer’ au niveau exécutive

Approche global à mesurer le potentiel

Etape 2 : Evaluer employés par rapport au profil ‘Top Performer’ :

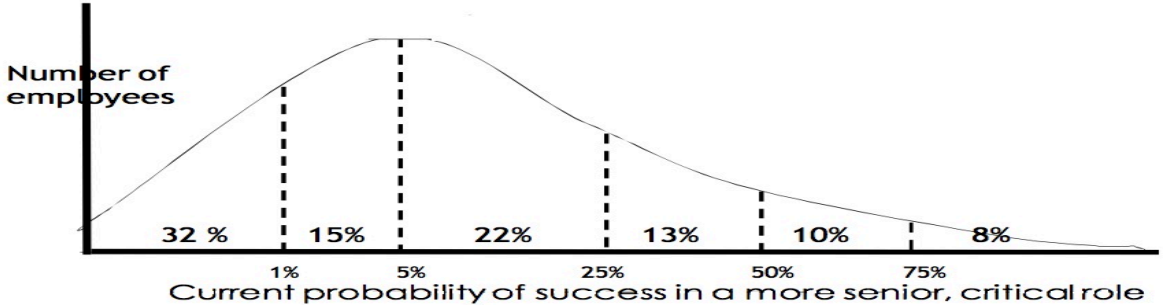
- Commencez avec tous les employés sous niveau exécutive
- Evaluez-les en ‘ability’, aspiration’ et ‘engagement’ par rapport au profil ‘Top Performer’
- Créez un profil potentiel pour chaque employé en pesant chaque caractéristique en fonction de l’importance pour le ‘Top Performance’
- Employés qui correspondent le mieux au profil ‘Top Performer’ ont le plus de potentiel

(d’après : Corporate Leadership Coucil, High_Potential Employee Management Survey 2005)

Combien d'employés ont du potentiel?

Une minorité absolue a le potentiel de devenir un 'Top Performer' au niveau suivant :

- Prèsque la moitié du 'workforce' a moins de 5% chance de devenir 'top performer' au niveau suivant
- Moins de 10% du 'workforce' a plus de 75% chance de devenir 'top performer' au niveau suivant



(d'après: Corporate Leadership Coucil, High Potential Employee Management Survey 2005)

Potentiel versus performance

Une bonne performance est généralement une condition préalable pour le potentiel, mais certainement ne garantit pas le succès sur un emploi plus élevé

(d'après: Corporate Leadership Coucil, High_Potential Employee Management Survey 2005)

Comment visualiser la performance?

RESULTATS			
1	Professional result performer	Star result performer	Top Star performer
2	Inconsistent result performer	High professional performer	Star people performer
3	Low performer	Inconsistent people performer	Professional people performer
	C	B	A

COMPORTEMENT + GESTION DES PERSONNNES

Performance : définitions

1. Résultats

- = la mesure dans laquelle le directeur/exécutif a atteint ses objectifs dans l'année passée (évaluation de la performance de l'année passée)
- = la question «Quoi», liée aux réalisations professionnelles (objectifs d'affaires)

2. Comportement + gestion des personnes

- = la façon dont le directeur/exécutif au cours de l'année passé a réalisé sa performance
- = la question «comment», liée à l'alignement avec les valeurs de l'entreprise et la qualité de sa gestion des personnes (direction + comportement)

Potentieel versus performance

Sustained performance			
1. Exceeds expecations	Valued management or techinical performer 1/3	Promotable valued management or technical performer 1/2	Strong performer – Top capability 1/1
2. Successfully meets expectations	Suitably qualified management or technical professional 2/3	Suitably qualified management or technical professional – Some promotablity 2/2	Suitably qualified management or technical professional – Strong promotability 2/1
3. Below expectations	Poor job match/fit 3/3	Plateaud 3/2	
	3. No Conceivable Change	2. Lateral change is possible	1. Capacity to grow
	Low	Potential at foreseeable future	High

Lignes directrices pour le « 9-box »: résumé

Performance

4	7	9
2	5	8
1	3	6

Potential

Performance

4	7	9
2	5	8
1	3	6

Potential

Performance

4	7	9
2	5	8
1	3	6

Potential

Performance

4	7	9
2	5	8
1	3	6

Potential

Box 7, 8, 9

Les employés de cette catégorie de potentiel sont considérés comme des hauts potentiels : promouvables au niveau supérieur si les performances restent bonnes (cases 7, 8, 9)
- Box 9 : les performances sont excellentes et l'employé est prêt à être promu immédiatement, si une opportunité se présente (potentiel I)
- Box 8 : l'employé semble avoir un excellent potentiel, mais ses performances doivent encore être améliorées (croissance des performances) (potentiel I ou II).
- Box 7 : les performances sont excellentes, mais il y a quelques éléments qui pourraient aider l'employé à se préparer à une promotion (développement personnel) (potentiel II).

Box 4, 5, 6

Non promouvable pour le moment
- Box 6 : Prévoyez des résultats positifs lorsque cette personne aura atteint la maturité dans son nouveau rôle.
- Box 5 : Capable d'évoluer vers un rôle plus complexe au sein du même niveau.
- Box 4 : Hautement compétent dans son rôle actuel, statut de promouvabilité à déterminer dans des fonctions spécialisées ou potentiel pour devenir MD.

Box 2 and 3

Peu de chances de promotion à court terme
- Box 3 : performance irrégulière
- Box 2 : compétent dans son rôle actuel

Box 1

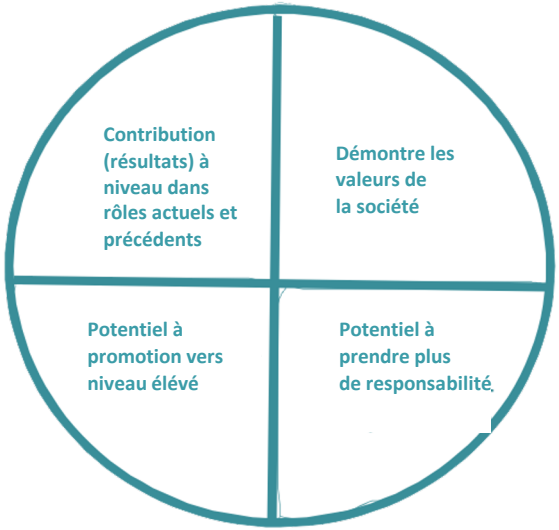
Non promouvable
- Box 1 : Doit être sur le plan d'amélioration de la performance

Décision de résiliation laissée à la BU

C’est quoi un ‘high potential’?

Deux éléments:

- Résultats : quelles ont été les réalisations de ces dernières années?
- Comportement + gestion des personnes : comment le HIPO est-il jugé par rapport au comportement?

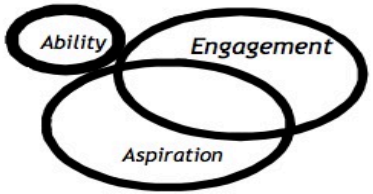


Question clée:

- Dans quelle mesure est le HIPO capable de monter un ou plusieurs échelons plus élevés au sein de l'organisation?
- Le modèle du «potentiel de leadership » de votre société peut être d'inspiration pour répondre à cette question

Trois lacunes de good performers en ce qui concerne le potentiel

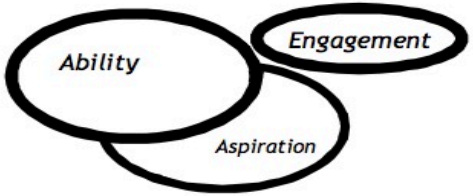
Type 1 : "engaged dreamers"



FRÉQUENCE :
10% des personnes très performantes qui ne sont pas à haut potentiel

RÉUSSITE AU NIVEAU SUIVANT :
0% de probabilité

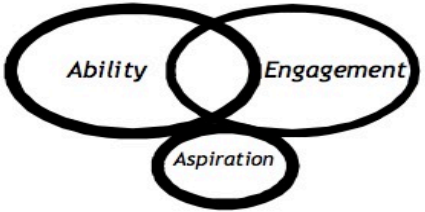
Type 2 : "unengaged stars"



FRÉQUENCE :
43% des personnes très performantes qui ne sont pas à haut potentiel

RÉUSSITE AU NIVEAU SUIVANT :
13% de probabilité

Type 3 : "misaligned stars"



FRÉQUENCE :
47% des personnes très performantes qui ne sont pas à haut potentiel

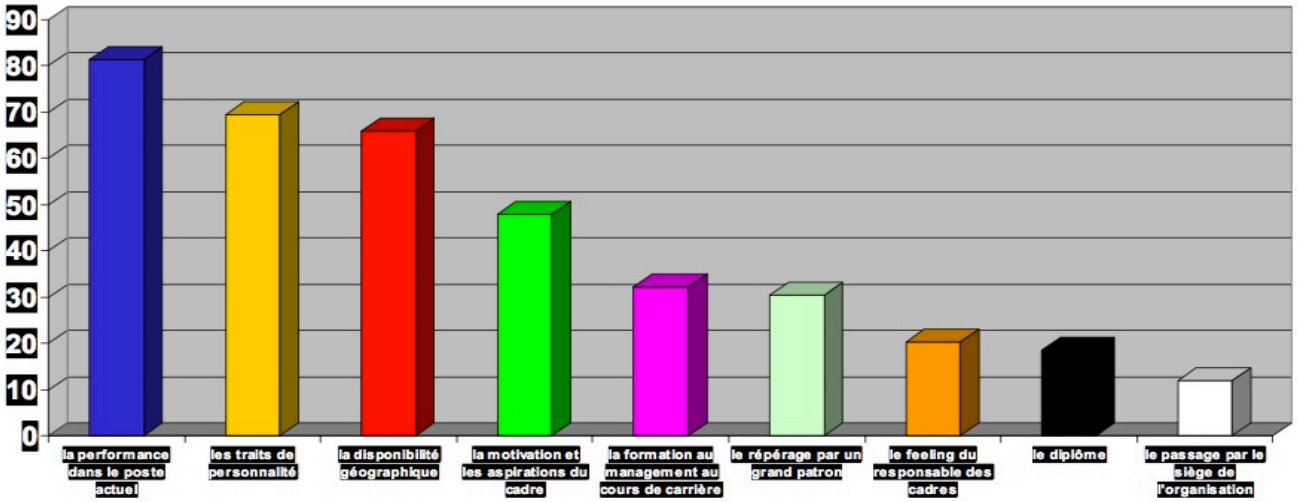
RÉUSSITE AU NIVEAU SUIVANT :
44% de probabilité

(d'après: Corporate Leadership Coucil, High_Potential Employee Management Survey)

TALENT
CONTEXTE
NATURE
NOURRIR
AMBITION

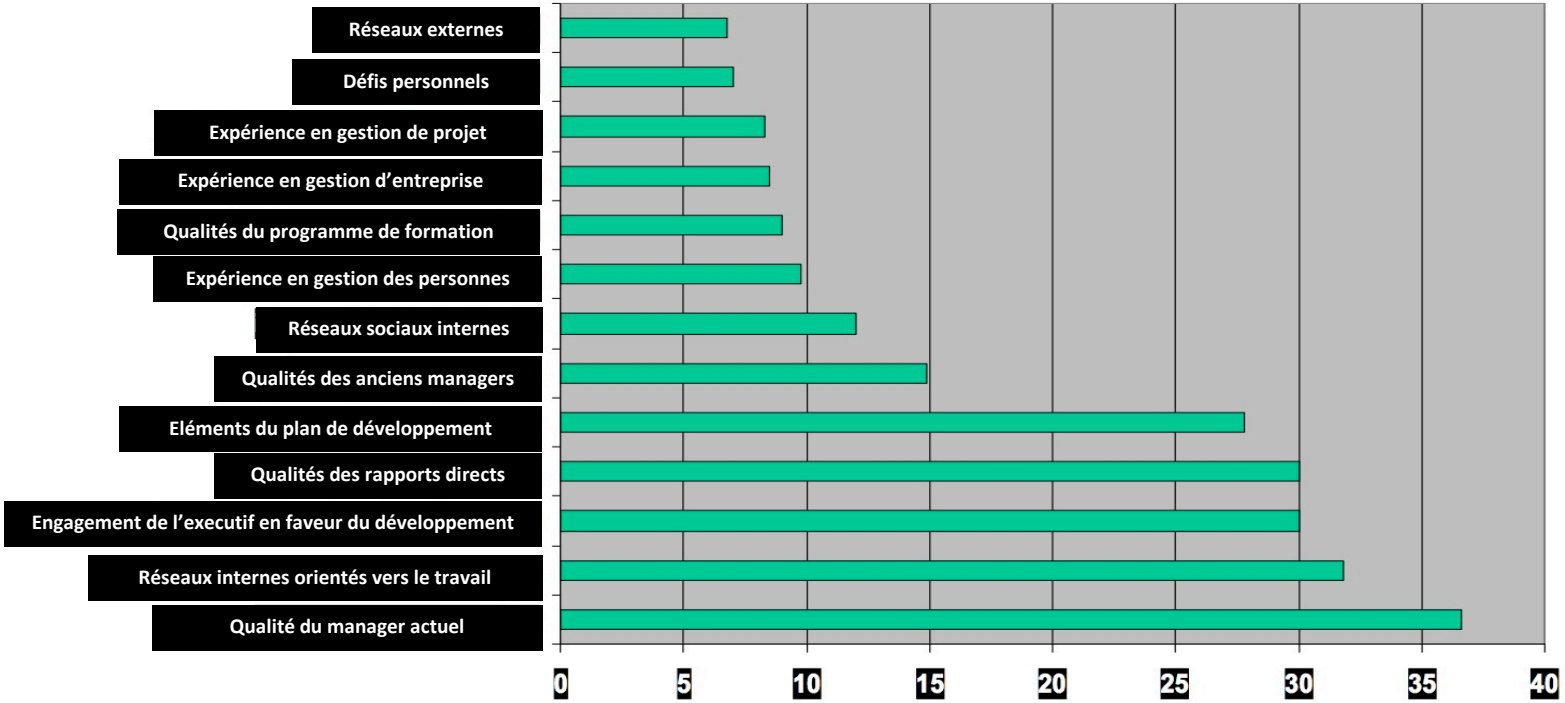
Performance et personnalité sont pas assez…

Quelles éléments attribuent le plus à être qualifié comme ‘high potential’ (en %) :



(d’après: Frank Bournois, Sylvie Roussilon, Préparer les dirigeants de demain)

‘Drivers’ de potentieel



(d’après: Corporate Leadership Council, High potential Employee Management Survey , 2005)

Les jobs qui développent le potentiel

Rôle	Description
Mouvements croisés	Changement de fonction, de division, de pays, de secteur d'activité, etc.
Réparations/retours	Assignation pour renverser une crise
Demandes stratégiques lourdes	Nouvelle orientation stratégique, de manière visible pour les cadres supérieurs
Influencer sans autorité	Un défi important pour lequel on a la responsabilité mais pas l'autorité.
Affectations internationales	Première expérience professionnelle à l'étranger
Passage de ligne à personnel	Rôle visible dans la fonction d'état-major, généralement au siège
Projets/forces de tâches	Unique, à court terme, généralement pour une durée de quelques semaines à un an

100 Things You Need to Know: Best People Practices [Book] / auth. Eichinger Robert W., Lombardo Michael and Ulrich Dave. - [s.l.] : Lominger, Ltd., 2004.

Les jobs qui développent le potentiel

Rôle	Description
Echelle (taille)	La largeur de bande du travail augmente dans le même domaine : plus de budget, de volume d'affaires, de personnes, de couches organisationnelles.
Changement de portée (complexité)	Nouveaux domaines d'activité, augmentation de la visibilité, de la complexité
Défis significatifs liés aux personnes	Forte augmentation du nombre d'employés gérés ou complexité des défis en matière de personnel
Start-ups	Commencer quelque chose de nouveau pour l'entreprise

100 Things You Need to Know: Best People Practices [Book] / auth. Eichinger Robert W., Lombardo Michael and Ulrich Dave. - [s.l.] : Lominger, Ltd., 2004.

Les tueurs de potentiel

- De rotations de fonction trop fréquentes
- Tenir compte trop avec la politique de la société
- Pas d'objectifs clairs
- Mauvais 'people managers' ('bad managers do harm that last')
- Travailler avec collègues qu'on n'aime pas
- Changement fréquent dans le 'leadership'
- Plans de développement irréalistes ou pas suivis ('better no plan than a bad plan')

(d'après: Corporate Leadership Coucil, High_Potential Employee Management Survey)

Degré d’apprentissage comme indicateur du potentiel

Lors de l'évaluation, le potentiel d'apprentissage est une compétence critique:

« enregistrer de manière rapide de nouvelles informations, les traiter de manière efficace et les mettre en œuvre de manière effective»

Gestion de complexité comme indicateur de potentiel

Les dirigeants devront faire face à la complexité croissante de leur organisation et de l'environnement.

Complexité est déterminée par les éléments contextuels suivants :

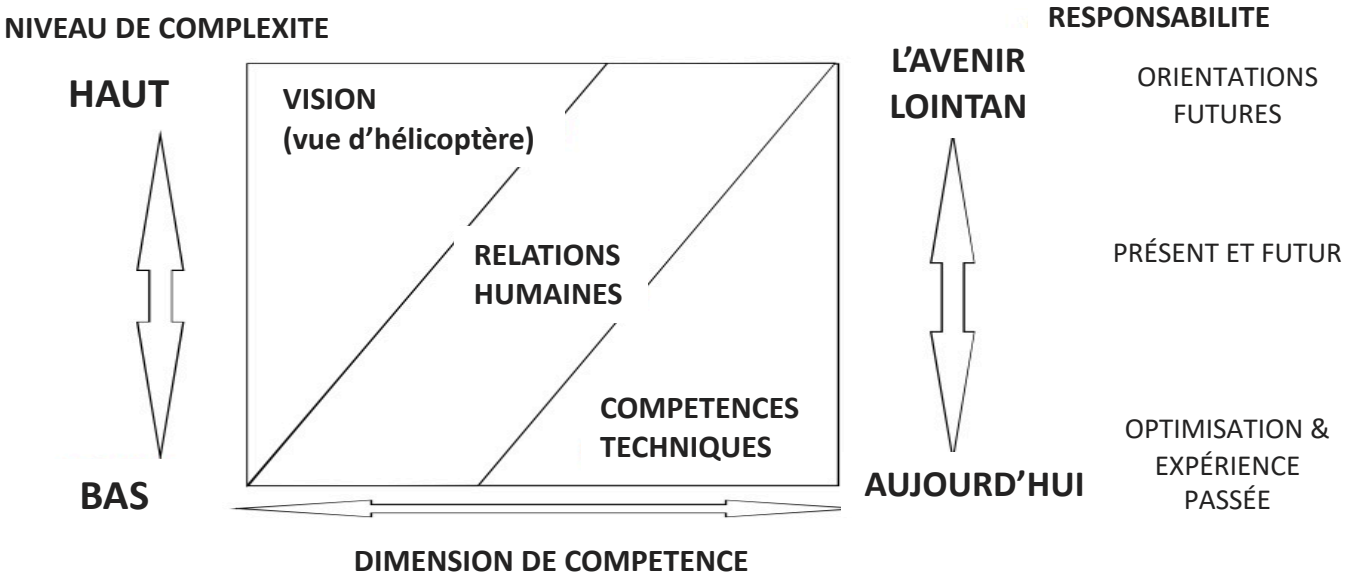
- Situations (concrètes, abstractes)
- Problèmes (peu, peu importants/beaucoup, beaucoup importants)
- Décisions (peu, similaires/beaucoup, divers)
- Stakeholders (peu, intérêts égaux/beaucoup, intérêts contraires)
- Incertitude (peu, peu de risque/beaucoup, beaucoup de risque)
- Laps de temps (temps avant de voir les résultats : court/long)

Le degré de gérer la complexité grandit avec l'âge et peut être estimée de manière prédictive (tool : BIOSS international)

(d'après: Corporate Leadership Coucil, High_Potential Employee Management Survey)

Gestion de complexité comme indicateur de potentiel

Comme la complexité augmente, différentes compétences sont requises:



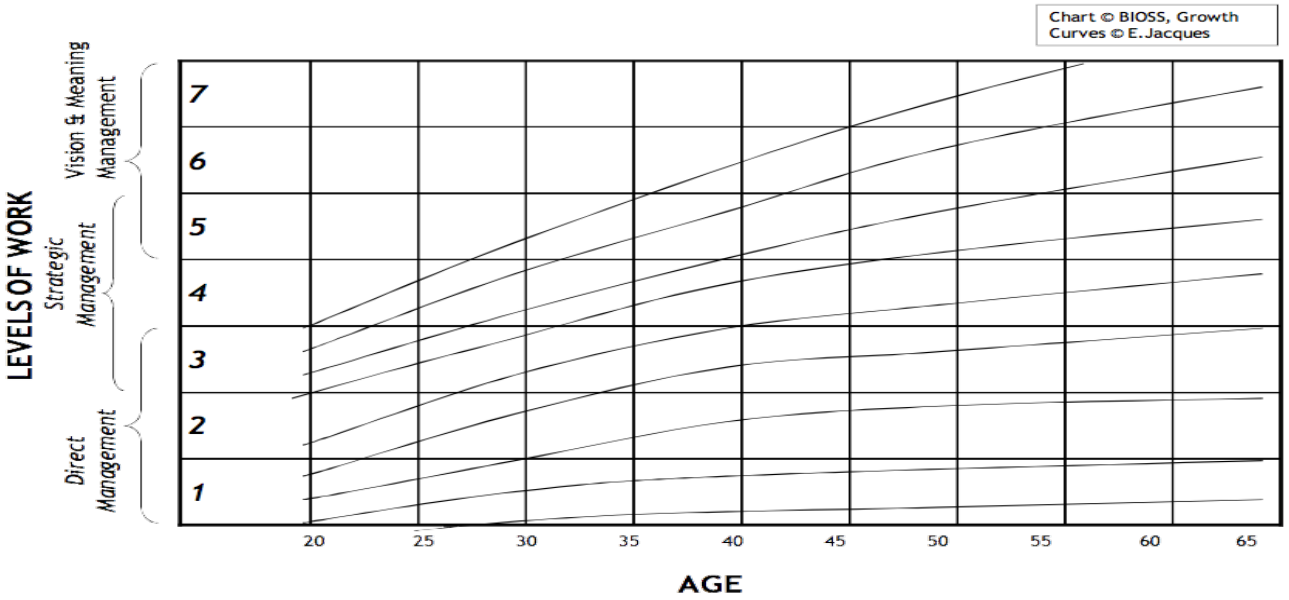
Gestion de complexité comme indicateur de potentiel

Face à la complexité: différents niveaux

LEVEL	MANAGEMENT TASKS	TIME HORIZON	TYPICAL ROLES	HAY BRIDGE
7	CORPORATE PRESCIENCE Making current and nascent contexts for future generations concrete.	20 - 50 years	CEO complex multinational	+ 4800
6	CORPORATE CITIZENSHIP Creating and sustaining a climate to protect strategic units, and alert them to possibilities of evolution.	10 - 20 years	CEO multinational	3100 - 4800
5	STRATEGIC INTENT Ensuring the external and internal viability of the enterprise as a financial and social entity.	5 -10 years	CEO National	1840 - 3100
4	STRATEGIC DEVELOPMENT Managing current products/services, systems and practices, and the changes required to align them with the strategic intent.	2 - 5 years	CEO/ BU manager	1050 - 1840
3	PRACTICE Providing practices and systems to support production or service, to contain costs, realise purpose and enhance reputation.	1 - 2 years	Managers' manager	600 - 1050
2	SERVICE Responding to both the obvious and underlying complexities of particular situations or people.	3 -12 months	Section head	330 - 600
1	QUALITY Making or doing something to a specified output, on which the viability of the organisation depends.	1 day to 3 months	Supervisor shop floor	50 - 330

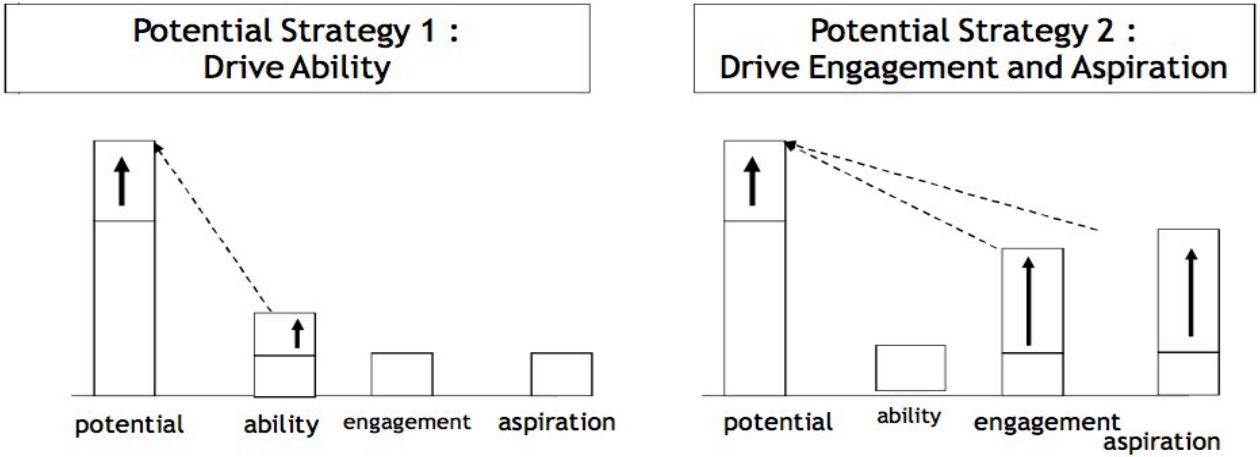
Gestion de complexité comme indicateur de potentiel

Evaluation prédictive de la capacité à faire face à la complexité



Des stratégies à augmenter le potentiel

Potentiel augmente en cas d'augmentation modeste de «ability » OU en cas d'augmentation de «engagement» et «aspiration».



Profil de compétence de Leadership

Avantages de travailler avec un profil de compétence de leadership

- Clarté et uniformité concernant comportement expecté
- Approche plus valide et solide vers développement leadership
- Contribue à plus d’ownership vers le propre processus de développement
- Assure que diverses activités de RH sont alignées
- Donne un cadre de référence et vocabulaire partagé conçernant ‘leadership development’
- Définit développement clair pour ceux qui aspirent à des postes de leadership au sein de l'organisation

Profil de compétence de Leadership

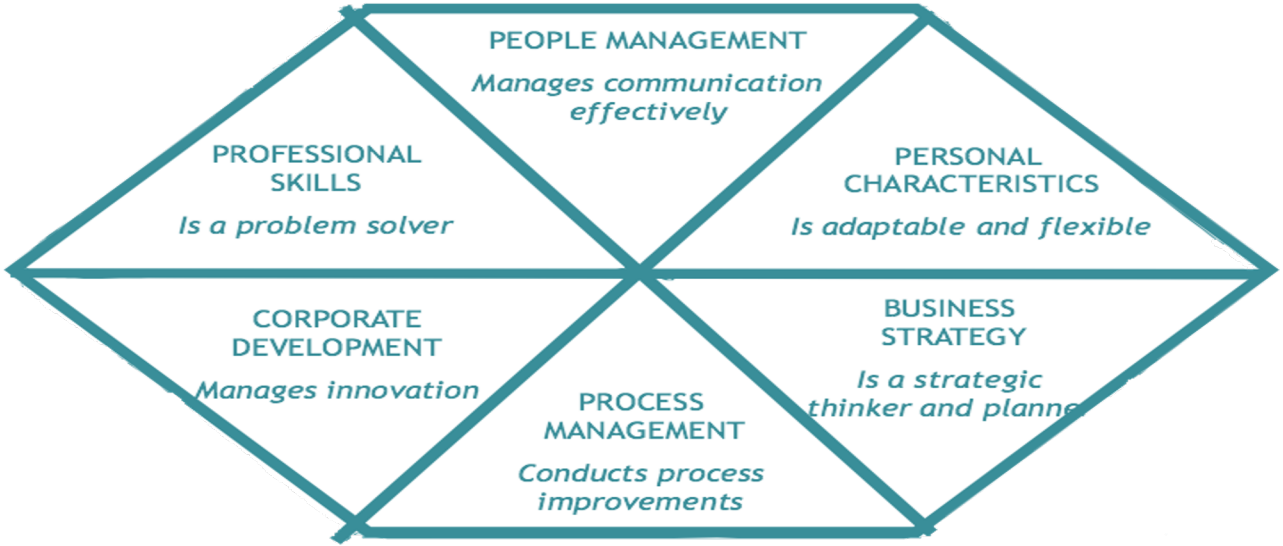
Dresser une liste des compétences semble «en soi» une tâche assez facile pour un professionnel RH ...

Cependant, nous ne devons pas ignorer cette vérité au sujet de la création d'un profil de compétence leadership :

- Processus d’apprentissage
- Implication de la ligne
- L’importance stratégique

Profil de compétence de Leadership

La recherche montre que dans les évaluations des dirigeants, on regarde les choses les plus importantes :

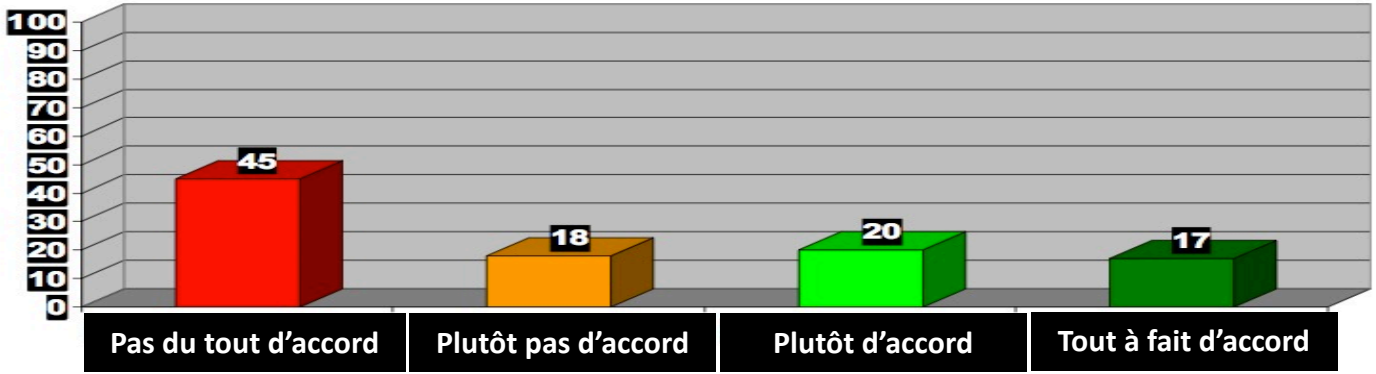


Communication ‘HIPO’

La plupart des hipo’s n’est pas conscient de ses futures possibilités de carrière.‘

« Les employés considérés comme "à haut potentiel" sont informés de leur statut par l'entreprise et sont conscients de leur trajectoire potentielle. »

(d’après: Corporate Leadership Council , Challenges in Managing High-Potential Employees, 2000)

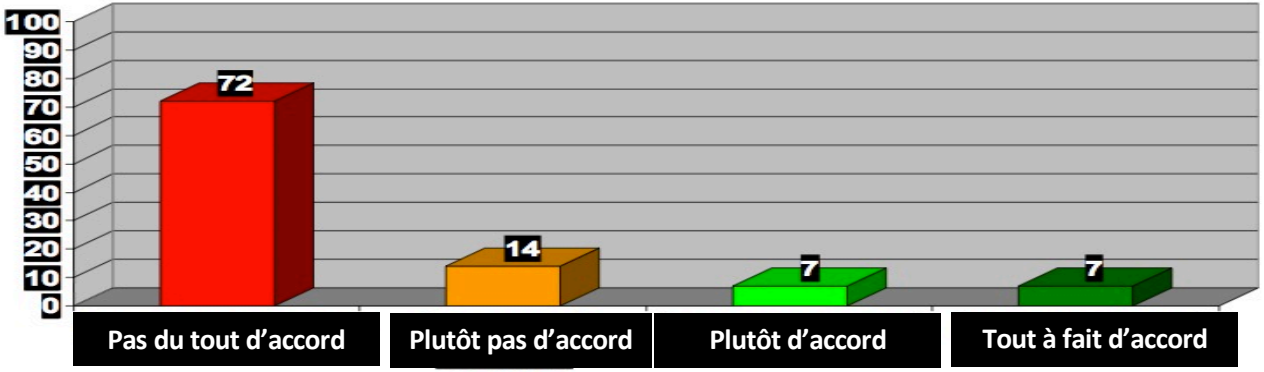


Communication ‘HIPO’

Une minorité absolue des entreprises communique de l'existence de ces hipo’s

« L'identification d'un sous-ensemble d'employés comme étant à haut potentiel est communiquée au reste de l'entreprise. »

(d’après : Corporate Leadership Council , Challenges in Managing High-Potential Employees, 2000)



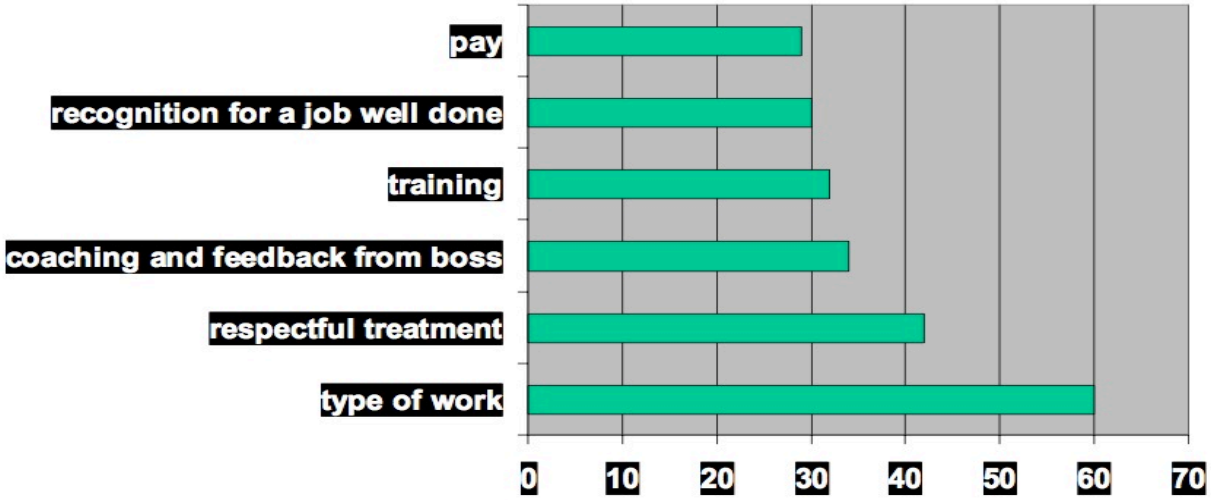
Tendance vers une communication plus transparente

(d'après Hewitt Associates, Next Generation Talent Management)

Exercice plutôt secrète	**Exercice transparente**
Pas créer un syndrome 'prima donna' Pas d'attentes irréalistes Pas démotiver 'non-potentials' Eviter settlement	Augmenter rétention Engagement plus grand à développement Avoir une image complète des 'ability, aspirations, engagement … Développement focalisé

Pourquoi les employés veulent quitter ?

‘people join companies, but they leave bosses’



Evaluation personnelle d'une carrière

L'horloge de carrière:

- Je roule devant ?
- Je roule derrière ?

Équation de carrière'

$$\frac{\text{Output MOI}}{\text{Input MOI}} \; ? \; \frac{\text{Output AUTRES}}{\text{Input AUTRES}}$$

Si je constate que je fais pas si bien que les autres ?

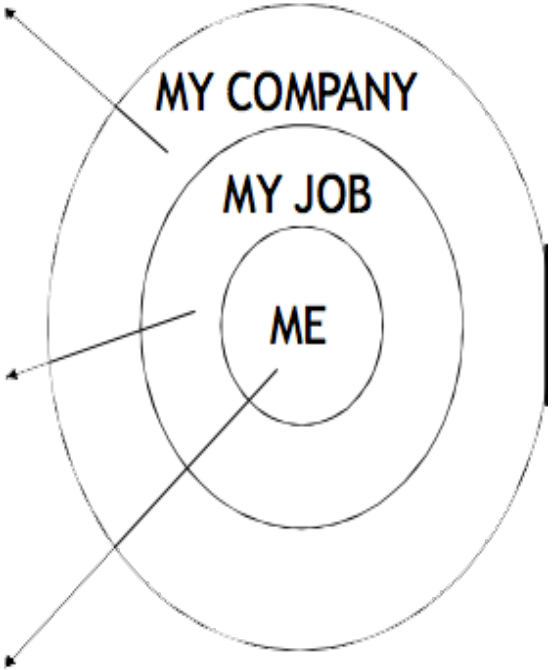
- Demander plus d'output
- Donner moins de input
- Partir

Evalution personelle d’un employeur

- **Succès et respect...** stable, prévisible
- **Vision commerciale claire et convaincante...** croissance, innovation, compétitivité
- **Des dirigeants crédibles...** réalistes, responsables et cohérents
- **Climat propice aux bonnes performances...** défi, respect, responsabilisation

- **Rendre compte à un responsable pour lequel vous souhaitez travailler**
- **Un travail intéressant et valorisant**
- **Des objectifs et des attentes clairs...** correspondant à mes compétences
- **Ressources pour faire mon travail...** outils, systèmes
- **Charge de travail réalisable...** flexibilité entre vie professionnelle et vie privée, productivité personnelle.

- **Reconnaissance de la performance et paquet financier compétitif**
- **Développement personnel et possibilités de carrière**
- **L'épanouissement personnel...** basé sur l'image de soi
- **Liberté et engagement**



Vers rétention augmentée en 7 étapes

1. **Analyser le turn-over des chiffres importants pour les sous-groupes spécifiques plutôt que la population totale des entreprises**

2. **Effectuer des entrevues d'exit en profondeur**

3. **Entrevues 'exit', mais aussi entrevues 'stay'**

4. **Combiner ces informations avec d'autres données disponibles pour découvrir toutes les tendances**

Vers rétention augmentée en 7 étapes

5. Etablir un Rétention / Valeur Talent Matrix :

Value to Company			
High	Name Name Name	Name Name Name	Name Name Name
Medium	Name Name Name	Name Name Name	Name Name Name
Low	Name Name Name	Name Name Name	Name Name Name
	Unlikely to move within first 2 to 3 years	Marketable, attractive, would go for right job	Actively looking to move from current role

Likelihood of Departure

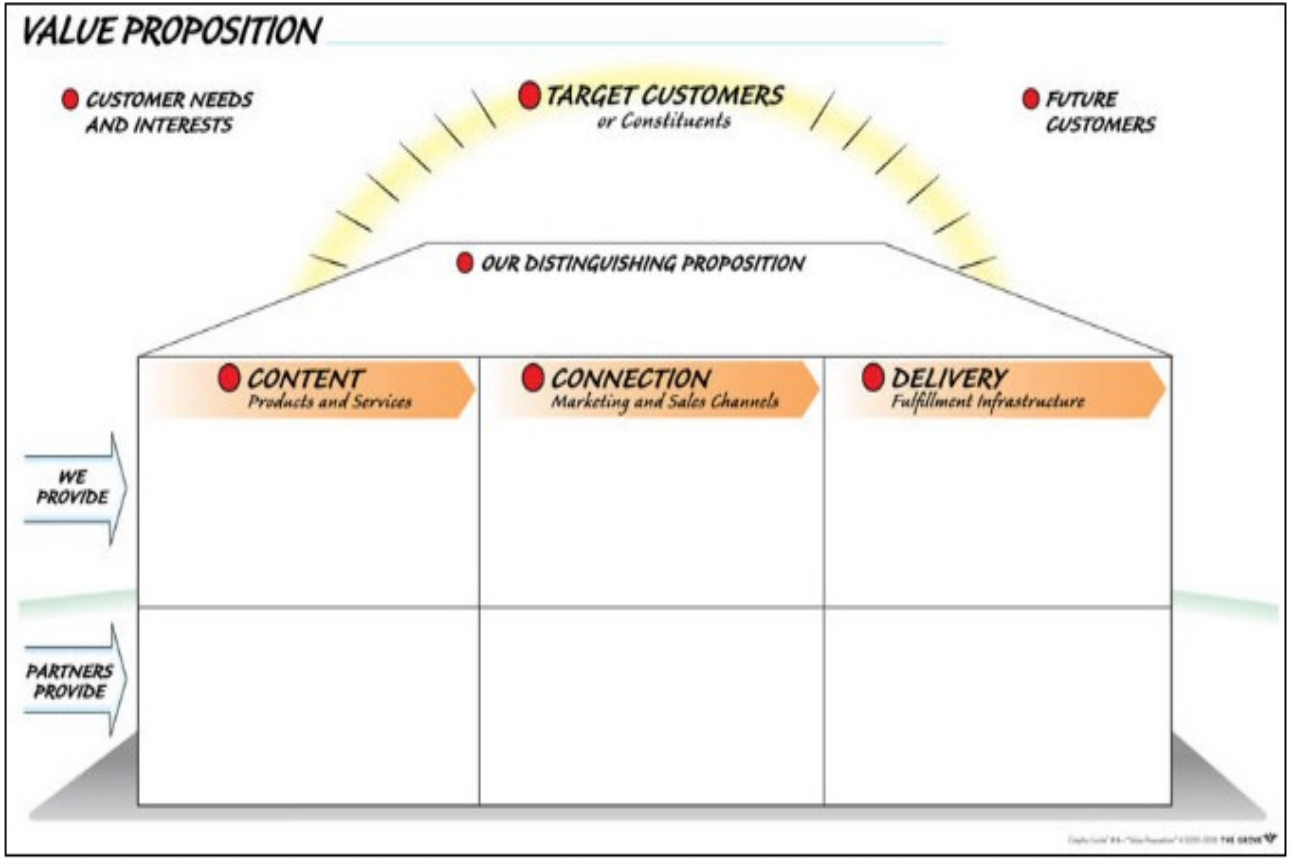
Vers rétention augmentée en 7 étapes

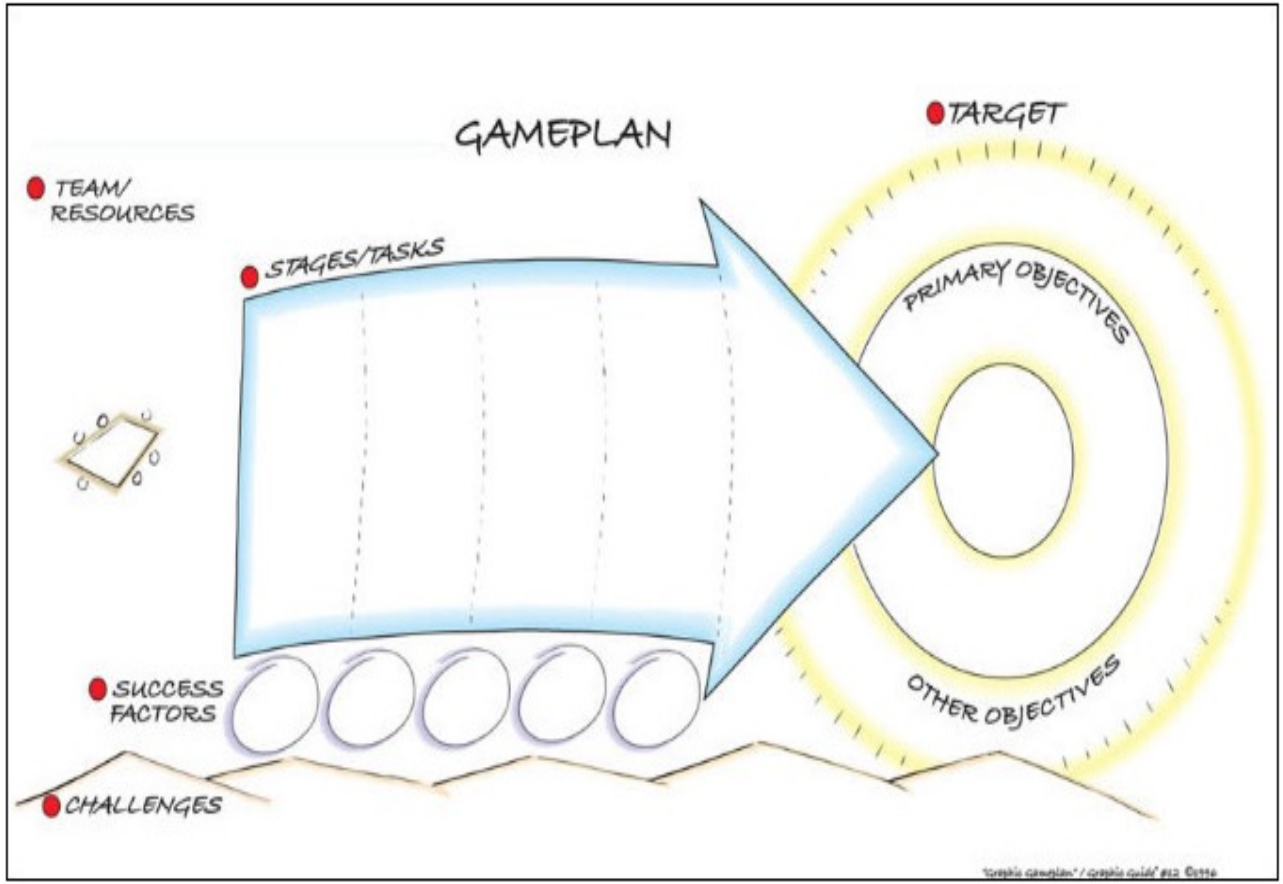
6. **Prends des mesures à temps et focalisé:**
   - N’attends pas le C4
   - Concentrez aux managers, population de risque.
   - Agir selon l’analyse.

7. **Line managers accountable for turn over / rétention (par leurs objectifs)**

Programme

- Talent Management
  - Les générations sur le lieu de travail
  - Cycle de vie des employés
  - Une approche orientée vers les talents
  - Mobilité interne
  - Gestion stratégique des talents
  - Évolutions de la L&D


VALUE PROPOSITION
CUSTOMER NEEDS AND INTERESTS
TARGET CUSTOMERS
or Constituents
FUTURE CUSTOMERS
OUR DISTINGUISHING PROPOSITION
CONTENT
Products and Services
CONNECTION
Marketing and Sales Channels
DELIVERY
Fulfillment Infrastructure
WE PROVIDE
PARTNERS PROVIDE


GAMEPLAN
TARGET
TEAM/
RESOURCES
STAGES/TASKS
PRIMARY OBJECTIVES
OTHER OBJECTIVES
SUCCESS
FACTORS
CHALLENGES

Aligneer corporate learning met strategie

GUIDING QUESTIONS FOR LEARNING EXECUTIVES

Learning leaders can ask critical questions at each stage of the process to guide the creation of a corporate learning strategy.

1. Mapping the CEO agenda

- Have we clearly articulated the few critical priorities and "must-win battles" to which the company and CEO are committed over the next three to five years?
- What are the implications of the CEO agenda for the areas in which the company competes and how it wins in chosen areas?
- What are the key metrics of business success?
- What are the capabilities required of company leaders at all levels to achieve these metrics and the business goals?

2. Aligning learning and development resources

- Are current offerings (courses, content, target audiences, etc.) aligned with strategic priorities?
- Do instructional methods support the kind of development needed?
- Does the existing development infrastructure (leadership assessment, HR processes, etc.) effectively support talent and development goals?
- Can we measure the impact of learning activities against the business goals that matter?

3. Gaining buy-in for the learning agenda

- Have we articulated the strategic logic for the way in which the learning agenda supports business goals?
- Is it clear to partners and stakeholders (for example, in HR, learning, and the rest of the business) how the changes will impact them?
- Have we involved key influencers and stakeholders in generating and championing the agenda?
- Have we built effective governance mechanisms to ensure that learning is linked to and responsive to changing business needs?

4. Activating the learning agenda

- Does the new mix of learning and development activities reflect the demands of the company's learning agenda?
- Is instructional design linked to the goals and priorities?
- Are our learning evaluation metrics aligned with the measures of value that matter to the business?
- Does our evaluation process help ensure continued improvement of learning and development?

Comment font-ils à...

Welcome EVELIEN DEKERPEL Log out

HOME ABOUT US MY PROFILE MY ACTIVITY SELF SERVICE

Home > My activity > EDF Luminus SPARC* Leader: a t...

EDF Luminus SPARC* Leader: a toolkit

Our leadership culture is based on the EDF Luminus' values: Customer Orientation, People Engagement, Continuous Improvement, Creativity and Respect.

These values serve as a standard for our managers' interaction with our staff. Based on these values, we invite you to **SPARC*** your employees through the following Leadership Principles:

- Sensemaking
- Prioritizing
- Accelerate People Development
- Relate to People
- Connect Teams

These principles are statements of intent of how we as leaders within EDF Luminus behave, not only within, but also outside our team. They are expressed in precise sentences, referring to individual behavior. They are linked to the values and the corporate culture within EDF Luminus. Expressed leadership principles are important, as they guide leadership. Leadership in return creates culture and culture drives performance.

The leadership principles for EDF Luminus derive from a bottom-up exercise done at leadership forum level in April 2014.

To help you in getting acquainted with the **SPARC*** principles, a toolkit has been developed. This toolkit consists of a set of different tools: e-learnings, articles, video's, facilitations…

Hope it will be useful to you. Enjoy!

1.Sense Making 2.Prioritizing 3.Accelerate People Development 4.Relate to People 5.Connect Teams

Through Sensemaking, EDF Luminus Leaders:

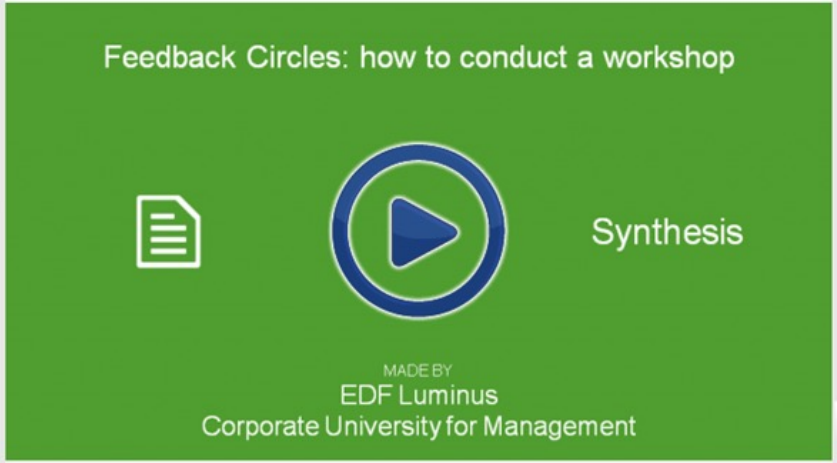
- *Share the long term vision and strategy of our company with our employees.*
- *Enable them to gain insight in their contribution to the success of the organization.*
- *Explain the "why" of every decision.*

Welcome EVELIEN DEKERPEL Log out

HOME ABOUT US MY PROFILE MY ACTIVITY SELF SERVICE

Home > My activity > EDF Luminus SPARC* Leader: a t... > 3.Accelerate People Developmen... > Feedback Circles

Feedback Circles



In brief Themes / Tags

Length: 1 h 4 visit(s)

Create an open and constructive feedback culture through the organization of feedback circles. Team members share personal examples of behavior they consider to be representative. They appreciate each other's behavior and they address points of improvement.

Reading document

Progress 100 %

Add to favourites Language: English Vote: (0 vote)

Q&A USER GUIDE CHECK MY CONFIGURATION TERMS OF USE HELP

powered by CrossKnowledge

Comment font-ils à...

Apprentissage par l’expérience

Au lieu de programmes de discours, Nestlé a développé un modèle d'apprentissage expérientiel multidimensionnel qui intègre une série d'activités :

- Une simulation de plusieurs jours, à haut niveau de stress, sur les principaux aspects du leadership.
- Réponses aux données en temps réel/simulées provenant des flux de médias sociaux spécifiques aux produits
- Développement de produits par des équipes de conception dispersées utilisant les technologies numériques
- Développement de prototypes de nouveaux produits par impression numérique

Comment font-ils à...

Temps scolaire

- Les employés ont besoin de ressources de développement pertinentes, mais aussi d'opportunités de travail pour appliquer ce qu'ils apprennent.
- Google propose à ses employés des formations spécifiques à leur poste sur une série de sujets allant des finances personnelles à la gestion en passant par l'intelligence émotionnelle.
- GoogleEDU est une plateforme qui leur fournit des données intelligentes pour comprendre et mesurer les compétences dont les employés ont besoin pour assurer le succès de l'entreprise.
- Les employés se perfectionnent mutuellement grâce au modèle Googler-to-Googler.

Modeler la formation

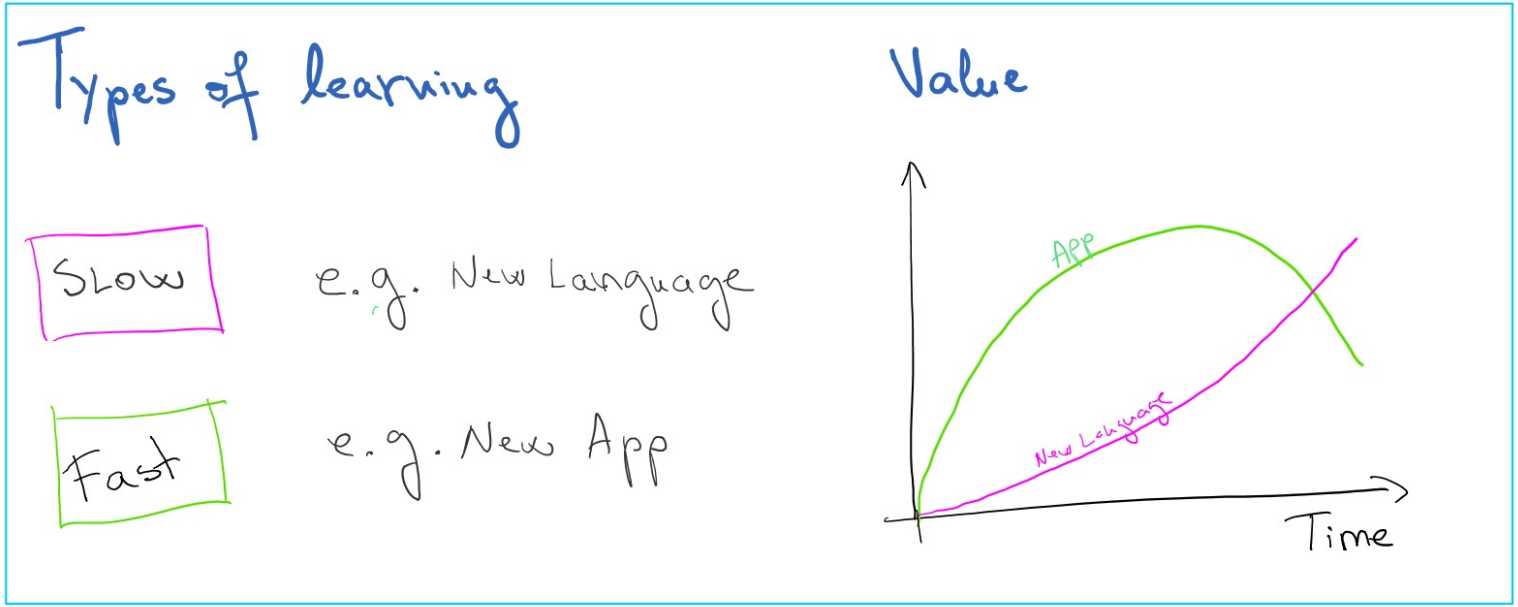
- Google cherche à offrir une expérience de travail optimale en surveillant en permanence la satisfaction des employés et en restant à l'écoute de leurs préoccupations.
- People Operations (POPS) réalise deux grandes enquêtes par an sur un échantillon de ses employés. Ils utilisent les résultats pour prendre des décisions plus avisées sur des questions liées au travail, comme l'apprentissage. Google a également engagé des spécialistes des sciences sociales pour mener des expériences au sein de l'entreprise sur la manière de mieux cultiver les talents.
- Tout cela permet à Google de modeler sa formation de manière unique afin de promouvoir le développement de talents de qualité : quelles formations les employés souhaitent-ils suivre, quels managers feraient de bons mentors, quels employés ont besoin d'une formation ou d'une orientation supplémentaire.

Zone d’exploration

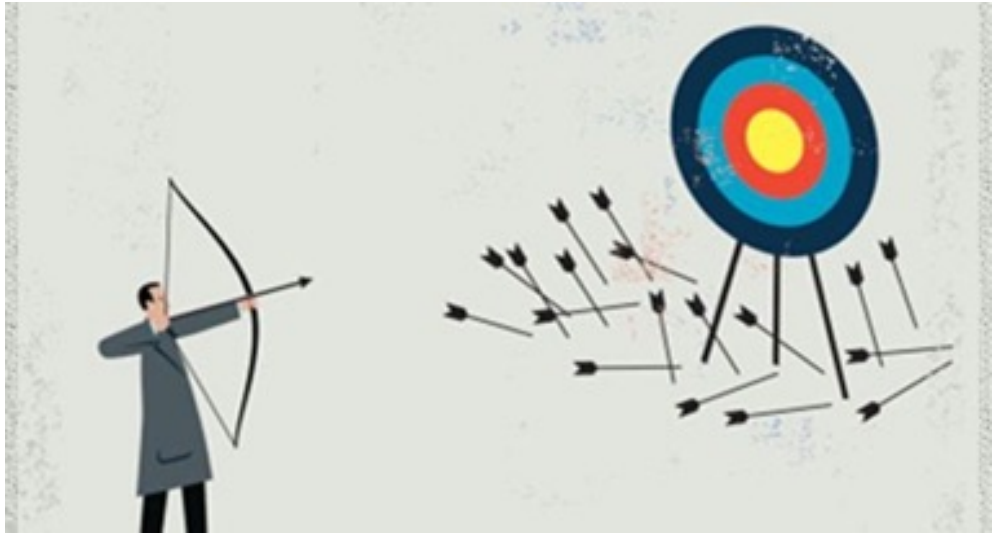
- Google a développé de nombreux produits à succès comme AdSense, Gmail et Google Now en encourageant ses employés à consacrer 20 % de leur temps à des projets personnels.
- Les projets individuels et collectifs permettent aux employés d'expérimenter et de travailler avec les compétences qu'ils ont acquises lors de la formation et auprès de mentors. Ce temps doit être consacré au développement de nouvelles idées et à l'application de technologies non standard.
- La formation seule n'est pas la solution. La plupart des gens apprennent sur le terrain.

Comment font-ils à...

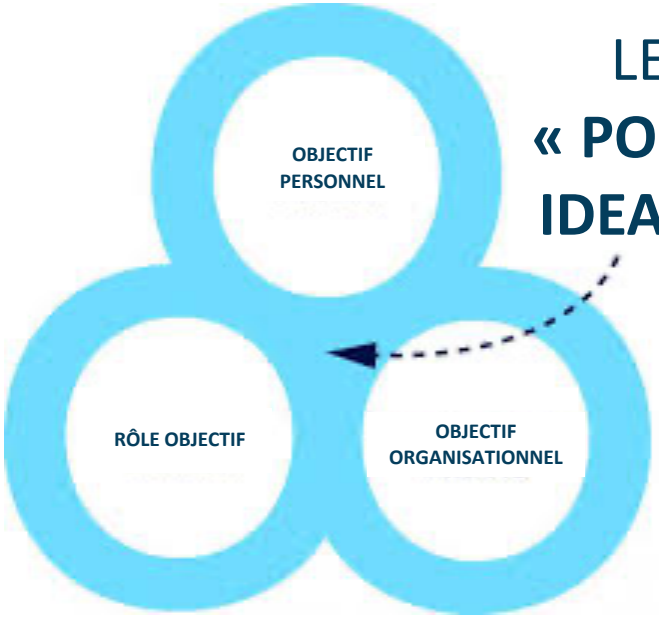
Apps


Types of learning
Value
Slow
e.g. New Language
Fast
e.g. New App
App
New Language
Time

Une nouvelle erreur…
mais aussi un nouvel apprentissage

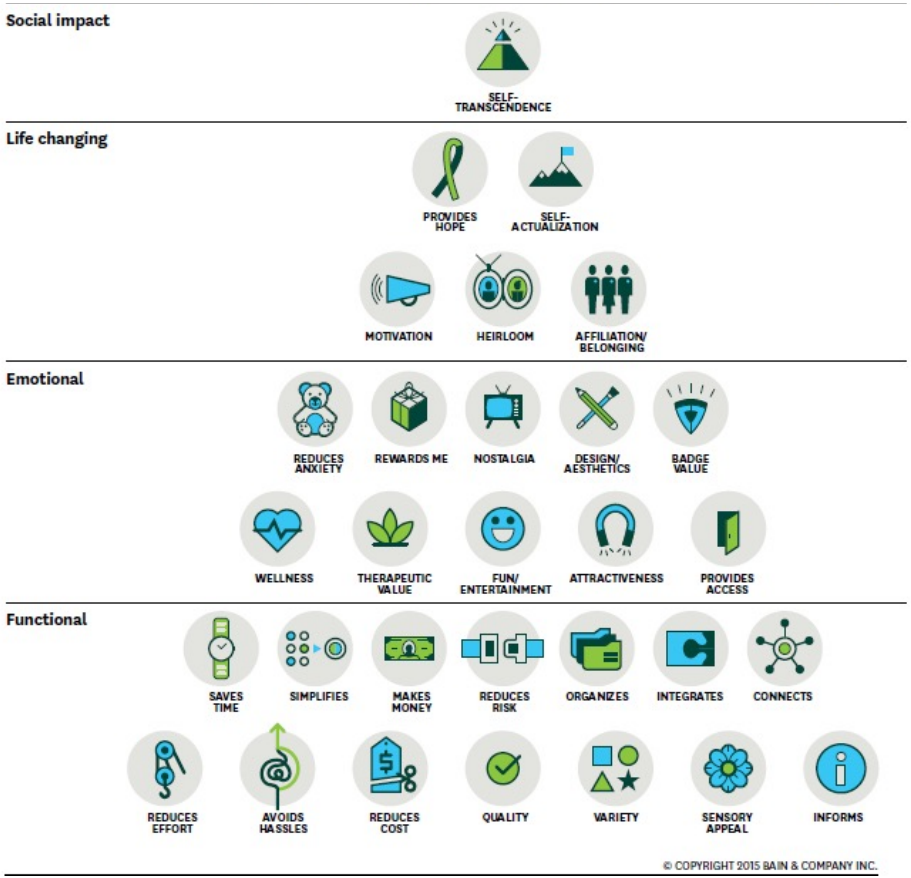


Contribution



LE
« POINT IDEAL »

Motiver


Social impact
SELF-TRANSCENDENCE
Life changing
PROVIDES HOPE
SELF-ACTUALIZATION
MOTIVATION
HEIRLOOM
AFFILIATION/ BELONGING
Emotional
REDUCES ANXIETY
REWARDS ME
NOSTALGIA
DESIGN/ AESTHETICS
BADGE VALUE
WELLNESS
THERAPEUTIC VALUE
FUN/ ENTERTAINMENT
ATTRACTIVENESS
PROVIDES ACCESS
Functional
SAVES TIME
SIMPLIFIES
MAKES MONEY
REDUCES RISK
ORGANIZES
INTEGRATES
CONNECTS
REDUCES EFFORT
AVOIDS HASSLES
REDUCES COST
QUALITY
VARIETY
SENSORY APPEAL
INFORMS
© COPYRIGHT 2015 BAIN & COMPANY INC.

Raf Vanzeer

0472/061627

raf.vanzeer@beopledd.com