

# Inside

Quintessence Consulting

**delaware soutient ses employés en vue de leur permettre de déployer leur "potentiel maximal" (Best Possible You).**



Ann Hendrix, responsable RH

**En tant que société de conseil et de services informatiques, delaware travaille dans un environnement où la concurrence est rude pour attirer et développer les talents. Les ressources humaines constituent donc un domaine stratégique. L'équipe RH belge a mis en place un projet majeur, qui a été reproduit dans plusieurs succursales à l'étranger.**

La société a repensé l'ensemble du cycle d'évaluation en le répartissant sur deux ans et s'est fortement concentrée sur la mise en place d'**une culture du feedback**. Dans ce processus, delaware a été guidé par Lou Van Beirendonck, fondateur de Quintessence, qui a agi en tant qu'inspirateur et coach pour des groupes de travail internes. Le projet a été nommé "**Best Possible You**", qui souligne son ambition d'avoir **un impact fort sur le développement des collaborateurs au sein de delaware**.

**«Nous avons commencé à chercher des moyens d'améliorer notre cycle d'évaluation. Nous voulions passer d'un échange à sens unique à un processus bilatéral qui intègre le feedback” de ses collègues proches. »**

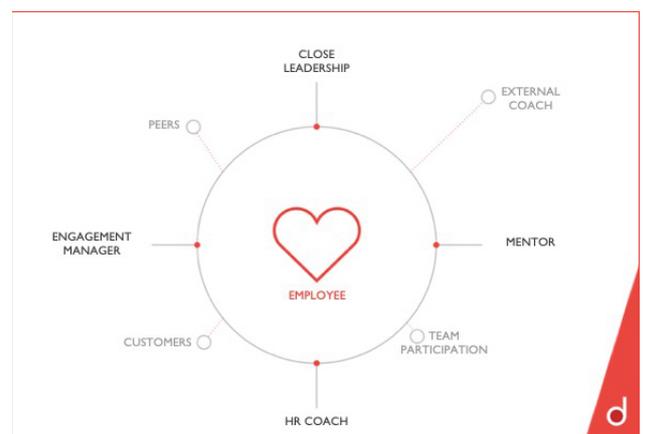
**Ann Hendrix, responsable des ressources humaines** chez delaware Belgium, explique: «Lorsque nous gérons nos plus de 1 100 collaborateurs en Belgique, nous surveillons en permanence ce qui se passe dans notre organisation. Nous avons notamment constaté que le système d'évaluation pouvait être meilleur, plus humain et, surtout, plus utile. Auparavant, cette évaluation était réalisée chaque année et chaque employé - représenté par un conseiller désigné - se voyait attribuer une note de performance (par exemple, A, A ++, ...) par une table ronde d'environ 60 gestionnaires. Cette méthodologie semblait impersonnelle et fautive, et laissait trop peu de place au feedback et à l'identification de points de développement spécifiques.

Sous la direction de Lou, la direction et les ressources humaines de delaware se sont mises au travail. Il ne fallait pas se contenter de jeter par-dessus bord tous les processus existants, mais conserver ce qui était bon et l'optimiser en s'appuyant sur les méthodes les plus pertinentes et les plus modernes en matière de gestion des performances et des compétences.

### Mentorat et "close leadership"

L'une des procédures permettant de personnaliser l'évaluation consistait à remplacer le conseiller désigné par **un mentor individuel choisi**. Il peut s'agir d'un coach en ressources humaines, d'un responsable ou d'un collègue plus expérimenté, qui s'engage volontairement à aider les autres tout au long de l'année avec des discussions en retour, un développement ou des conseils de carrière, etc.

**Ann Hendrix:** «Le mentorat est un rôle assumé de manière totalement volontaire et en consultation mutuelle. Je suis moi-même le mentor de cinq employés. Je leur donne un message simple: **je prends du temps pour vous à tout moment, mais c'est à vous de m'indiquer ce dont vous avez besoin et quand**. Et, sincèrement, ça marche. »



Source: delaware

Outre cette approche de mentorat individuel, l'importance du "close leadership" dans le processus d'évaluation a été accrue. Par "close leadership", on entend les responsables (responsables d'équipe, chefs de projet, etc.) proches de l'employé et impliqués dans son travail quotidien. Leur retour d'information et leur évaluation sont donc plus facilement acceptés et perçus comme étant plus pertinents et plus justes qu'une notation attribuée par un comité de direction qui n'a jamais réellement coopéré avec celui qui a été évalué.

**“Même si le recours au mentorat et l'utilisation d'un mentor sont facultatifs, mais nous notons qu'aujourd'hui environ 70% des #peopleofdelaware ont un mentor personnel”**

## Tableau de bord personnel des performances

L'évaluation de fin d'année est également étayée par passage d'une évaluation des performances à un outil aux multiples facettes dont l'employé prend le contrôle. Chaque membre du personnel dispose de son propre tableau de bord numérique de performance dans lequel il construit un "portfolio". Il s'agit d'un ensemble de données sur lesquelles l'évaluation finale peut être fondée de manière solide.

**Ann Hendrix:** «Le portfolio prend en compte de nombreux aspects du travail chez delaware. Par exemple, nous avons mis en place un outil pour l'enregistrement du temps de travail, "Valuable Time Invested", qui fait plus que simplement additionner les heures facturables effectuées sur des projets pour des clients. Le coaching et le mentorat d'autrui, les activités qui contribuent aux valeurs de l'entreprise ou le soutien aux organismes de bienfaisance, par exemple, sont valorisés dans le "Valuable Time Invested".

En outre, le tableau de bord contient des outils permettant de collecter **des évaluations de projet, d'échanger des commentaires** entre collègues, de **réfléchir** sur soi-même, etc. À la fin de l'année, chaque employé rassemble des données pertinentes pour son portfolio et rédige une auto-évaluation qui, avec les commentaires de ses « close leaders » vont à la table ronde d'évaluation. Après la table ronde, l'employé reçoit une lettre d'évaluation motivée, rédigée par le « close leader » le plus proche et expliquée lors d'un entretien individuel. ”

## Une nouvelle culture du feedback



**"Là où l'ancienne évaluation était un fait plutôt statique, nous souhaitons motiver notre personnel à se développer continuellement en intégrant des informations concrètes."**

Il est clair que, outre la formalisation d'un cycle d'évaluation repensé, le concept de «feedback» joue un rôle central dans le nouveau vent qui souffle dans les rangs de delaware. Aussi bien de la part de la direction que des ressources humaines, le feedback est donc considéré comme le chaînon manquant entre «évaluation» et «évolution».

**Ann Hendrix:** «L'avantage du feedback, qu'il soit positif ou négatif, est que vous pouvez commencer à l'utiliser. Nous vous encourageons donc à donner et à demander du feedback, par oral ou par le biais des outils de communication que nous fournissons. Nous considérons également que les feedbacks peuvent aller dans de nombreuses directions: entre l'employé et ses proches dirigeants, entre l'employé et son mentor, mais aussi entre collègues. Un « merci » pour une coopération agréable, un mot d'appréciation pour un problème résolu, un conseil pour une amélioration,... Tout peut contribuer à une trajectoire de croissance plus forte, à une meilleure expérience d'être «delawarian» et permettre de constituer un portfolio d'évaluations très précieux.

### À propos de delaware

**delaware** est une organisation internationale en pleine croissance qui fournit des solutions et des services avancés aux organisations qui s'efforcent de rester en avance sur leurs concurrents de manière durable. La société accompagne ses clients dans la transformation de leurs activités en appliquant les technologies de SAP, Microsoft et OpenText. Le modèle d'entreprise durable du Delaware est axé sur le succès à long terme. Ainsi, delaware veut être le moteur du succès de ses clients et les aider à se distinguer et à se préparer pour demain.

### Souhaitez-vous échanger des idées sur le concept "feedback" dans votre organisation ?

Contactez **Patrick Bouts** ou **Lou Van Beirendonck** chez Quintessence. Les deux collègues sont particulièrement expérimentés dans l'accompagnement des organisations dans ce type de trajectoires de croissance.

Ils sont à l'écoute de vos besoins et de vos préoccupations et seront ravis d'élaborer un plan avec vous pour vous mettre sur la bonne route pour devenir une organisation apprenante.

N'hésitez pas à prendre contact avec eux.



### Quintessence Consulting nv

Prins Boudewijnlaan 41/1  
2650 Edegem  
T + 32 03 281 44 88

Gen. Wahislaan 3  
1030 Brussel  
T + 32 02 705 28 48

Quantumbuilding  
Oktrooiplein 1/601  
9000 Gent  
T +32 09 274 06 01

info@quintessence.be  
www.quintessence.be

© Quintessence