

Talent@Renault

Workshop à destination des HRBP

Présentation de la journée



8h30 – 18h00



15' le matin et l'après midi



12h00 – 13h00



Feuilles de présence



Merci d'éteindre ordinateurs et téléphones portables

Présentez-vous et donnez vos attentes



■ Tour de table :

- Quel est votre poste actuel ?
- Depuis combien de temps exercez-vous au sein de la Fonction RH ?
- Quels sont vos objectifs pour cette journée ?



Parmi les photos suivantes, choisissez celle qui correspond le mieux à votre perception du projet Talent@Renault.



Les objectifs de votre journée de formation



- Partager des orientations issues de Together Drive The Change
- Contribuer à ancrer Renault Management Way dans les pratiques managériales
- Améliorer nos pratiques d'évaluation, de développement et de reconnaissance

SOMMAIRE

01 Enjeux de Talent@Renault

02 Evaluer

03 Rémunérer

04 Développer

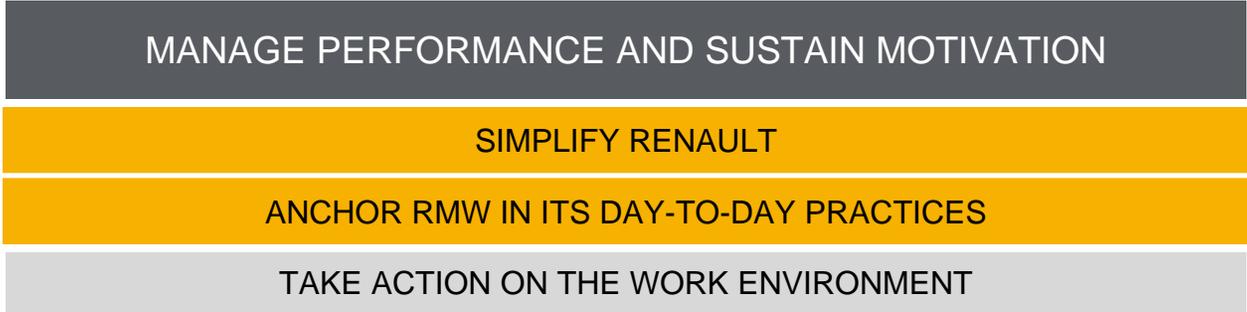
05 Conclusion

01



Les enjeux de Talent@Renault

Together Drive The Change



**TAKING ACTION
IN CLOSE STEP
WITH OUR
MARKETS**



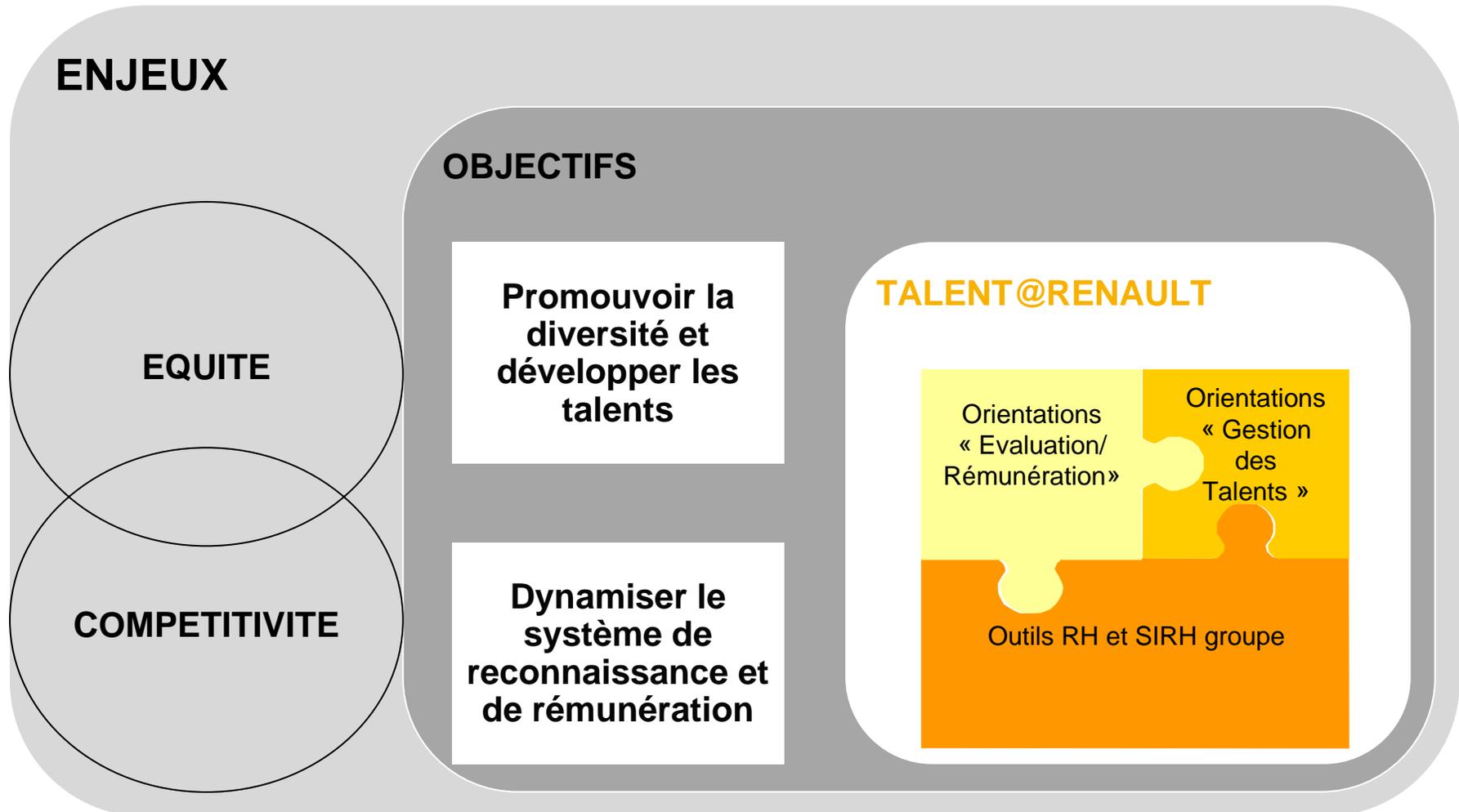
**TAKING ACTION
TO DEVELOP
OUR
EMPLOYEES**



Talent@Renault

Un message de
Marie Françoise Damesin...

Talent @ Renault, une approche intégrée ...



Talent@Renault : Qu'est ce qui change ?

Des **orientations** qui s'appliquent partout dans le **groupe**

L'**âge** n'est **plus un critère** de gestion de carrière et de la rémunération

Les revues de personnel annuelles (People Review) sont généralisées.
Elles garantissent une plus grande **équité** et rendent la **décision managériale** plus **robuste**

Les **critères d'évaluation** de la performance globale sont **mieux définis**.

Le potentiel est **mieux détecté** ; **les plans de développement** permettent de le faire progresser

Le poste / la rémunération de chacun est **mis en perspective** avec le **marché**

02



Evaluer

Ce qui est nouveau

L'évaluation individuelle est précédée de la People Review

Une évaluation sur 4 niveaux qui s'appuie sur une grille d'aide à la décision permettant d'appréhender la maîtrise du poste (Job Mastery) dans sa globalité.

Un SIRH qui permet d'animer le processus d'évaluation

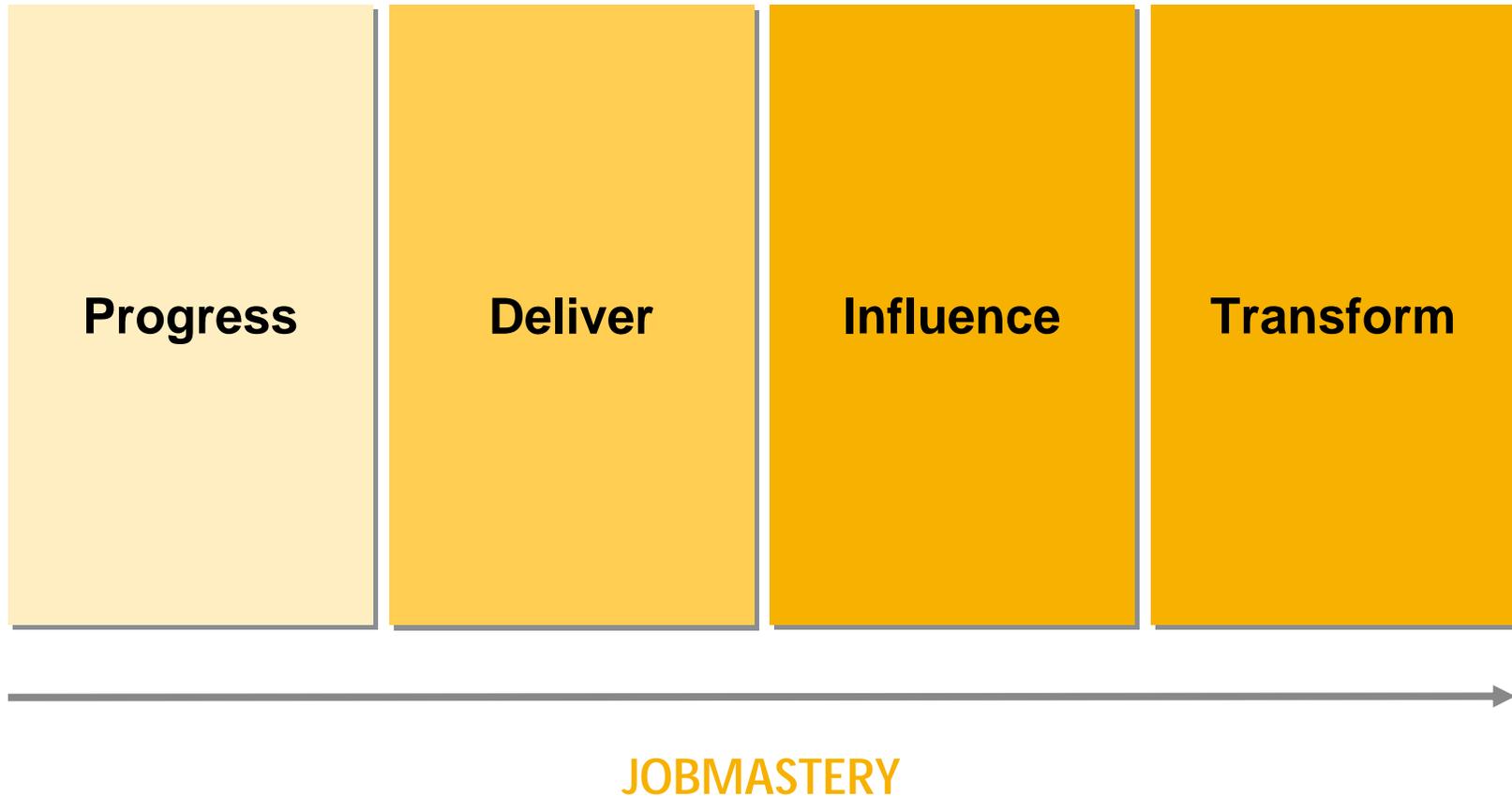
La People Review, point de départ de l'évaluation



	People Review
Objectif	<ul style="list-style-type: none">• Préparer l'évaluation Jobmastery du prochain Entretien Individuel et l'évaluation Potentiel• Cibler les hypothèses d'orientation et échéances de mobilité• Décider des collaborateurs entrant en PPI et les accompagner
Participants	Manager des équipes concernées et leur supérieur hiérarchique piloté par la fonction RH
Public cible	Tout collaborateur col blanc
Période	Oct - Nov

Evaluer

La JOBMASTERY

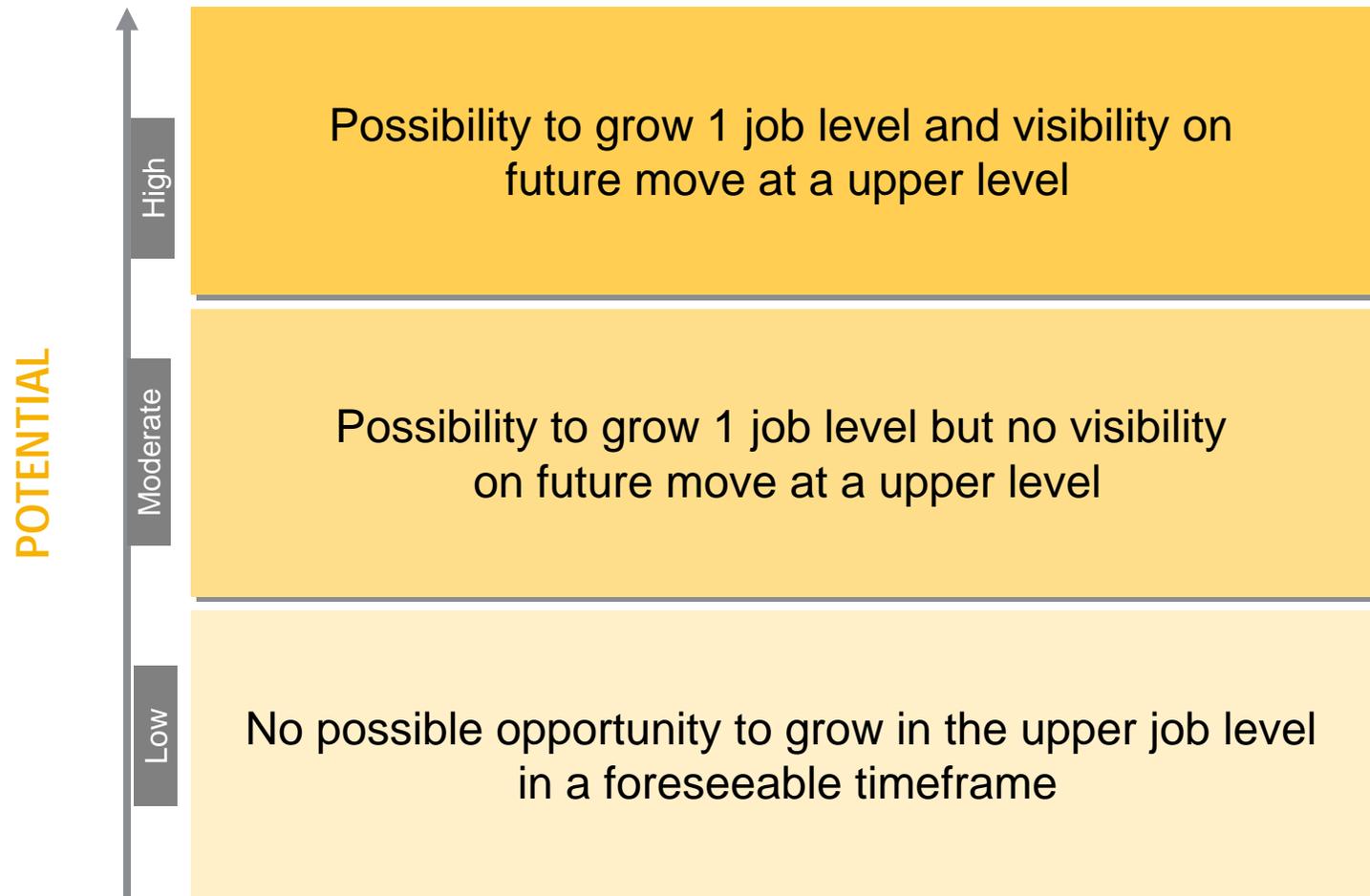


Job Mastery

La grille d'aide à la décision

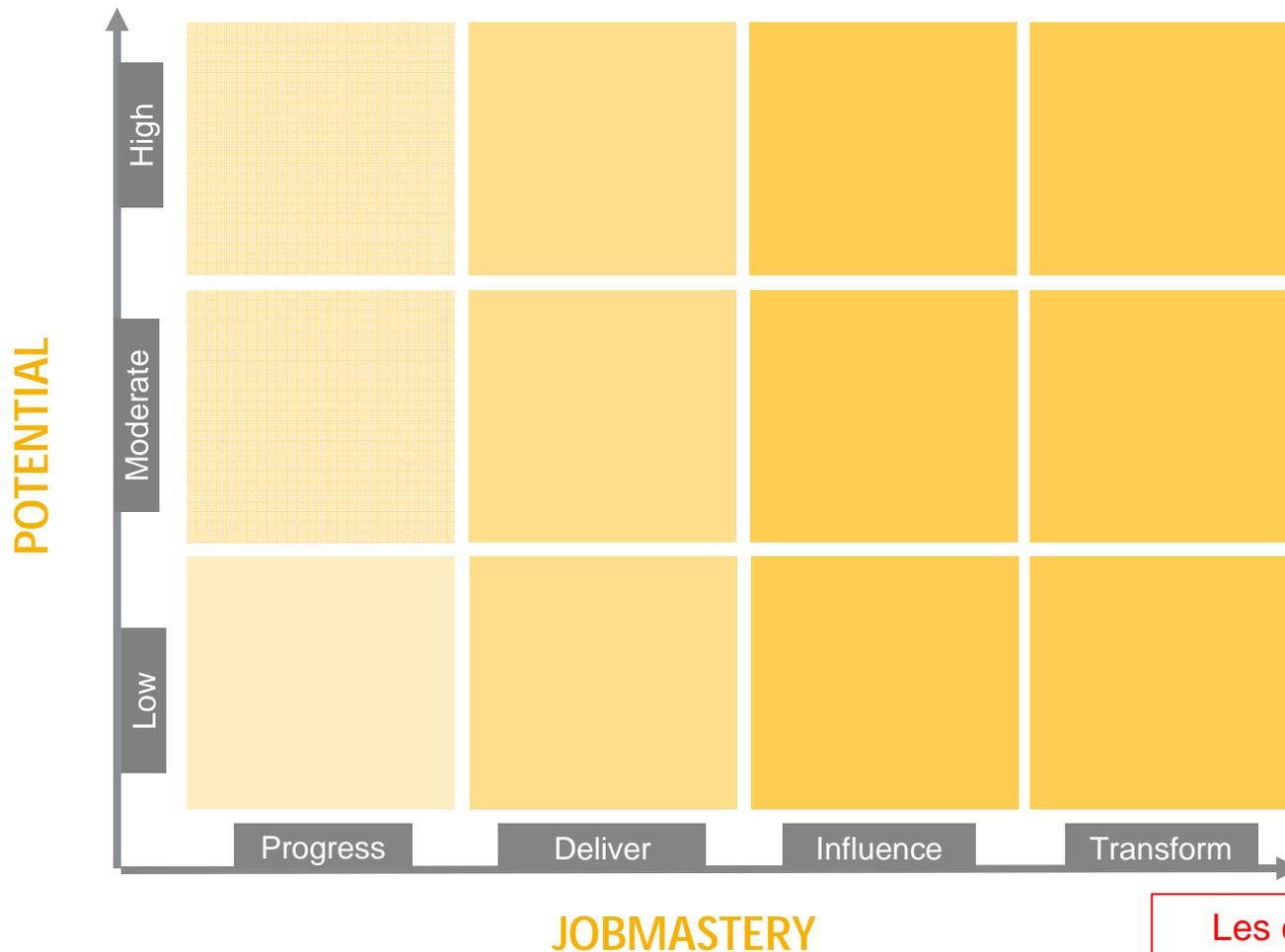
	Compétences techniques	Compétences managériales	Autonomie	Capacité à manager la complexité et le changement	Obtention de résultats durables
Transforme	Innovant	Manager exemplaire	Complètement autonome	Est moteur dans le changement	Niveau de performance exceptionnel et durable
Développe	Référent	Référence pour son environnement	Supervision minimale	Sait anticiper des situations de changement ou de forte complexité	Réalisations de niveau élevé
Maîtrise	Pratique courante maîtrisée	Compétence managériale suffisante pour son poste	Bon niveau d'autonomie et d'initiative	Agit dans des situations maîtrisées et sait anticiper les difficultés	Au niveau de l'engagement
Progrès attendus	Apprentissage	Compétence managériale limitée	Autonomie partielle	Agit dans un contexte simple	Inférieur à l'engagement

Le potentiel



Evaluer

Le positionnement relatif des collaborateurs sur la Job Mastery / Potentiel



Les évaluations du potentiel sont confidentielles.
Le positionnement n'est pas communiqué aux collaborateurs

En résumé ...

Une évaluation sur 4 niveaux de Jobmastery et 3 niveaux de potentiel. La Jobmastery s'appuie sur une grille d'aide à la décision permettant une évaluation globale.

- Pour mieux différencier
- Pour mieux objectiver

L'évaluation individuelle est précédée de la People Review

- Pour rendre plus robuste la décision du manager

Un outil qui permet d'animer le processus d'évaluation

- Pour se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée

Quels changements ...

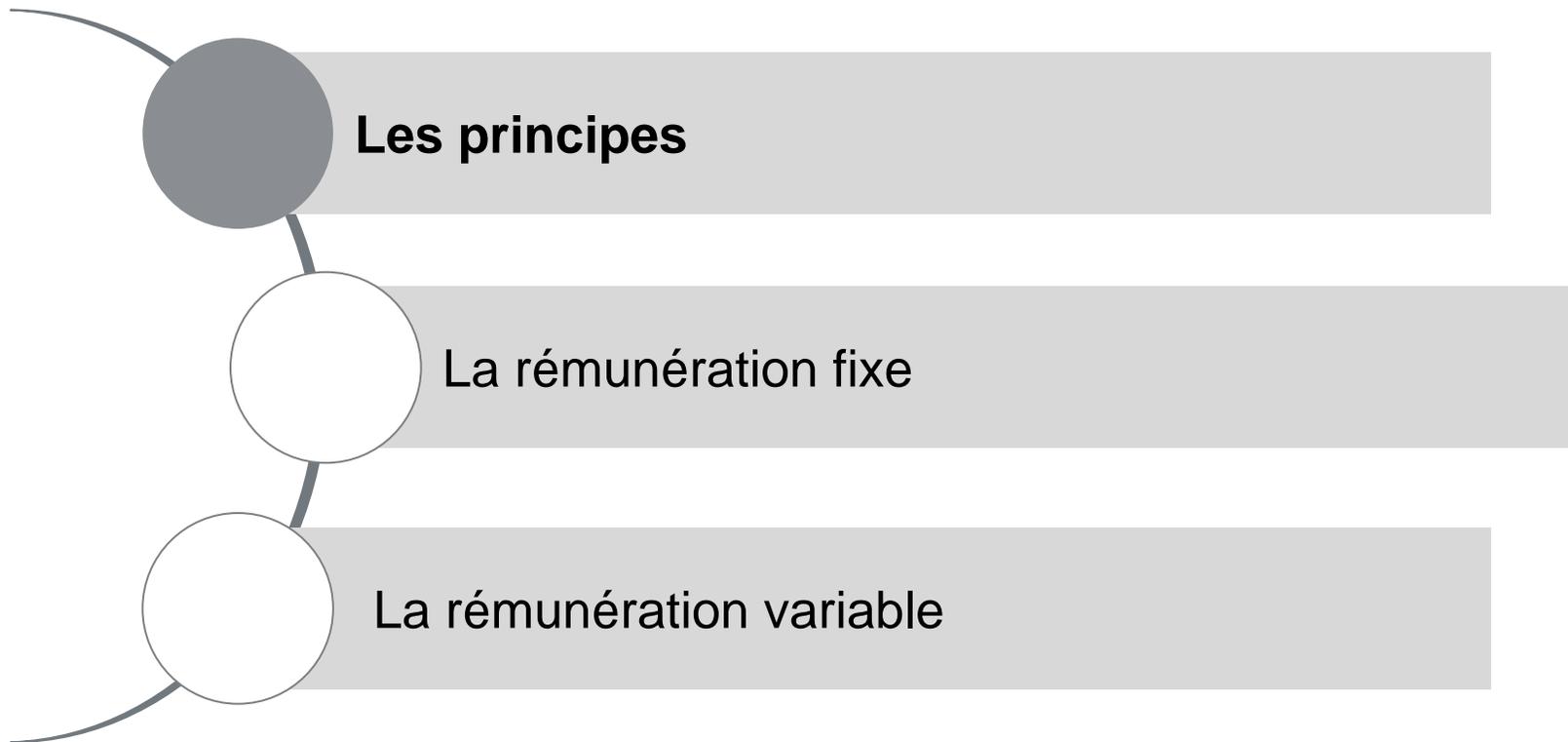
Pour vous? Pour les managers? Pour les collaborateurs?

03

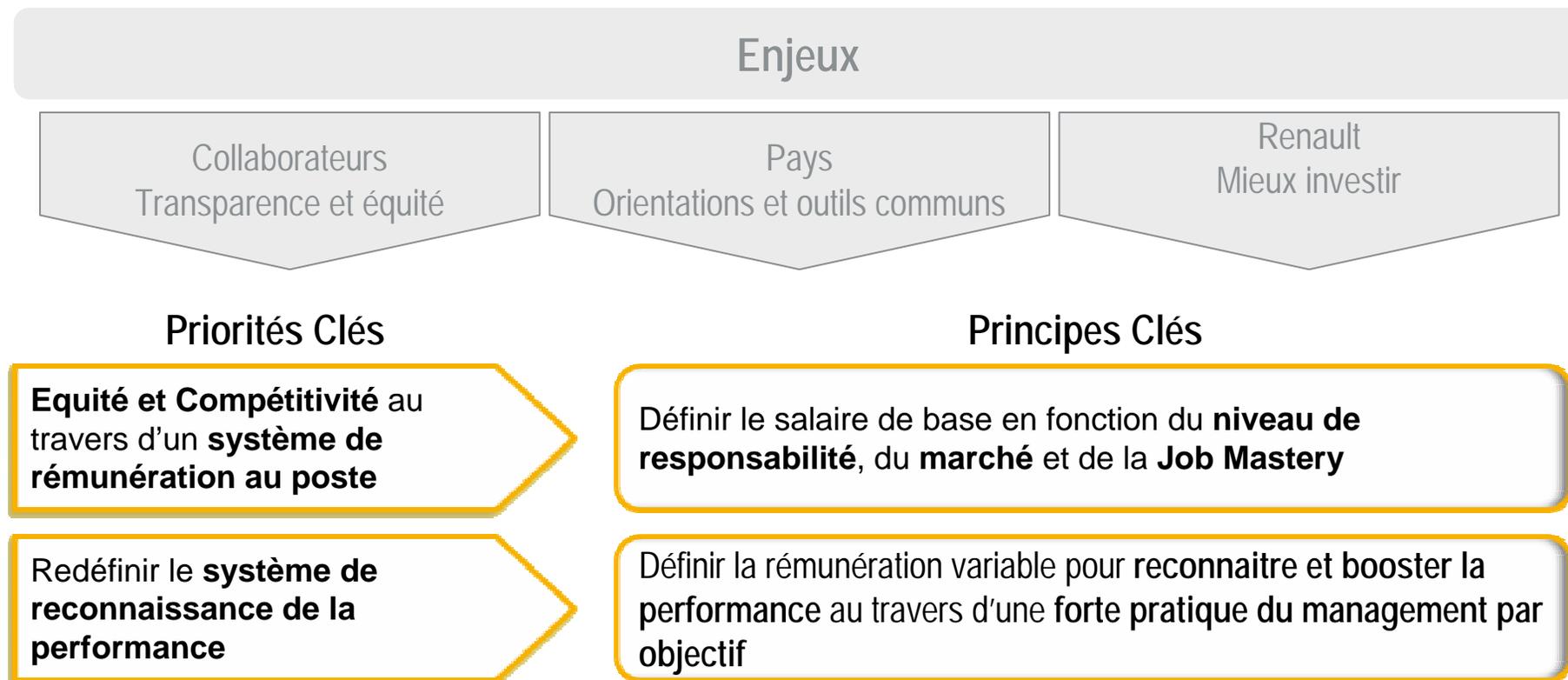
Rémunérer



Sommaire

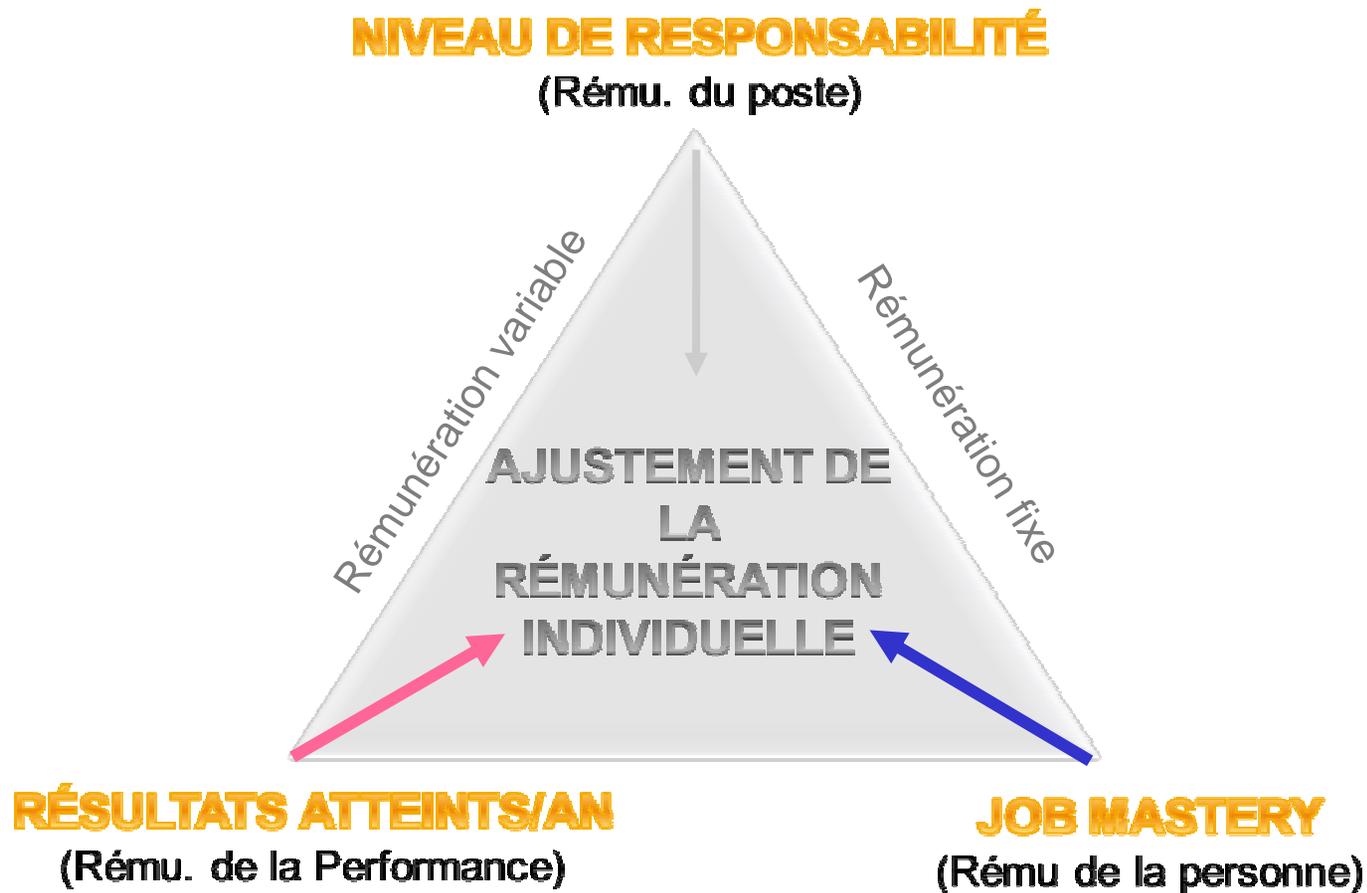


Nouvelles orientations approuvées par le Comité Exécutif



Chaque pays va définir un plan de mise en œuvre

Dynamiser le système de reconnaissance et de rémunération



Ce qui est nouveau

Les critères pour déterminer la rémunération fixe

- Le niveau de responsabilité
- Le positionnement marché
- Le niveau sur la Job Mastery

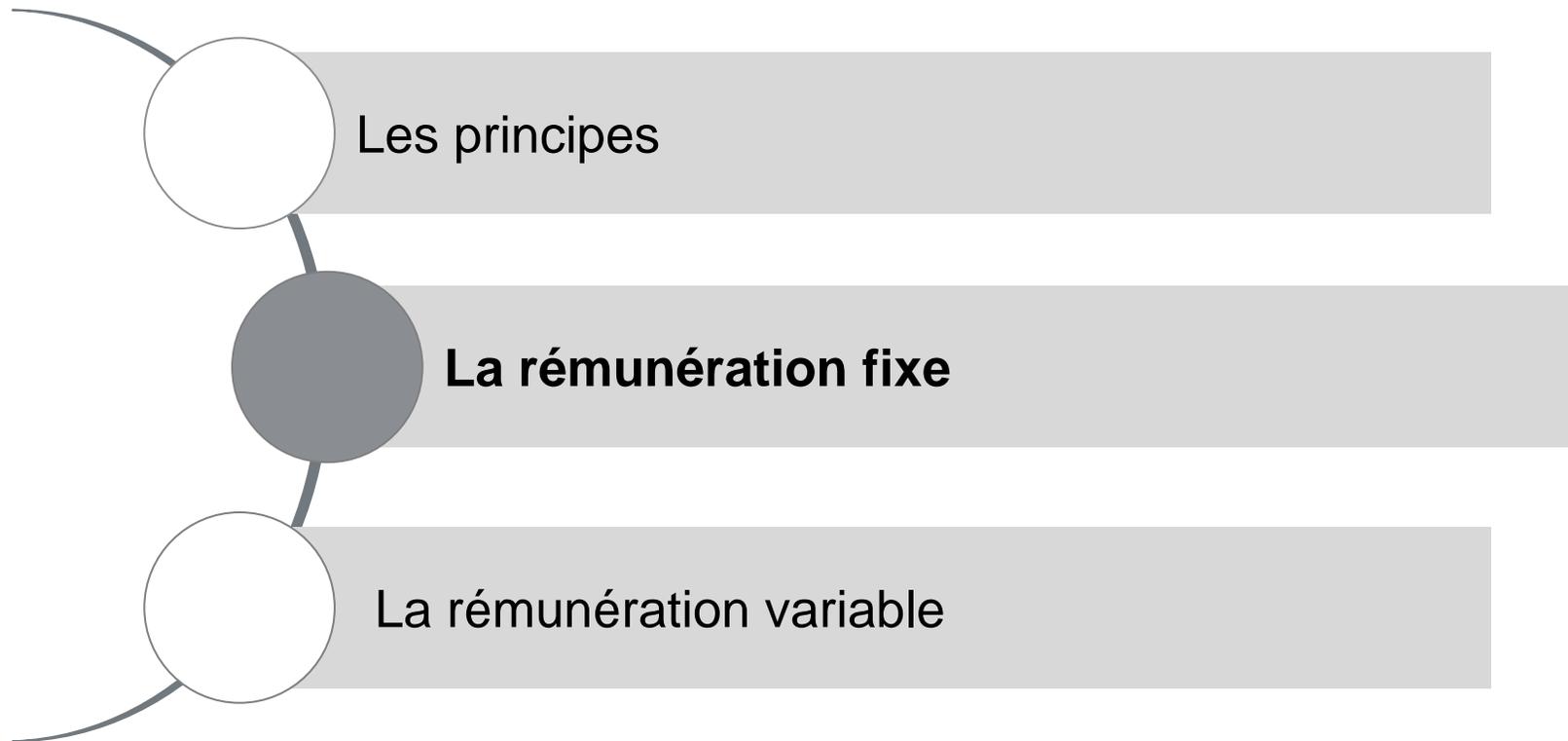
Les critères pour déterminer la rémunération variable

- Le niveau de responsabilité
- Les résultats Groupe
- Les résultats Collectif
- La Contribution Individuelle

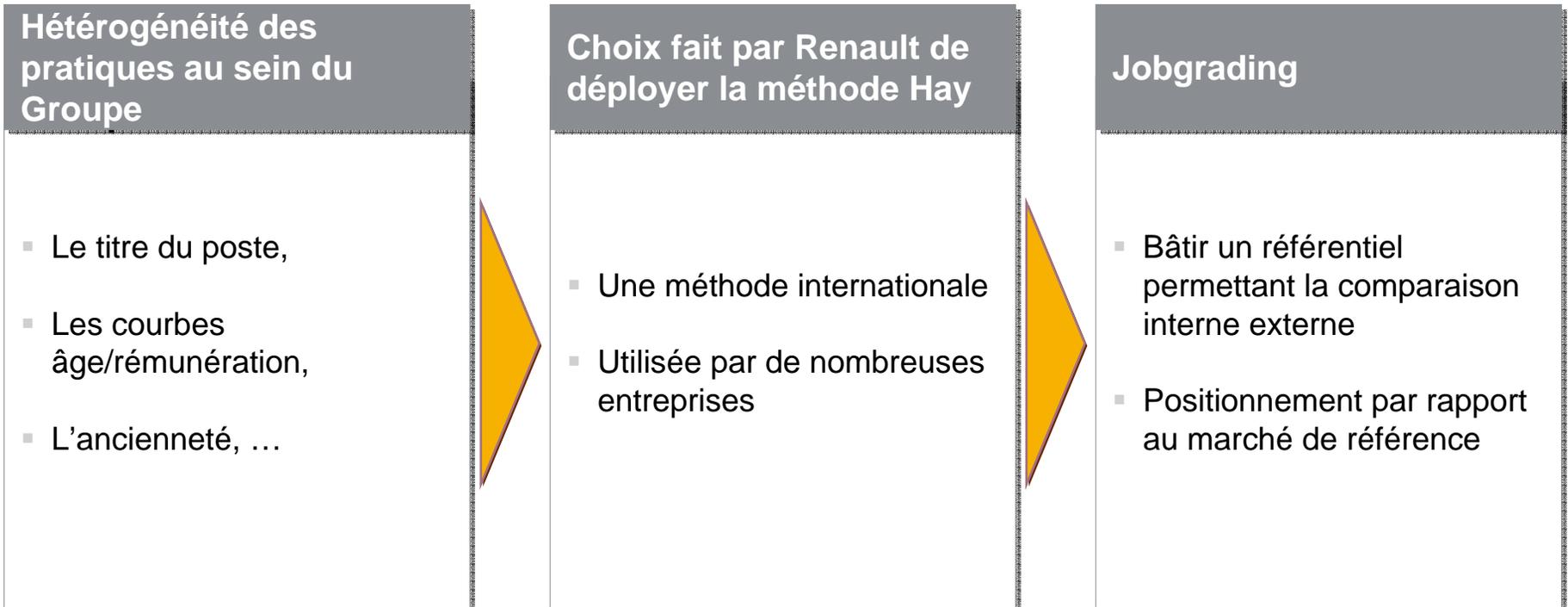
Une matrice d'aide à la décision salariale pour renforcer le lien entre évaluation et rémunération



Sommaire



La rémunération fixe: une méthode de définition du niveau de responsabilité



La méthode Hay

3 concepts de base



La méthode Hay



La méthode Hay de pesée des postes se réfère

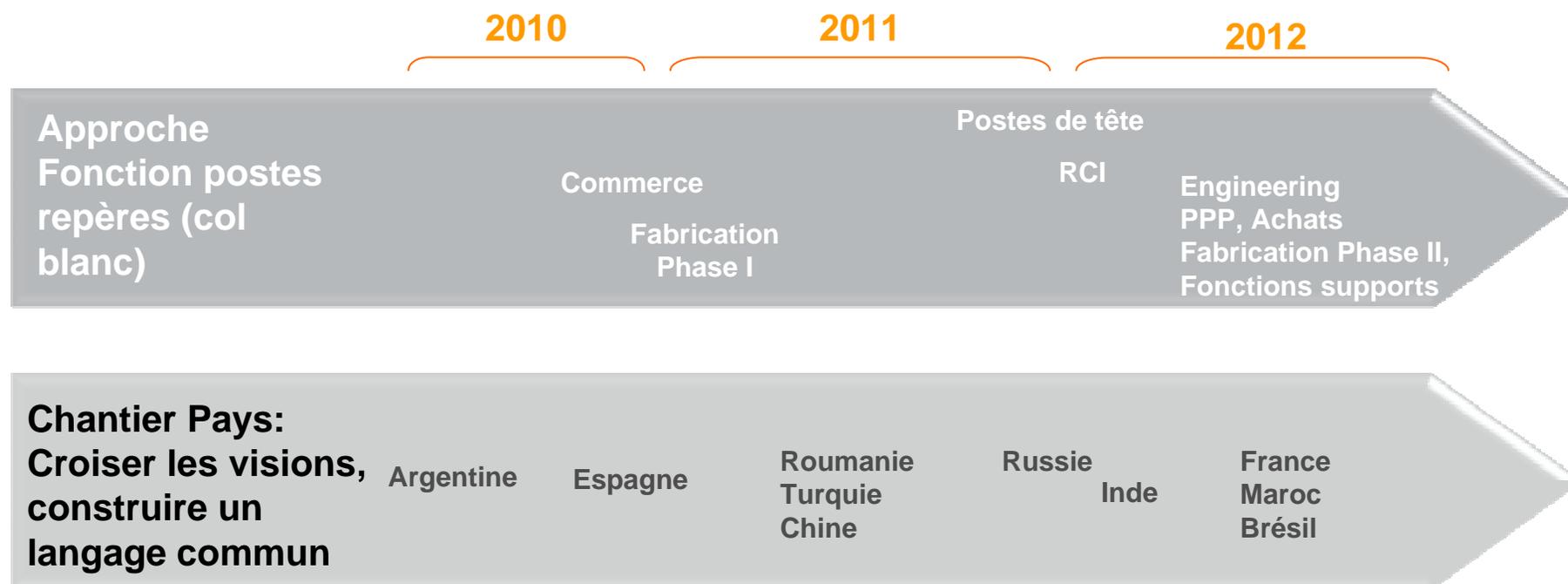
Au poste tel qu'il existe dans l'organisation

Au poste et non à la performance du titulaire

Au poste et non au statut/salaire du titulaire

Le job grading permet de créer un référentiel de niveaux de responsabilité. Ce référentiel, créé conjointement par les RH et les managers en lien avec Hay, est un outil d'aide à la décision en terme de rémunération et gestion de carrière.

Le déploiement de la démarche dans le Groupe



Livrable : Une cartographie des niveaux de responsabilité dans le Groupe : les grades Renault

Bande de rémunération et positionnement marché

Le positionnement marché permet de comparer :

- La rémunération de postes de même niveau de responsabilité
- Par rapport au niveau de rémunération pratiqué par un marché
- Par l'intermédiaire d'un outils : le comparatio

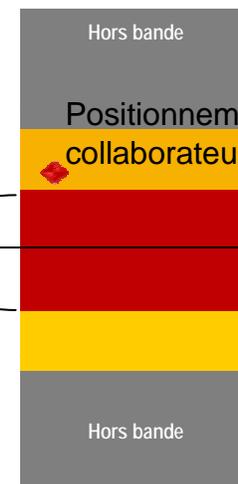
Exemple

Filière Gestion	Grade de l'entrepris e	Salaire médian marché	Salaire du collaborateur
Poste Contrôleur de gestion	C	X €	Z €

Dans la
médiane
+/- 10%

20%

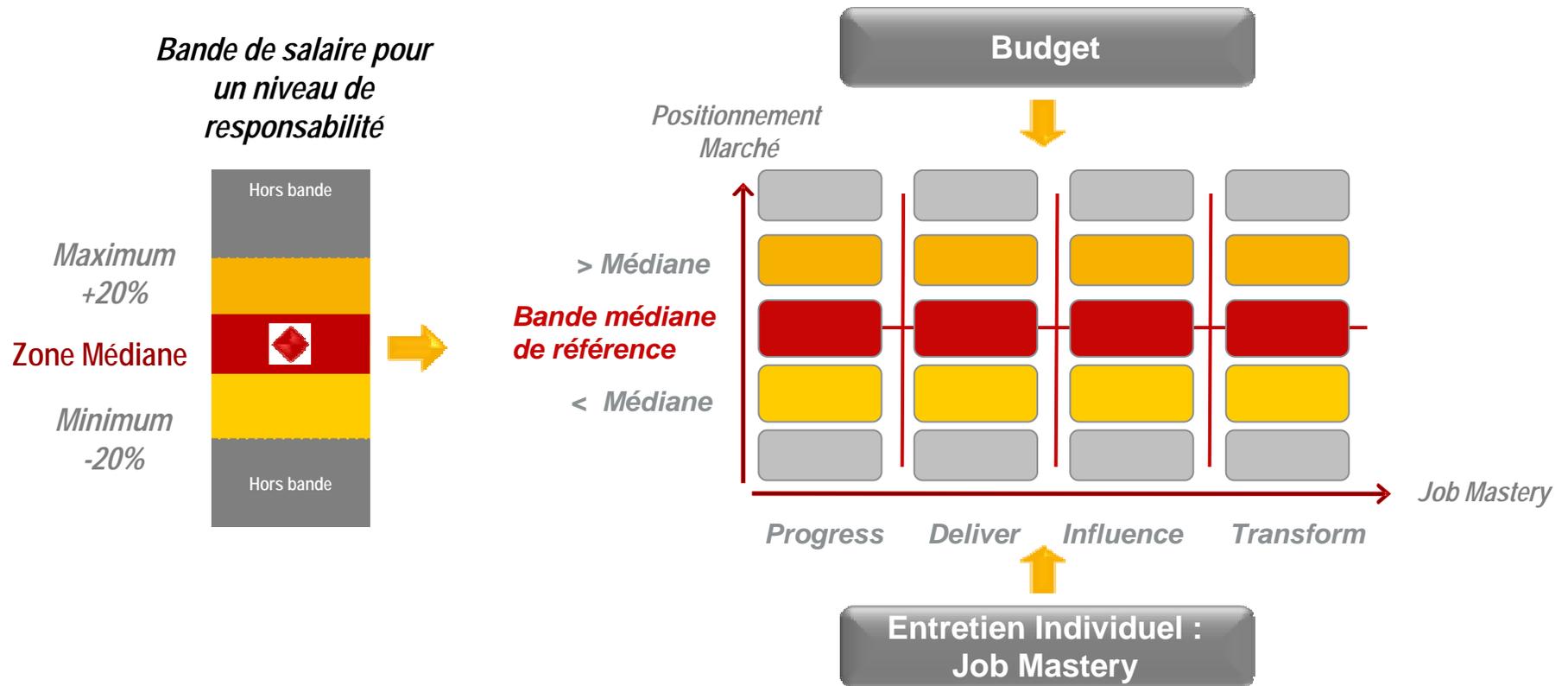
Bande de salaire pour le niveau de responsabilité



40%
Dans
le marché
+/- 20%

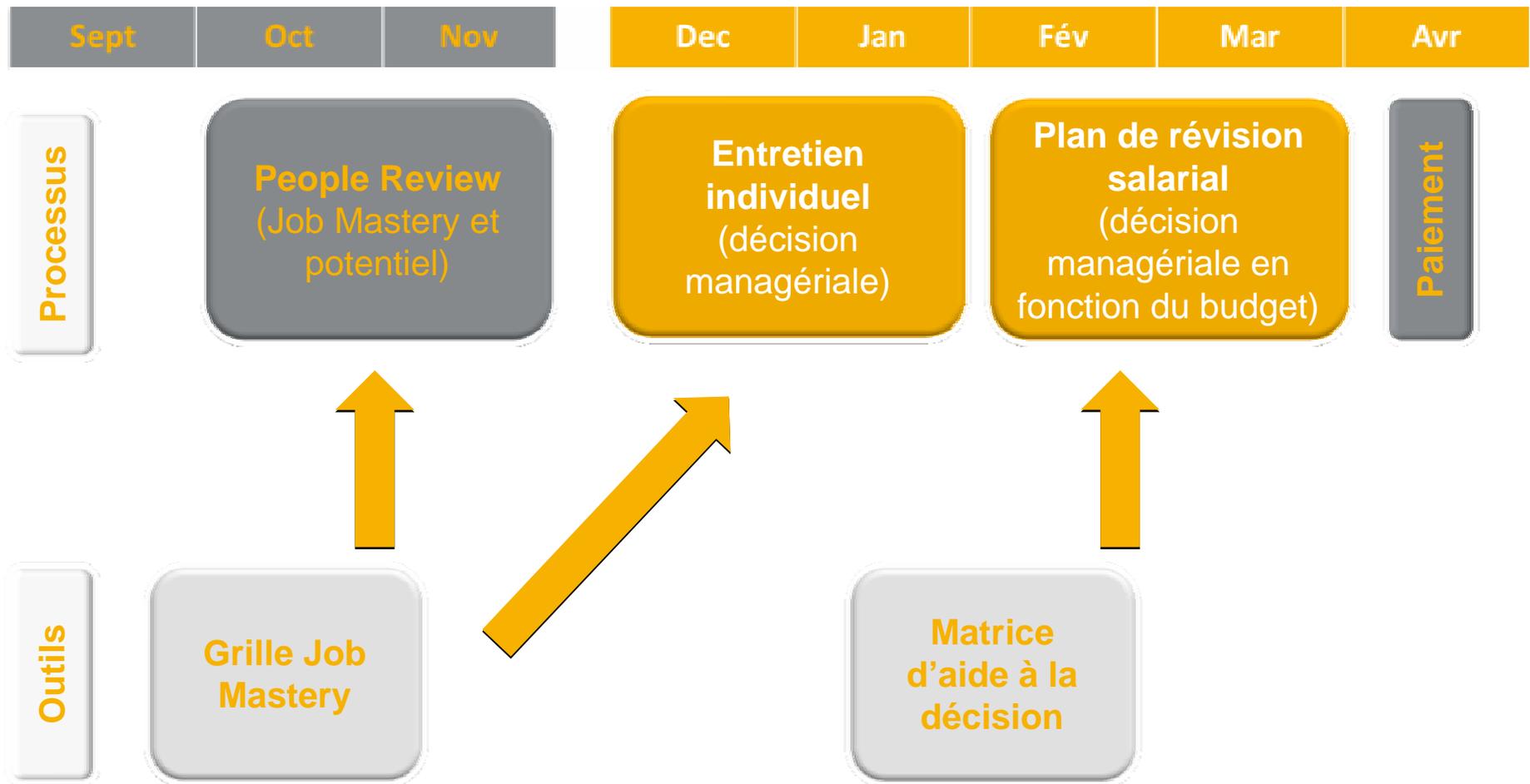
Rémunérer

La rémunération fixe : la Job Mastery et la matrice d'aide à la décision salariale

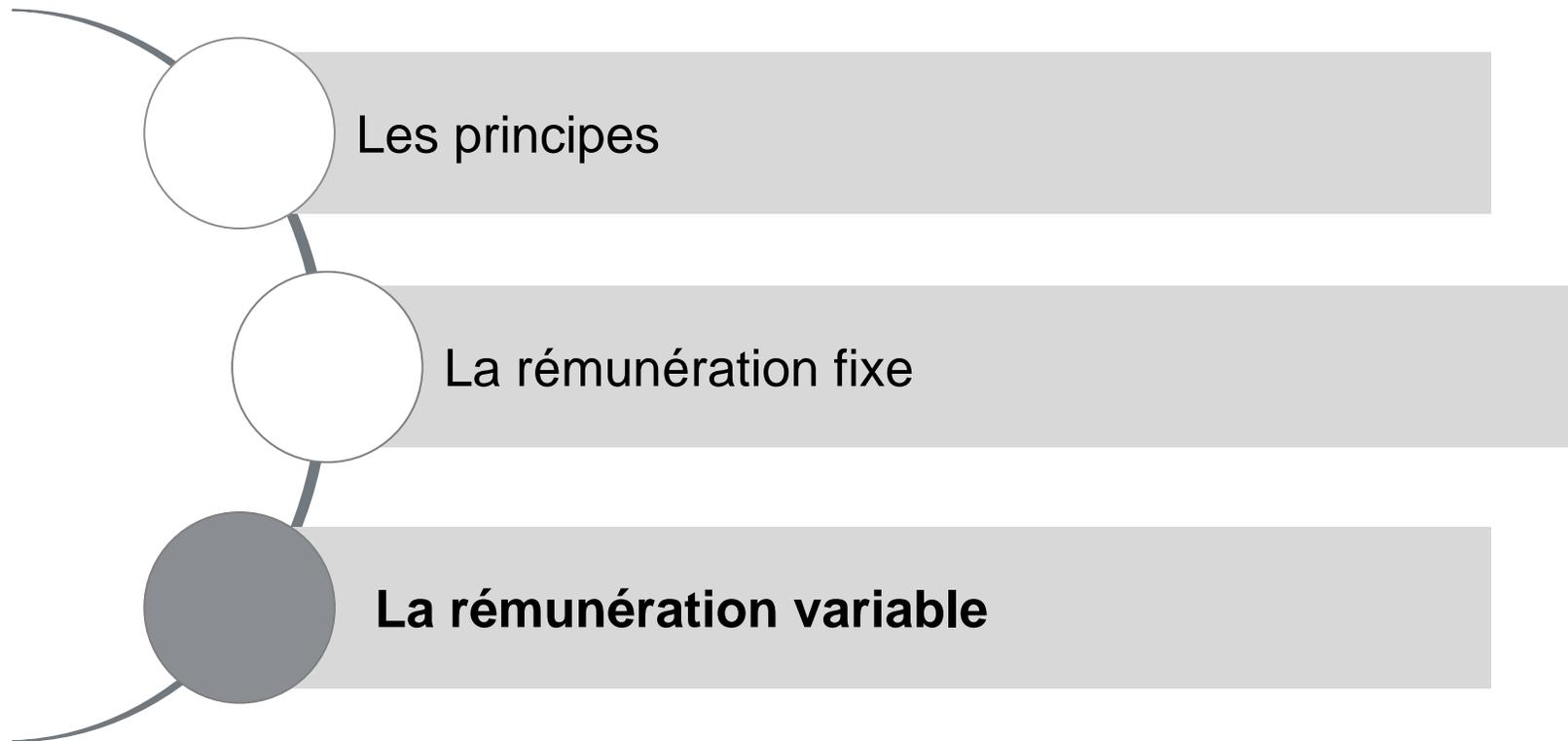


L'outil fournit des préconisations, la décision finale est de la responsabilité du management.

La rémunération fixe : Exemple de processus de révision du salaire fixe



Sommaire



La rémunération variable

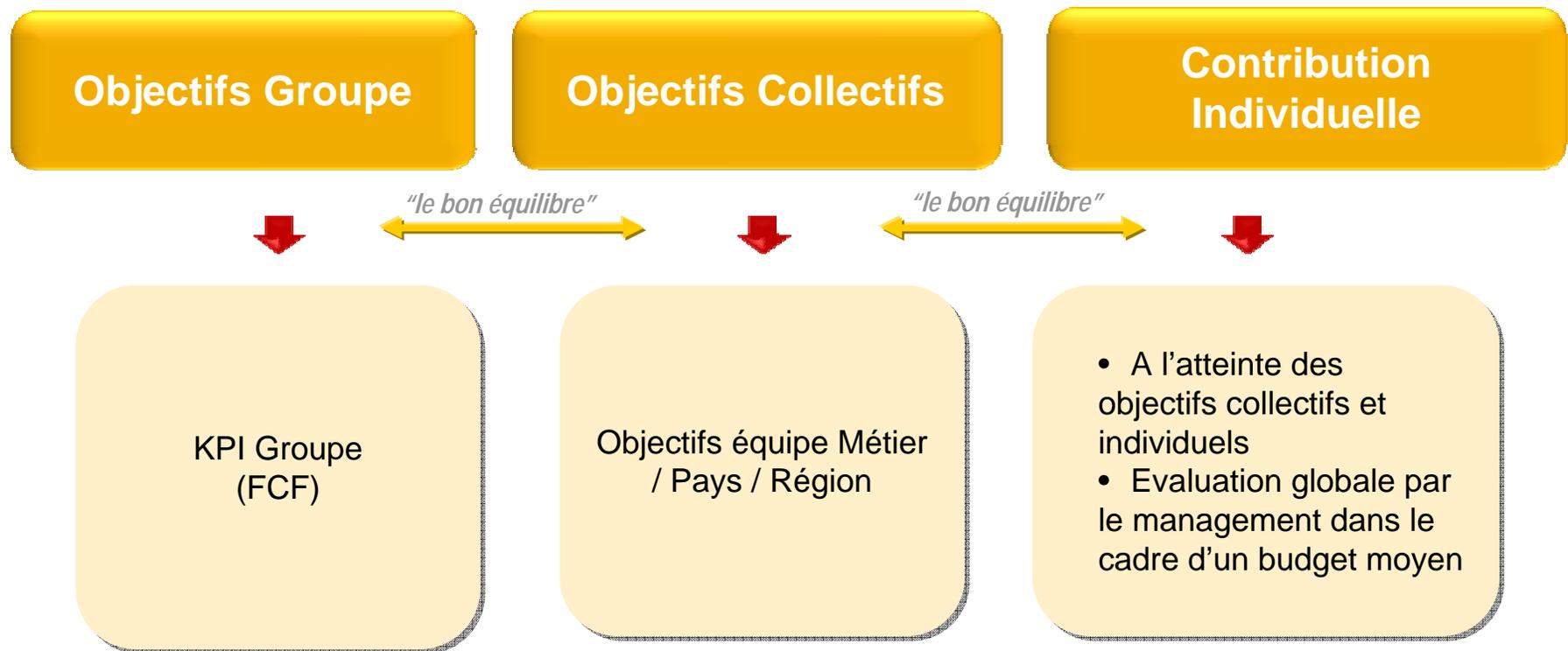
Redéfinir le système de rémunération variable pour booster la performance au travers d'une forte pratique du management par objectifs

Chez Renault, les niveaux de responsabilité seront appelés L1, L2 et L3 (sur la base du Jobgrading)

Un système cohérent entre les différents niveaux de
RESPONSABILITÉ



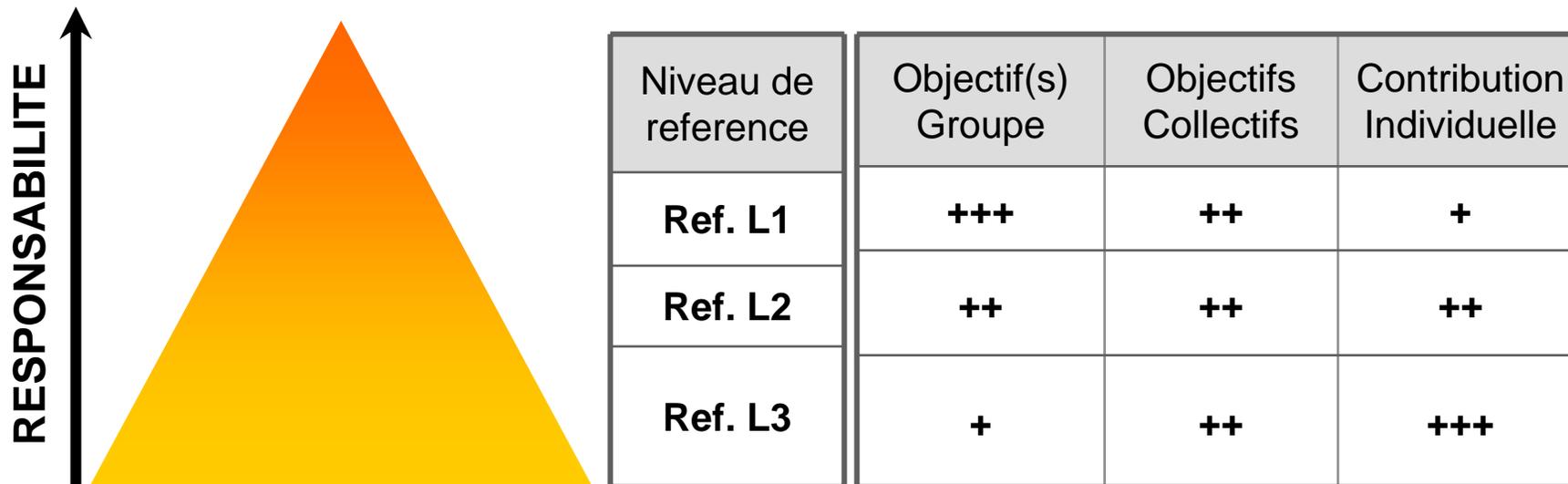
La rémunération variable et management par objectifs



La rémunération variable : Principes

Plus le niveau de responsabilité est élevé :

- Plus la proportion de la rémunération variable est élevée
- Plus le poids des objectifs collectifs par rapport à la contribution individuelle est important.



Reconnaissance de la sur-performance :

Les objectifs Groupe et les objectifs Collectifs peuvent donner lieu à un paiement au-delà du niveau de référence en cas d'atteinte d'une cible

En résumé

Des critères objectifs pour déterminer la rémunération fixe et variable

- Des règles partagées pour plus de clarté

La notion de niveau de responsabilité

- Des comparaisons objectivées des postes entre eux pour plus d'équité

Le positionnement marché

- Des comparaisons externes pour plus de compétitivité

La matrice d'aide à la décision salariale pour renforcer le lien entre évaluation et rémunération

- Mieux utiliser nos budgets pour donner du sens et motiver

- **Quels changements ...**

- Pour vous? Pour les managers? Pour les collaborateurs?

04



Développer

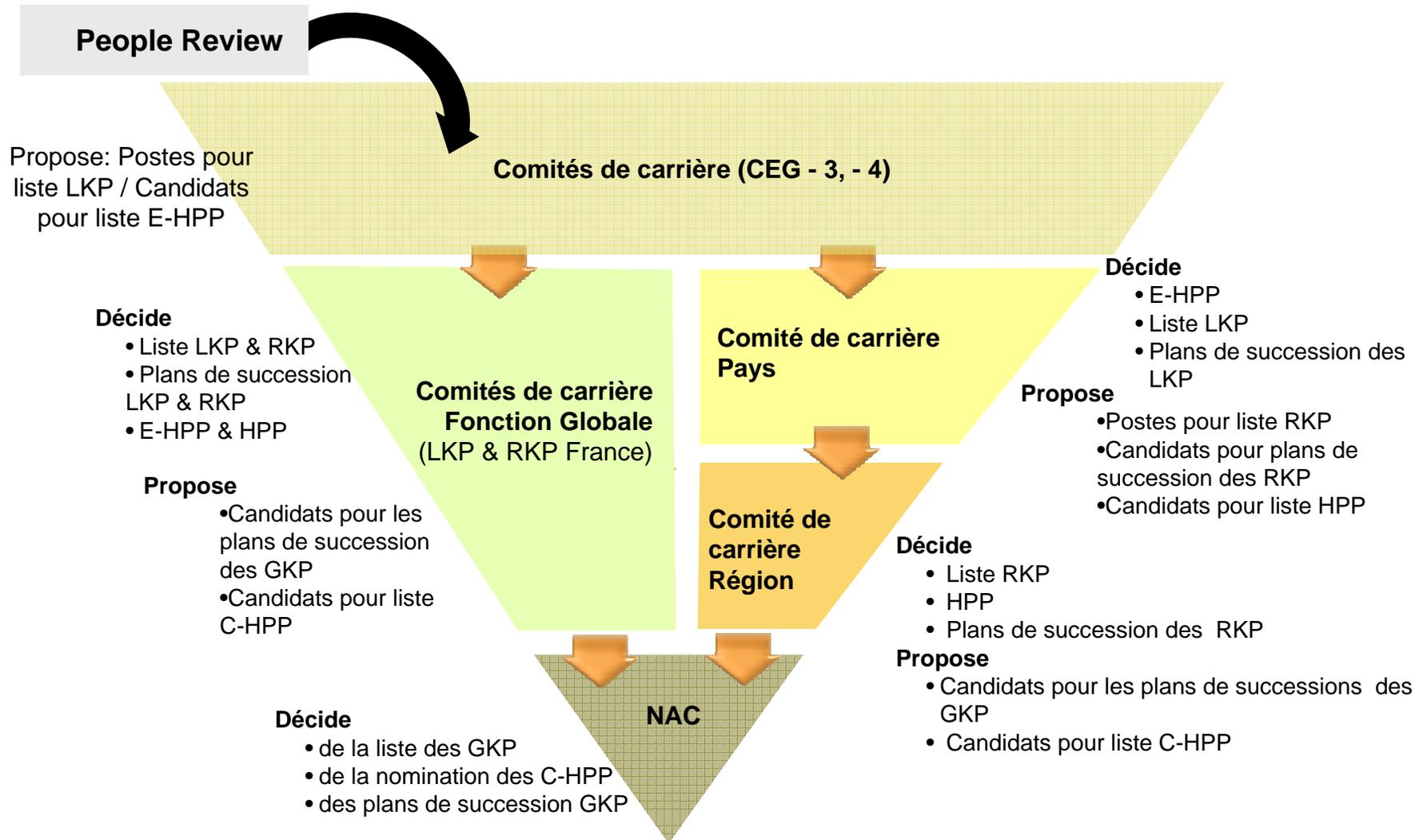
Ce qui est nouveau

Délégation, de l'identification des potentiels et de la nomination sur les postes clés.

Objectivation de l'évaluation du potentiel

Plans de développement formalisés et suivis dans le SIRH Talent@Renault

La délégation



Revue de liste à potentiel en comité de carrière

Les 3 catégories de potentiel

	E-HPP	HPP	C-HPP
Poste cible	LKP à horizon 5 ans	RKP à horizon 5 ans	GKP
Performance	Réalizations significatives sur les 3 dernières années (un an pour les recrutements externes de hauts potentiels)		
Autres contributions à la performance		Résultat significatif dans une mission spécifique ou complémentaire (ET,...)	Dans au moins 3 ou 4 mission spécifique ou complémentaire
Expérience	De 2 ou 3 postes ou sur le point de prendre un poste managérial	Dans 2 Pays / contextes internationaux ou 2 Fonctions Globales différentes	Membre de CODIR (Pays, Région, Fonction) avec expérience dans plus de 2 Pays ou Fonctions Globales
Anglais	minimum 750 au TOEIC	Minimum 850 au TOEIC	
Mobilité géographique	Ouvert à la mobilité géographique	Ouvert à la mobilité internationale	Pas de restriction (mobilité monde)
Impact	Impact Pays ou Fonction	Impact Région ou Fonction Globale	Impact Groupe
Renault Leadership Assessment	OUI (si dispositif existant localement)	OUI (on line RLA)	OUI (full RLA)

Sortie de liste:

- après 5 ans si pas de nomination sur poste clé pour E-HPP et HPP
- 2 ans après la nomination sur un poste clé

Evaluation du potentiel : Le Renault Leadership Assessment

■ Définition :

- L'assessment vise à apporter une vision claire et objective du leadership d'un candidat selon des critères de sélection clairement définis dans une perspective de développement individuel.
- Il est composé d'exercices et de mises en situation en présentiel et/ou en on-line

■ Objectif:

- Développement individuel des talents
- Aide à la décision pour les Comités de Carrière, basé sur le leadership.

■ Pourquoi ?

- Bénéficier d'un regard externe pour renforcer l'objectivité et l'équité
- Favoriser une homogénéité dans la sélection et la promotion au niveau Groupe
- Ancrer le Renault Management Way

■ Population cible:

- EHPP, HPP, CHPP



Elaboration des plans de succession

Objectif

Anticiper les mouvements des titulaires des postes clés LKP, RKP, GKP.

3 types de successeurs

« **Emergency** » : personne pouvant assumer temporairement le poste en cas de départ imprévu du titulaire

« **Ideal Successor** » : les meilleures personnes pour tenir le poste dans une logique de mobilité programmée

« **Further Candidate** » : personnes qui pourraient occuper le poste à horizon de deux postes moyennant un plan de développement adapté et une performance avérée

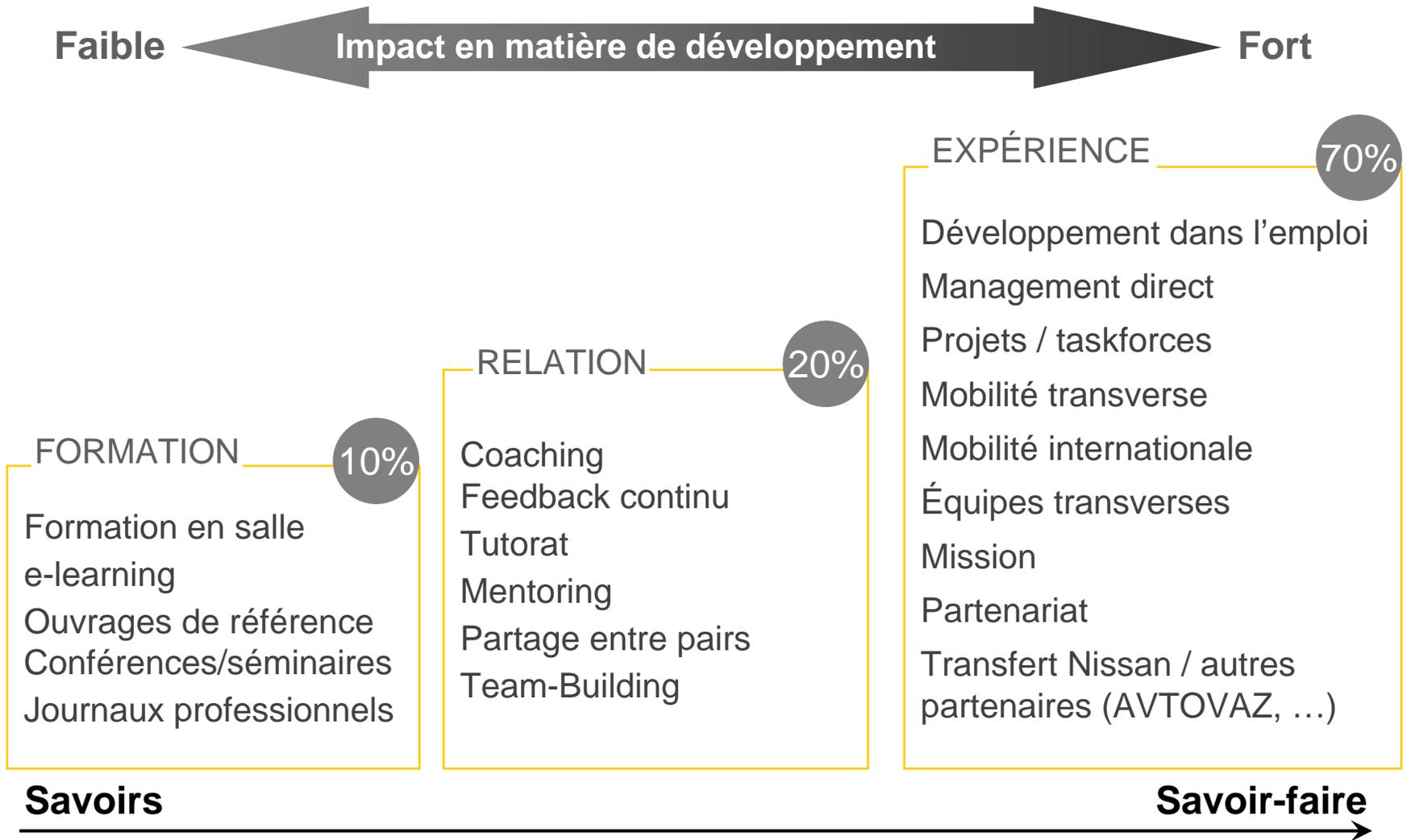
Règles à observer

100 % des postes LKP, RKP, GKP doivent avoir un plan de succession à jour en respectant les règles de diversité

Sommaire



Création des plans de développement



Les sources de développement

Formation	Responsabilité Plus forte	Etre un Mentor	Réseau	Livres
Expérience professionnelle	Promotion	Avoir un Mentor	Etudes personnelles	Partage de savoirs
Mobilité	Projets & missions	Séminaires	Mission de Représentation	Vis ma vie
Travail d'équipe	Etre formateur	E-learning	Membre d'association professionnelle	Internet
Coaching	Groupe Métier	Conférences	Succès & Echecs	Retour sur Expérience
Feedback	Equipes Transverses	Expatriation	Théories & Modèles	Remplacements

En résumé ...

Délégation, de l'identification des potentiels et de la nomination sur les postes clés.

- Pour plus d'efficacité
- Pour que nos talents reflètent la diversité de nos clients

Objectivation de l'évaluation du potentiel

- Pour plus d'équité

Plans de développement formalisés et suivis dans le SIRH Talent@Renault

- Pour concrétiser l'évaluation de potentiel par la nomination sur un poste clé à terme

▪ **Quels changements ...**

- Pour vous? Pour les managers? Pour les collaborateurs?

15'

05



Conclusion :

- Roadmaps
- Supports Utilisateurs post workshop

Conclusion

Et demain ?

EVALUER

Dès le mois de
novembre pour vos
People Review

DEVELOPPER

A partir d'octobre 2012

REMUNERER

Selon la road map
de votre pays

Conclusion

Road map France

▪ Rémunérer

- La population des cadres de Rsas : prochaines étapes

Job grading et positionnement marché

- Evaluation des fonctions repères
- Interclassement des autres Fonctions
- Définition des grades Renault **Fin 2012**
- Mise à jour de la nomenclature

Préparation du plan de promotion 2013

- Plan de promotion à blanc secteur Pilote **(Oct)**
- Information plus détaillée des RH et des managers sur orientation et mise en main de l'outil **(janv)**

Mise en oeuvre du plan de promotion 2013 dans T@R

- Différenciation des deux leviers : augmentation et prime
- Augmentations de forfait : application des orientations Talent @ Renault
- Variable : application des règles 2012, mais mesures adaptées au contexte.

Road map

- **Rémunérer**

- **La population des ETAM de Rsas**

- Réflexion en cours sur la structure de la rémunération des ETAM, dans le cadre d'un groupe de réflexion paritaire
- Les principes de talent@renault devraient s'étendre à la population ETAM en 2014, après avoir couvert l'ensemble des cols blancs par la démarche de job grading

- **La population des APR** n'est pas concernée par ces évolutions de politique de rémunération

- **L'information des organisations syndicales**

Une information est prévue à cet effet

Conclusion

Le support Utilisateurs Talent@Renault

Au-delà du workshop :

- **1 communauté RH « Talent@Renault HR Community » pour**
 - Retrouver tous les supports utiles et approfondir sa connaissance de l'outil
 - Trouver des réponses à ses questions (PQSR) ou poser une question sur l'outil ou la mise en œuvre des nouvelles orientations
 - Échanger avec ses pairs sur les bonnes pratiques
 - Prendre connaissance des évolutions de Talent@Renault
- **Des classes virtuelles de soutien**
 - A partir de septembre des Sessions de 1 heure par webmeeting sur une thématique qui associe orientations RH et SIRH (en « live » ou enregistrées)

Conclusion

La formation et le support des Managers & Collaborateurs

▪ La formation

- Des workshop manager d'une demi-journée animés par des HRBP à partir de mi-septembre pour partager les nouvelles orientations RH
- En novembre , un e-learning pour les collaborateurs pour comprendre les nouvelles règles d'évaluation et le fonctionnement du wokflow Entretien Individuel

▪ Le support post-formation

- Une hotline RH par pays pour supporter managers et collaborateurs sur l'utilisation de l'outil et la correction de données de la fiche employé
- Vous même HRBP pour les questions fonctionnelles
 - ➔ Un document dédié vous sera diffusé en septembre

FIN

