



## EDITO

*Quand des équipes perdent en enthousiasme, puis en performance, et lorsque que les résultats ne sont plus à la hauteur, le responsable direct est souvent mis en cause. Pourtant, ceux qui subissaient depuis longtemps sans réagir ont également leur part de responsabilité.*

*La tentation est alors grande de renouveler le système tout d'un coup et dans l'urgence, de décider de mutations, de redéfinir les missions des collaborateurs, les processus... Ce sont alors des souffrances pour les équipes, qui vivent les évolutions non pas comme une opportunité d'évoluer mais comme une crise, aiguë.*

*A posteriori, tous s'accordent à dire qu'« il aurait fallu intervenir plus tôt », que « la situation était bien connue de tous ». Mais jouer les Cassandre n'est pas chose facile, et même s'il ne manque pas d'hommes courageux, personne n'aime les empêchements de tourner en rond...*

*S'il est encore possible de prolonger des vœux pour cette nouvelle année, souhaitons que le courage des managers soit cultivé, encouragé et reconnu, pour que ceux qui osent exprimer ce que chacun pense, soient enfin récompensés publiquement comme bienfaiteurs de l'entreprise.*

Jean GUERY

## L'Entretien annuel d'évaluation au cœur d'une politique de management

Pratiqué depuis les années 80, l'entretien annuel s'est tant bien que mal imposé dans la plupart des entreprises ; la loi du 5 mai 2004 sur le DIF en a relancé la pratique avec l'entretien professionnel, celui-ci étant bien souvent, à tort, confondu avec l'entretien annuel. Etape essentielle pour les uns, corvée inutile pour les autres, voire marché de dupe... Le moins que l'on puisse dire, c'est que le sujet suscite le débat (qu'il s'agisse de l'entretien de collaborateurs ordinaires ou de ceux de l'équipe ministérielle)...

Pourtant, l'entretien annuel bien compris est l'occasion de mettre en pratique des modes de fonctionnement de nature à faire progresser les collaborateurs, et donc

la qualité du service finalement rendu au client.

### Intérêt / Devoir

Il s'inscrit spécifiquement dans le cadre de la règle « intérêt / devoir » chère au CEE.

En effet, si on attend de chaque collaborateur des qualités humaines (vérité, engagement, entraide, initiative..) il est indispensable de faire le point avec lui sur leur mise en pratique afin de l'encourager ou de l'amener à corriger le cas échéant. Il en est de même pour le management : on attend de la hiérarchie qu'elle apporte une valeur ajoutée à son équipe, qu'elle soit facteur d'entente et d'initiative ; il est donc important d'apprécier et d'évaluer les managers sur

### Parler avec des faits

ces critères. Ainsi l'intérêt personnel de chaque collaborateur et manager coïncide avec ses devoirs respectifs.

#### Un entretien

Pour que cette évaluation se fasse dans des conditions optimales et soit une occasion de progresser, le contexte le plus favorable est celui de l'entretien en tête à tête. Il permet un échange de vérité en conjuguant écoute attentive et confidentialité.

#### Parler vrai

Ainsi l'entretien annuel constitue un jalon important dans la relation entre le manager et ses collaborateurs. Cependant il n'y a pas de miracle :

- l'échange ne pourra pas s'instaurer tout d'un coup si le reste de l'année, il est absent de la relation. Il doit s'inscrire dans une dynamique d'échanges et de bouclages successifs ;
- les constats doivent intégrer une factualisation (faits, exemples, détails, chiffres) qui facilitera l'objectivité et là encore, il faut appliquer plus que jamais la formule « parler vrai sinon rien » car un entretien qui ne sera pas sincère dans l'échange pourra s'avérer contre-productif et altérer la confiance ;
- enfin, si l'outil est nécessaire, il ne doit pas prendre la place de l'échange (si l'ob-

jectif de entretien est de remplir des cases, c'est frustrant et cela stérilise la discussion). A la limite, ne peut-on considérer que le formulaire support n'est qu'un accessoire, dont la trame doit être réduite au minimum ?

#### Notes ou pas ?

Le support oriente les modalités de l'évaluation. Il s'agit de déterminer la valeur des collaborateurs, c'est-à-dire :

- leurs compétences, l'ensemble des savoirs et savoir-faire subordonné à une responsabilité,
- leurs contributions, résultats et comportements.

On peut être tenté d'utiliser le chiffre pour situer et communiquer l'appréciation, avec des notes de 1 à 5 voire sur 10 ou sur 20. A part l'illusion de rigueur et d'approche scientifique véhiculée par le nombre, la notation n'a pas beaucoup d'intérêt. En revanche elle pollue rapidement l'exercice. On se focalise scolairement sur la note en s'écartant de l'échange orienté vers le progrès : « *pourquoi je n'ai que 3 alors que sur l'autre rubrique j'ai un 4 ; je suis moins bien vu que mon collègue, qui a un 5...* »

Une bonne alternative est de combiner l'expression d'une tendance (*égal* ou *en progrès* ou *à améliorer*) associée à une factualisation (faits,

### Eviter la notation scolaire

exemples, détails, chiffres). Cette méthode facilite l'objectivité et le « parler vrai ».



Respecter une certaine confidentialité

### Objectifs d'amélioration et besoins de formation

L'évaluation conduit aux objectifs d'amélioration comme aux besoins de formation. C'est tout naturellement que ces deux aspects trouvent leur place dans l'entretien.

Pour renforcer la confidentialité de l'échange et faciliter la confiance des collaborateurs, il est préférable de ne pas diffuser le compte-rendu en dehors des deux partenaires, voire du N+2. La DRH aura copie de la page où figurent les souhaits d'évolution professionnelle et besoins de formation. Ainsi mise dans la boucle, elle pourra s'assurer que l'exercice est bien pratiqué par tous, sans risquer d'être trop indiscrete.

### La rémunération

Évaluation et augmentation individuelle sont liées : il est donc assez tentant d'aborder, voire d'annoncer les évolutions de rémunération à l'oc-

casion de l'entretien annuel... Est-ce pour autant une bonne idée ?

Effectivement, les meilleurs doivent être récompensés et l'évaluation, par son approche fouillée et factuelle, apporte beaucoup d'arguments pour justifier la décision. Mais parler de rémunération est sensible et le sujet ne supporte pas le partage : il est difficile de parler sereinement d'autre chose quant on annonce à un collaborateur qu'il est ou n'est pas augmenté. En outre, si l'évaluation et la progression naissent de l'échange, l'augmentation individuelle, elle, ne se négocie pas...

La pratique la plus répandue est de ne pas mêler les deux sujets : c'est sage et validé par l'expérience. En revanche, cette façon de faire nécessite un échange supplémentaire, beaucoup plus bref, dédié à la question de la rémunération. On constate souvent le calendrier suivant : les revues de rémunération en début d'année, et les évaluations avant l'été.

Frédéric de BUTLER

*Le CEE peut accompagner votre entreprise sur ce sujet :*

- conseil et mise en place d'un processus d'évaluation ;
- formation des managers à la conduite des entretiens (1J par groupe de 8 maxi).  
Tel 01 39 17 01 01.

Dissocier la revue de rémunération

## Management et capacité intellectuelle

L'intelligence se  
dessèche sans le cœur

Notre époque vénère la capacité intellectuelle. Et la France avec son cartésianisme tient, semble-t-il, le haut du podium. On entend souvent parler dans les milieux instruits (cabinets de conseil, universités, conseils d'administration ou autres) de *niveau intellectuel*, de *maître à penser*, de *voler haut*...

Or l'homme n'est pas fait que de « tête », mais aussi de « cœur » et d'« instincts » : ce qui prime, c'est le cœur, dont la tête devrait être le serviteur. Le cœur est le siège des sentiments et des émotions. Ceux-ci, quand ils sont élevés (aimer le vrai, le beau et le bien par exemple), représentent ce qu'il y a de plus noble en nous. Pourtant nous constatons tous les jours que dans l'entreprise, beaucoup de responsables recouvrent ces sentiments et ces émotions d'une bonne carapace pour les tenir cachés, à l'instar de ce DG connu pour ses conflits avec ses équipes, et qui a dit : « *Moi, avant d'aller au bureau, je laisse mon cœur au seuil de ma maison* ». Pourquoi cachons-nous souvent nos sentiments et nos émotions ? Parce que cacher est plus facile que maîtriser...

La tête est le siège de la raison. La capacité (intellectuelle) de raisonner varie d'une personne à une autre. Le niveau intellectuel d'un simple d'esprit est évidemment en dessous des autres, cependant est-il juste de le classer comme inférieur ? Comparons cet homme qui a une forte capacité d'aimer à un grand intellectuel au cœur froid et demandons à un enfant

lequel des deux il choisirait comme parent. Je pense qu'il opterait pour le premier. Celui-ci « vit » plus pleinement que celui-là qui se contente de décrire la vie. Car vivre c'est aimer, et aimer c'est vivre. Et la formule de Descartes « *Je pense donc je suis* » serait bien plus juste si on la formulait : « *J'aime donc je suis* ».

Il y a quelques temps un penseur autoproclamé qualifiait de « niaiseries » un article plein de bon sens. J'aurais impulsivement défendu celui-ci mais ce qualificatif m'a fait sourire intérieurement car quelques jours auparavant j'avais lu par hasard qu'à son époque la « petite » Thérèse de Lisieux avait essuyé le même verdict pour ses beaux poèmes.

Que préfère un chef d'entreprise : un brillant consultant qui écrit de savants articles ou un autre qui se met tout entier à l'accompagner, lui et son équipe et à les servir avec des idées et une démarche simples ?

Pourtant, nous avons tous entendu des responsables dire (plutôt en tête-à-tête que dans une assemblée) que pour réussir sur le long terme, il faut aimer ses collaborateurs. Me documentant il y a quelques années à la source, un des deux fondateurs du CEE m'a raconté que pour choisir un responsable, il se renseignait sur ses qualités de bon père de famille ; pour un célibataire, il demandait à brûle pourpoint « *Monsieur, aimez-vous les enfants ?* ».

servir avec des idées et  
une démarche simple

REPÈRES

les qualités humaines  
avant les compétences  
et l'expertise.

Ainsi parmi les opérateurs d'un atelier on choisit pour le poste de responsable celui qui est respecté, qui fait autorité plutôt que le meilleur expert.

D'autre part, il est frappant de constater que lors de nos séminaires, à la question « *qu'attendez-vous de votre responsable ?* » la réponse systématique de l'ensemble des participants classe les attentes dans l'ordre suivant :

1. écoute, disponibilité, bonté, douceur, soutien, empathie, compréhension, bienveillance ;
2. force, décision, courage, capacité à recadrer, volonté, détermination, engagement, autorité ;
3. capacité à réfléchir, à planifier, à anticiper, à gérer (ou administrer), à comprendre.

Les deux premières familles relèvent des qualités du cœur tandis que la dernière est purement intellectuelle. A ce propos, il est utile de rappeler une simple loi humaine : on attend des autres ce que les autres attendent de nous. Une petite variante de l'exercice consiste à demander aux membres d'un comité de direction : « *Qu'attendez-vous d'un chef d'équipe ?* » Le résultat donne souvent une inversion des deux premières familles de qualités tandis que la dernière famille passe parfois en deuxième position au détriment de la première, signe que quelques hauts responsables tendent à privilégier la capacité intellectuelle.

Pourquoi donc ce classement qui n'est nullement le produit du hasard relègue-t-il au dernier rang la capacité intellectuelle du responsable ? Paradoxalement, les écoles et les universités ne

concentrent leur formation que sur les éléments intellectuels. Un diplôme prestigieux (grande école, MBA ou autres) garantit-il les qualités d'un manager ? Le A de MBA ou de l'ENA ne veut-il pas dire exclusivement administration sans tenir compte de l'animation, de la relation à l'autre ?

En effet, le mot administration ou celui de gestion ne sont qu'une petite partie de ce qu'englobe le mot management. Celui-ci ne vient pas de l'anglais mais dérive du mot ménage (ex. « jeune ménage ») qui signifie que deux êtres qui s'aiment veulent vivre et agir ensemble (le mot ménage dérive lui-même étymologiquement du mot main). Il ne s'agit donc plus de s'aimer à distance ni de seulement gérer des choses mais de vivre une relation complexe pour des projets communs avec des personnalités différentes qui se révèlent l'une à l'autre, exigeant des qualités humaines telles que la patience, l'humilité, l'écoute, l'ouverture, la tolérance, le courage, la justice, l'honnêteté, la droiture, la fidélité, etc. Le management c'est encore plus complexe car ce ne sont plus deux « tourtereaux » mais un grand nombre de personnes de différents horizons qui doivent « vivre » et « agir » ensemble pour une mission (celle de l'entreprise) et des objectifs plus ou moins convergents.

Que disent les collaborateurs lorsqu'ils se plaignent des réunions organisées par leurs supérieurs hiérarchiques ? Ils se plaignent des brillants mais interminables « power point » et autres exposés et monologues descendants et des discussions stériles ou compliquées, sans autorité pour tenir le groupe, le

vivre et agir ensemble

## J'ai appris à désapprendre

fil conducteur et le temps. Là encore les qualités de cœur font défaut.

Le CEE a eu l'opportunité d'accompagner durant un an un responsable de PME Docteur d'état en management. Sa conclusion à la fin était éloquente : « *j'ai appris à désapprendre* ».

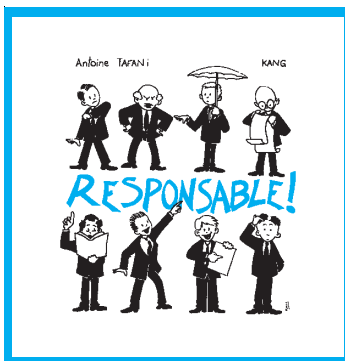
A l'occasion d'une intervention CEE dans un hôpital où des conflits existaient entre la direction et le corps médical, une infirmière se plaignant de la mauvaise communication avec quelques médecins, a spontanément dit : « *Et pourtant, ils ont fait de longues études, vous savez!* ».

Au cours d'une conférence, un participant a spontanément suscité les applaudissements du public en corrigeant par une remarque, simple et émouvante,

un philosophe très connu qui voulait démontrer que la finalité d'une entreprise est uniquement le profit. N'oublions pas que des philosophes de « haut niveau » ont longtemps vénéré Staline comme petit père des peuples. Pourtant le mot père, sorti paradoxalement de la bouche d'un philosophe, rappelle davantage les choses du cœur que celles de la tête.

Loin de mépriser l'intellect de l'homme, (il est même heureux de rencontrer de grands intellectuels avec un grand cœur) il convient donc de le remettre à sa juste place : en aval du cœur et non l'inverse. Pour cela la nature, par la physiologie du système sanguin, devrait nous interpellé...

Sarkis ROUHBAN



## RESPONSABLE

Réédition 2007 : 15 € Franco de port. Disponible au CEE

### Un grand bol d'air.

Las de la surenchère permanente des théories de management, chacun, du patron au chef d'équipe, trouvera au fil de ces anecdotes d'Antoine TAFANI illustrées par KANG, les clés d'un art de diriger où la pratique de quelques fondamentaux s'avère redoutablement efficace.

## RESPONSABLE

### Les évaluations sans budget de promotion

" Je sais bien que les salaires sont bloqués, mais je continue régulièrement les évaluations dans mon équipe, même sans budget ! "

Lionel Biron, contremaître chez Bénéteau, paraît si sûr de lui que son directeur d'usine le laisse faire.

L'évaluation du personnel par le premier degré hiérarchique est un bilan écrit que chaque responsable de service effectue avec chaque membre de son équipe. Ce bilan se fait une ou deux fois par an, et peut se tra-

duire par une petite promotion au mérite. Le budget de promotion est de l'ordre de 1,5% de la masse salariale annuelle.

Depuis deux ans, tous les salaires sont bloqués, ainsi que les promotions au mérite. Pourtant, Lionel Biron a continué les évaluations dans son groupe en expliquant qu'il n'y avait pas d'augmentation possible, mais que ce n'était pas une raison pour ne pas faire un point avec chacun régulièrement.

RESPONSABLE

encourager les personnes à se dépasser.

Il m'explique : "Le bilan est pour moi l'occasion de faire prendre conscience à chacun de ses progrès, de ses faiblesses et des efforts à fournir pour passer au degré supérieur (même à salaire identique). Quand un de mes gars fait un effort significatif, je ne vais pas attendre 1 an ou 2 pour le lui dire sous prétexte que les salaires sont bloqués ! "

Lionel Biron a compris le principe de l'évaluation. Ce n'est pas distribuer à la volée un peu d'argent pour faire plaisir à tout le monde, mais matérialiser rapidement tout effort, ou tout relâchement, de façon à encourager les personnes à aller plus loin.

De fait la ligne de production dirigée par Lionel Biron enregistre à la fois le plus bas taux de réclamations du Service Après Vente, et la meilleure évolution de productivité de l'année.

Réagir vite quand les choses vont bien, ou quand elles vont mal, est un excellent moyen de soutenir la motivation et donc la responsabilité.

L'argent n'est pas le moteur unique de la motivation de nos équipes. Ce n'est pas parce que les salaires sont bloqués qu'il faut cesser de soutenir les personnes qui dépendent de nous.

Antoine TAFANI (extrait de « Responsable » réédité par le CEE).

FLASH SUR UNE MISSION

## LACROIX

Le Groupe Lacroix propose des produits et des services dans les domaines de la signalisation, de la télégestion et de l'électronique.

Dans l'usine Lacroix Electronique de Saint-Pierre-Montlimart (département du Maine et Loire), environ 400 personnes concourent à l'élaboration (de la conception à l'industrialisation) et au SAV de cartes électroniques destinées aux secteurs industriels (automobile, aéronautique, électroménager haut de gamme.).

Pour répondre aux exigences imposées par les clients, la direction a mené depuis deux ans, des actions qui ont permis de faire évoluer les pratiques de management ; ces actions ont notamment consisté à s'appuyer sur les «fondamentaux » (cailloux noirs, parler vrai, responsabilisation, etc.).

La spirale positive est réellement enclenchée.

Le CEE a pour mission d'aider à la conforter ; il s'agit maintenant d'accompagner l'encadrement de premier niveau afin de lui permettre de mieux faire progresser la qualité des équipes d'opérateurs : formuler les exigences, définir des objectifs de progrès, savoir mieux maîtriser les situations délicates.

François HELIE de la HARIE

## Evaluation

**D**érivé du latin *valor*, la valeur, il s'agit littéralement de « déterminer la valeur ». La racine latine *val* exprime d'abord l'idée de vigueur, de santé (valide, vaillant, convalescence...) puis celle de valeur. *Valor* est aussi proche du verbe *valere* (être fort, être efficace, être en bonne santé). L'entretien d'évaluation a ainsi pour fondement la nécessité de déterminer la valeur des collaborateurs. Il est intéressant de noter que le lien étymologique avec la santé et la force souligne la dimension personnelle de l'entretien, l'occasion d'écoute qui est offerte pour exprimer ses ressentis, faire le point, se décharger de ses difficultés. L'esprit ainsi libéré peut plus facilement se concentrer sur des objectifs d'amélioration pour une plus grande efficacité et une plus grande valeur ajoutée.

### La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – JANVIER-FÉVRIER 2008

LE NUMÉRO : 8 €

#### Abonnement annuel (tarifs TTC) : cinq Lettres et deux Cahiers bleus

- Entreprise : 170 €
- Groupés par trois : 300 €
- Particulier : 80 €
- Étudiant : 45 €
- Étranger : 95 €

Directeur de la publication :  
Frédéric de Butler.

CEE-Publications,  
10 rue de l'Hermitage  
44100 Nantes  
Tél. + 33 (0) 1 39 17 01 01  
Adresse électronique :  
contact@cee-management.com  
ISSN 1

Imprimerie INDICA – 01 47 82 32 32

## Sessions interentreprises

### Fondements du Management

Modes de fonctionnement favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**3 & 4 avril 2008 à Paris**

**4 & 5 juin 2008 à Nantes**

### Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**19 & 20 mars 2008 à Nantes**

**18 & 19 juin 2008 à Nantes**

Convention de formation possible

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

Entreprise : 1 100 € HT – Particulier : nous consulter

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au +33 (0) 1 39 17 01 01.  
Un dossier complet peut être envoyé sur demande.