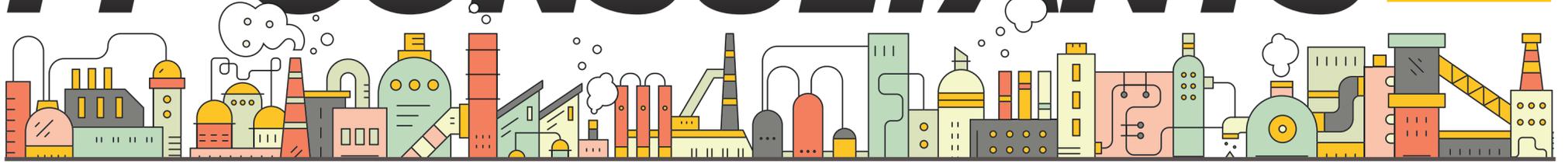


# FP CONSULTANTS<sup>®</sup> NEWS



**DERNIÈRE MINUTE !** Petit-déjeuner sur le thème « Recadrage et sanction » avec Maître VAUTRIN, le 10 février 2017 à 8 heures au sein du Cabinet FP Consultants.

## ÉDITO

En ce début d'année, nous sommes heureux de vous adresser la seconde édition de notre News et nous vous souhaitons une excellente année 2017. Qu'elle soit pour vous l'occasion de contribuer à la réussite de vos collaborateurs et de mettre vos valeurs en harmonie avec vos actes au quotidien. Qu'elle soit en conséquence, pleine de réussite et de succès. Alors bonne lecture et que cette 2<sup>e</sup> News FP puisse inspirer vos actions et contribuer à rendre votre management aussi rigoureux que bienveillant. ■

## ACTUALITÉS DU CABINET

**05 janvier** Intervention de Mathieu en prépa au Lycée Jean Calvin de Noyon sur les entretiens d'admission au grandes écoles

**20 janvier** Simulations d'entretiens aux grandes écoles. Clients, partenaires, amis, ainsi que toute l'équipe du Cabinet seront jury

**08 janvier** Franck fête son 48<sup>e</sup> anniversaire (il est le plus expérimenté)

**10 janvier** Thomas fête son 41<sup>e</sup> anniversaire (il est le deuxième plus vieux)

**Conférence** sur le mécénat d'entreprise en partenariat avec l'Espace Jean Legendre et l'UTC - Mercredi 11 janvier (horaire à définir)

**Miracle !** Tristan a obtenu son code de la route. Si vous habitez Compiègne et ses environs, nous vous invitons à rester chez vous car il commence les leçons de conduite.

## LE CONSEIL D'ATHOS !

« Il est bon de savoir que les chiens pour aveugle ne sont pas « dressés » mais « éduqués ». Leur apprentissage est basé exclusivement sur le renforcement positif car il est impératif de favoriser la responsabilité et la prise d'initiative. Il est démontré dans de nombreux domaines que seules les méthodes basées sur la confiance, le respect et le bien-être sont efficaces... »



La chimie, filière innovante dans l'Oise

## DOSSIER

# LES RÉSULTATS NE SONT QU'UNE CONSÉQUENCE, PAS UNE FIN EN SOI

**La question des comportements pose naturellement celle du système de reconnaissance individuelle. Pourquoi un cadre dont la part variable est calculée sur des indicateurs de résultats serait-il incité à travailler sur les comportements de ses collaborateurs ? Pourquoi ne pas simplement leur mettre la pression au quotidien pour faire les chiffres et toucher la prime ?**



Par Franck PRÉVOST  
Directeur associé - Consultant

C'est un exercice intellectuellement difficile à faire, voire contre nature, de considérer que le résultat que nous escomptons n'est que le fruit des bons comportements. Ainsi nos chiffres ne sont que des indicateurs (à l'instar d'un compteur de vitesse) et nous restons libres de la manière d'atteindre nos résultats. En quoi l'exigence économique de nos entreprises nous dispense d'éthique ? Est-ce vraiment efficace de faire n'importe quoi à court terme notamment en matière de sécurité pour obtenir un

résultat ? Les organisations et les cadres soumis au phénomène mondial de la pression des résultats cèdent et abandonnent eux-mêmes les valeurs auxquelles ils croient. Paradoxalement, la déshumanisation qui en découle finit par dégrader les résultats auxquels tout le monde aspire.

**« NOS CLIENTS LES PLUS PERFORMANTS SONT CEUX QUI ONT INVESTI DANS LES COMPORTEMENTS »**

Par expérience, nos clients les plus performants sont ceux qui : loin de céder aux découragements ont investi dans les comportements. Ils ont su développer une véritable éthique à commencer par leur Codir bien entendu. Bien au-delà des outils d'appréciation et des entretiens annuels, c'est tout le système de reconnaissance, d'animation de la performance et les pratiques de management qui doivent être mis en harmonie. Notre première News de septembre 2016 témoignait déjà de l'intérêt pour l'entreprise de se mettre au service de ses collaborateurs et non l'inverse. Aussi, les excellentes performances de ces clients devraient inciter l'ensemble des industriels à reconsidérer leur manière de faire des résultats. Ils sont la démonstration que nos valeurs humaines nous guident vers une politique et des actes justes permettant d'atteindre les meilleurs résultats et d'en faire une fierté partagée. ■

donner du sens à ce que l'on fait car on est forcément autonome et responsable.

**CFPC :** Qu'est-ce que vous voulez changer à ce moment-là ?

**DP :** On ne voulait pas rentrer dans une mesure chiffrée de la performance. Nous sommes plus considérés par le Groupe comme un prestataire de service interne. On a souhaité s'orienter vers du qualitatif qui faisait écho à notre manière d'être, nos valeurs et à ce que l'on voulait transmettre à nos équipes. Nous avons donc décidé de mettre en place un outil pour répondre à ce besoin.

**CFPC :** Pouvez-vous nous expliquer un peu plus en détail cet outil qui a permis de remettre en cause le style de management ?

**DP :** C'est une grille d'appréciation utilisée lors des entretiens annuels qui se base exclusivement sur les comportements professionnels. On y retrouve différents thèmes comme par exemple le travail en équipe et un niveau de satisfaction allant d'insuffisant à excellent. Le principe est que les bons comportements induisent les bons résultats.

**CFPC :** Et donc, qu'est-ce qui découle des entretiens d'appréciation ?

**DP :** L'échange autour du support permet de fixer avec son collaborateur deux ou trois points de progrès et de décliner des objectifs. On se met aussi d'accord sur les moyens à donner pour qu'il soit en situation de réussite comme par exemple la formation, des dates de suivi des objectifs durant l'année et surtout des indicateurs de réussite. On ne peut pas être évasif et encore moins se dispenser de suivre le collaborateur.



La sécurité : c'est agir sur les comportements

## RUBRIQUE (IM)PERTINENTE

# APPRÉCIER LE COMPORTEMENT N'A RIEN DE SUBJECTIF

**La plupart des descriptions de poste associent au bon exercice d'un emploi : des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être.**

Dans les métiers de service tels que l'hôtellerie restauration ou le commerce, la prédominance des savoir-être semble évidente car le client final est directement confronté à la qualité du comportement des salariés. Dans l'industrie, l'appréciation des comportements est trop souvent secondaire voire absente car la culture technique l'emporte renforcée par une volonté de rationalisme exagéré (cad appliqué à l'Homme).

Si, l'appréciation des comportements est gage à la fois d'humanité et d'efficacité, aussi quelques précautions sont nécessaires dans la construction des outils et la formation des managers pour respecter certaines règles :

- les critères retenus sont directement associés au métier afin que les comportements attendus génèrent des résultats concrets dans le travail
- lorsqu'une grille est utilisée, l'évaluation doit être factuelle (ce ne doit pas être le fruit de l'interprétation du manager ou du collaborateur)
- le système doit essentiellement promouvoir les comportements en faveur de la coopération (exemple ci-dessous : communiquer son savoir)
- le but n'est pas de corriger les défauts de chacun mais au contraire de développer des domaines d'excellence particuliers.

## EXEMPLE DE DÉCLINAISON D'UN CRITÈRE : COMMUNIQUER SON SAVOIR

**Insuffisant** A plutôt tendance à garder ses connaissances pour lui-même.

**À améliorer** Ne partage ses connaissances que si cela lui est demandé.

**Satisfaisant** Partage facilement ses connaissances dans l'accomplissement de ses tâches.

**Excellent** Est régulièrement sollicité pour former d'autres personnes.

Ici, le critère et ses descriptions à chaque niveau sont suffisamment discriminants pour ne pas introduire de subjectivité dans l'appréciation car des faits précis doivent être apportés pour se positionner - ensuite, il est facile d'en déduire un objectif pour faire progresser la personne.

Dans tous les cas, l'appréciation doit donner lieu à un échange plus qualitatif que la simple évaluation d'un résultat ; elle privilégie la bonne manière d'y parvenir et d'y donner du sens. Là encore, la dérive consisterait à s'enfermer dans une grille et à se livrer à une bataille de « croix » dans des cases. Tous ces outils ne sont que des prétextes à manager avec la ferme intention de se mettre au service de la réussite de son équipe. ■

## BONNES PRATIQUES

**La performance s'apprécie désormais de manière globale (cf notre news 1<sup>o</sup>) rendant prioritaire l'animation de la Sécurité et de la Qualité.**

Ces deux items font appel exclusivement à des aspects de comportement au travail. De surcroît, les résultats d'un site sont rapidement limités par l'absence d'adhésion des équipes de terrain aux principes fondamentaux que sont la Sécurité et la Qualité. Alors deux options se côtoient selon la culture interne. 1<sup>re</sup> option : une surcharge de dispositions techniques, administratives et réglementaires, de procédures, d'audits et autres habilitations pour se protéger légalement, avoir la conscience tranquille et être obéissant aux injonctions du « Corporate ». 2<sup>e</sup> Option : animer sur le terrain la sécurité et la qualité en permettant à chacun de savoir pourquoi et comment agir efficacement. L'avantage de cette 2<sup>e</sup> option est d'être beaucoup moins coûteuse tout en en produisant de bien meilleurs résultats. ■

## INTERVIEW

# DOMINIQUE PIERRE, THOR PERSONAL CARE



Dominique Pierre, responsable des Ressources Humaines sur le site de Compiègne.

**Dominique Pierre, Responsable des Ressources Humaines sur le site de Compiègne, présente un profil atypique dans la fonction RH.**

Issue de la communication et n'ayant pas de formation initiale dans les ressources humaines, elle a fait le choix de placer l'Humain au centre de l'entreprise. Aujourd'hui, elle travaille de concert avec les mana-

gers sur le développement des comportements professionnels de l'ensemble des salariés. Ce qui est bien plus efficace et épanouissant pour tous...

**Cabinet FP consultants :** Pouvez-vous présenter l'activité de Thor PC ?

**DP :** Thor Personal Care fait partie d'un groupe anglais. A Compiègne, nous sommes une petite équipe de 28 personnes et nous représentons la division cosmétique. La population est composée à 80 % de scientifiques. Il faut savoir que le Groupe n'a pas de structure RH et que chaque filiale est libre de s'organiser comme elle le souhaite. On a donc grandi naturellement au fur et à mesure du temps et sans contraintes particulières. Puis au bout de quelques années, après l'euphorie du démarrage de l'activité, nous avons ressenti le besoin de passer un cap

**CFPC :** Sur quels faits et exemples concrets le besoin en management a-t-il émergé ?

**DP :** Il fallait qu'on se structure, s'organise et devienne tout simplement plus professionnels. Les relations entre les managers et leurs collaborateurs qui étaient satisfaisantes jusque-là ont laissé apparaître des dérives et des dysfonctionnements. On se laissait piéger par cette espèce d'habitude et de laisser faire. Il y a également une croyance quand on dispose d'un personnel qualifié qui est de dire que nous n'avons pas besoin de manager ou de

## RÉSULTATS CHIFFRÉS À L'APPUI

Quelques indicateurs significatifs suite à la mise en place de l'appréciation du comportement au sein de Thor Personal Care :

- Tous les entretiens annuels sont réalisés
- Très faible absentéisme
- Très faible taux d'accident du travail
- Faible turnover
- Participation de tous les salariés aux moments conviviaux

**CFPC :** En tant que RH, quel est pour vous l'impact de ce dispositif sur le fonctionnement global de l'entreprise ?

**DP :** En 3 ans, j'ai vu une évolution dans le mode de coopération et dans la cohérence dans la ligne hiérarchique. C'est aussi descendu au rang intermédiaire qui est aligné avec nos pratiques. J'en profite pour mettre en avant lors des nouveaux recrutements le style de management interne pour voir si le candidat peut coller avec nos valeurs. Le but est que cette vision infuse le comportement des individus et que la personne qui n'adhère pas se marginalise. Les comportements déviants ont un impact important sur l'environnement de travail, on ne tolère pas que cela puisse déteindre sur le climat social. Plus nous avons des personnes vertueuses et exemplaires, plus l'entreprise est tirée vers le haut. Nous partons du principe qu'une personne ne vient pas en entreprise que pour le travail mais qu'elle doit s'épanouir en tant qu'humain et cela passe par l'appréciation du comportement. ■

LETTRE  
D'INFORMATION #02  
**FP CONSULTANTS®**

JANVIER / FÉVRIER  
MARS / AVRIL 2017

[WWW.FP-CONSULTANTS.FR](http://WWW.FP-CONSULTANTS.FR)