

Notre collègue et ami, Yves Bovay, a eu l'insigne honneur de présenter l'orateur de la soirée, M Daniel Held, directeur associé de Qualintra SA, Genève qui est actif dans les domaines suivants: Feedback Ressources Humaines, Feedback Formation, Feedback Qualité. Qualintra a également choisi de se développer au travers de partenariats clés dans les principaux pays européens.

1. Le bon usage des outils

Les outils ne sont pas bons ou mauvais en soi (même s'il y a de grandes différences entre eux): c'est l'usage qu'on en fait qui est essentiel.

- Ex. feedback 360% est le meilleur outil de développement du leadership qui existe, mais il est corrélé négativement avec la création de valeur selon diverses enquêtes récentes.
- Ex. aucune corrélation positive n'a pu être établie entre des démarches qualité et la création de valeur.

2. La notion d'outils présuppose une finalité

- Un outil sert à remplir une mission, un rôle. Un même outil peut servir à des fins multiples.
- Un marteau peut servir à planter un clou, à se taper sur le doigt et se blesser, ou alors à casser...

Un outil RH peut servir à développer quelqu'un, à le faire progresser, mais aussi à influencer négativement son évolution ou à le « casser » professionnellement.

Ce n'est pas pour autant qu'il ne faille pas utiliser un marteau... mais, il s'agit d'apprendre à l'utiliser de manière appropriée, dans un contexte défini, avec un objectif clair et négociable. La même chose vaut pour les outils RH.

3. La notion de finalité est liée à la création de valeur

Il ne s'agit de mettre en place en GRH que des outils qui contribuent réellement à la création de valeur par les RH.

La valeur créée, c'est de l'engagement et de la compétence, également en phase de changements:

- L'engagement, c'est la volonté de mettre son énergie et ses compétences, avec plaisir, au service de son organisation.
- La compétence, c'est la capacité à maîtriser les enjeux de sa fonction ou de sa mission

4. Enjeux de la qualité et de la performance humaine

4) Assurer la « shareholder value »/
la pérennité des organisations

3) La satisfaction et la loyauté clients

2) La compétence et l'engagement des collaborateurs

1) La qualité du leadership et une GRH orienté valeur ajoutée

5. Processus RH et Leadership sont à la base de la création de valeur

Les résultats de GRH : engagement des cadres/talents//col. Adéquation des compétences Succès du changement.

Les bases de la GRH : qualité du leadership, qualité des efficacies des services RH.

6. Quelques outils traditionnels et nouveaux

•Le contrat d'objectifs et l'entretien d'appréciation ou d'évolution

La finalité d'un tel entretien est en général double : a) Évaluer la performance fournie, la maîtrise de la mission et des responsabilités, l'atteinte des objectifs, b) contribuer au développement de la performance et des compétences. À noter que ces deux objectifs sont concomitants, s'il s'agit de développer les compétences pour combler des écarts de performance; ils ne le sont pas forcément lorsqu'il s'agit de contribuer au réel développement.

•La responsabilisation de chacun par rapport à sa carrière et à son développement: le bilan d'employabilité.

•Le feedback comme outil de développement (feedback leadership).

7. Les enjeux de l'évaluation

Un référentiel clair – la notion de contrat : On ne peut évaluer avec pertinence que ce qui a été clairement défini ensemble : a) accord sur la mission et les indicateurs ; b) accord sur les objectifs et les moyens.

L'évaluation : des exigences élevées pour l'encadrement : a) une connaissance de l'organisation, des rôles de chacun, b) une connaissance du potentiel de l'individu, c) une capacité à définir des attentes et objectifs clairs, à négocier et à obtenir l'adhésion, d) Le courage de donner un feedback clair et constructif et à évaluer des comportements de manière objective.

8. L'intention et la compétence

L'intention : a) Vouloir faire réussir l'autre ; constater et reconnaître les progrès et le positif, b) comprendre son rôle de manager comme étant de donner des orientations, du sens, des impulsions et surtout du support pour permettre aux collaborateurs de s'épanouir, dans leur job ou dans celui auquel ils veulent prétendre.

La compétence : Les compétences associées requises pour définir le contrat, donner des moyens de réussir, donner du feedback constructif, reconnaître les progrès.

9. L'utilisation de l'appréciation pour parler du développement

Les enquêtes que Qualintra conduit régulièrement montrent que l'intérêt porté actuellement par les entreprises au développement des collaborateurs est perçu en nette baisse or:

a) les attentes des collaborateurs augmentent, b) les perspectives d'évolution diminuent, c) les managers hésitent à aborder un sujet lorsqu'ils ne voient pas de perspectives, de peur de susciter des attentes.

Les enquêtes montrent aussi pour les collaborateurs en plus depuis longtemps que : a) la fréquence des entretiens diminue, b) le besoin d'avoir un entretien pour faire un point augmente (reconnaissance ; sentir qu'on évolue ; perspectives).

10. Développement et carrière - l'employabilité

L'orateur projette une diapositive explicative qui représente un triangle intitulé **Carrière ?** au sommet duquel il y a « les attentes des individus », et à la base gauche « le contexte de l'entreprise » et à droite « les valeurs de la société ». La déduction s'impose d'elle-même.

11. L'individu face à ses responsabilités : l'émergence de la nouvelle carrière

L'individu acteur de sa carrière : a) c'est une vie remplie d'apprentissages, d'expériences, de transitions, b) un développement continu, autour de l'idée d'employabilité (sécurité de l'emploi), c) le but devient le succès psychologique et l'identité individuelle de carrière (carrière protéiforme, vers carrière organisationnelle), d) les trajectoires et opportunités deviennent virtuellement illimitées et impliquent un centrage sur ses objectifs et potentialités.

12. Ce qui influence le niveau de l'employabilité

Âge : Pas de différences entre les différentes classes : on reste employable au-delà de 50 ans. Voilà qui est réjouissant.

Ancienneté dans l'entreprise : rester plus de 10 ans dans la même entreprise diminue son employabilité de manière significative : changer d'environnement de travail stimule l'employabilité.

Ancienneté dans la fonction : Rester plus de 10 ans dans la même fonction réduit de manière significative son employabilité dynamique : changer de fonction permet d'accepter plus facilement des changements de secteur, métier, de formes de travail, de localisation ou de forme de rémunération.

Rôle : L'employabilité des cadres intermédiaires et chefs d'équipes (résistant au changement) mérite une attention particulière.

13. L'utilisation de l'outil bilan d'employabilité

1. Une occasion de réfléchir sur sa carrière et sur la manière dont on gère aujourd'hui, en prenant en compte les « risques employabilités ».
2. La base pour une discussion de coaching, destinée à confirmer ses orientations ou à envisager d'autres, à travailler aussi sur d'éventuels freins à la réalisation de soi.
3. Un outil nouveau, qui intéresse de nombreuses entreprises pour préparer leurs équipes à des changements futurs.

14. Le feedback comme outil de développement

Le feedback, c'est reconnaître l'impact de son comportement, de ses compétences, de son action:

dans le sport : a) c'est le chrono, les résultats, la vidéo, b) pour les pilotes d'avion, c'est le simulateur de vol,

pour le manager : c'est le feedback de ses « clients » qui seul permet de savoir où il/elle en est : a) feedback permanent, dans les séances d'entretien,... b) feedback systématique avec un processus ad hoc.

15. La logique du feed-back

Définir les axes du feedback : ceux qui sont importants pour la performance, le développement et le plaisir de travailler.

Collecter le feedback : directement ou par Internet et préparer un rendu simple, compréhensible, mais pertinent.

Comprendre le message : soit ce qu'il y a derrière le feedback, l'accepter et en tirer les enseignements pour progresser.

Valider : la mise en œuvre des actions et les progrès.

16. Le feedback, un élément moteur positif

Le feedback m'aide à progresser, si je l'accepte et si j'en tire profit : *a)* ce n'est pas un jugement, mais le vécu des autres par rapport à mon action, *b)* je suis mieux que mon comportement, donc je peux progresser pour l'adapter, *c)* le feedback peut me bloquer, si je le rejette, le renie, si je cherche à me justifier, à me défendre ou à me venger, *d)* l'anticipation de réactions négatives peut nuire à la pertinence du feedback reçu. Conclusion : Des règles du jeu claires sont donc indispensables.

17. Les objectifs du Feedback Leadership : donner aux managers les moyens de leur développement

Préparer les managers à assumer avec compétence et plaisir leur nouveau rôle – en les responsabilisant positivement: *a)* **Clarifier ce rôle** en termes de comportements attendus (concrets), *b)* **S'auto-évaluer** sur la base des comportements attendus pour identifier ses points forts et ses points à développer, *c)* **Obtenir (sur demande) un feedback** de gens qui travaillent avec lui sur la manière dont ils perçoivent le degré de maîtrise de ses compétences, en toute confidentialité, *d)* **Obtenir un rapport synthétique** à discuter avec un coach, *e)* **Définir** sur cette base **un plan de développement**, *f)* **Évaluer les progrès** sur une base annuelle ou plus rapide.

Parvenu à ce point, l'orateur passe en revue les outils de feedback Leadership 90-360° : un processus récurrent des principaux « clients » du manager, et le 90° de Caterpillar dont les phases sont les suivantes: *a)* réponses collectées par Internet, en toute confidentialité, *b)* seul le manager reçoit le rapport de feedback, avec au minimum 3 répondants; la direction reçoit uniquement des consolidations, globales ou par département (min. 3 managers), *c)* le manager est formé et peut disposer d'un entretien individuel avec un consultant s'il le souhaite. Le manager s'engage à : *a)* donner un retour à son équipe, *b)* proposer à son manager des axes de développement. En fin de compte, comme le processus concerne toute l'organisation, il y a de facto transparence, ainsi celle-ci ne pose-t-elle aucun problème, car elle est pilotée par chaque individu !

18. Conclusion

1. Les outils bien utilisés peuvent amener une grande valeur à une organisation.
2. Les outils de feedback sont de loin les plus puissants.
3. C'est à la DRH d'assurer que les processus soient définis et mis en œuvre de manière appropriée et que les règles du jeu définies soient respectées

Alors, la création de valeur par la fonction RH ne fait plus guère de doute !

L'assemblée a été conquise par la démonstration de M. Held au point qu'elle lui a adressé un magnifique feedback sans équivoque : une salve nourrie d'applaudissements.

Les causeries ont continué la séance, déliées qu'étaient les langues par le verre de l'amitié servi comme à l'accoutumée.

Jacques Maurice Chenaux
Neuchâtel, le 20 avril 2005