

LES ENTRETIENS ANNUELS, UN VRAI OUTIL DE MANAGEMENT

« J'évalue moi-même mes 200 salariés »

Cas d'école. Yves Cordonnier, PDG de FTFM La Toulousaine, a fait de l'entretien annuel d'évaluation du salarié un élément phare de son management. Une pratique qui fait partie de la culture de l'entreprise.

Pour nombre de patrons de PME, évoquer les entretiens d'évaluation fait l'effet d'un repoussoir. Résultat, le système est rarement utilisé. A contre-pied de ces réticences, Yves Cordonnier, PDG de FTFM La Toulousaine, a pris une option radicale : tout le personnel est évalué, et c'est lui-même qui mène les entretiens !

En 1998, il reprend la fabrique de fermetures industrielles implantée en Haute-Garonne et « hérite » de 70 salariés que le rachat a rendu anxieux. La priorité est de rassurer, de se faire accepter et, surtout, d'expliquer ses projets. « La meilleure façon de faire passer le message, c'est de le délivrer individuellement, et j'ai saisi l'occasion pour dialoguer avec l'ensemble du personnel », se souvient le PDG. Depuis, FTFM a connu un développement spectaculaire et emploie plus de 200 personnes, mais le PDG n'a pas pour autant renoncé à cette relation privilégiée avec ses salariés.

Yves Cordonnier a voulu une organisation à la fois souple et rigoureuse : « Le personnel

sait que les entretiens sont concentrés sur les deux derniers mois de l'année et je laisse de grandes plages dans mon agenda pour gérer les rendez-vous. En liaison avec les chefs d'atelier, je reçois les salariés en tenant compte des impératifs de production. Au total, j'y consacre une centaine d'heures. » Ce que certains considèrent comme du temps perdu renforce l'impact des entretiens. Les salariés sont en effet conscients du temps que cela représente, et ils se disent que, si le patron s'y implique autant, c'est que c'est important.

L'entretien et son suivi

L'entretien doit être aussi concret que possible pour être productif. Yves Cordonnier résout cette difficulté en le menant en duo avec chaque chef d'atelier : « Celui-ci a déjà préparé son évaluation du salarié avant l'entretien, et je gagne du temps. Le duo, c'est aussi un moyen de responsabiliser et de donner du pouvoir aux managers de proximité. » Un support maison structure l'entretien autour de quatre mots clés : sécurité, qualité, productivité, climat

de travail. Si le travail ou le comportement d'un salarié n'est pas satisfaisant, les points à améliorer seront clairement abordés : « Il faut dire ce qui ne va pas, mais il faut également veiller à ce que l'entretien ne devienne pas un tribunal. Le salarié doit pouvoir parler de ses souhaits de formation ou de changement de poste, prévient le PDG. Je ne laisse le soin à personne d'exploiter ou de débriefer les entretiens. Je note tout ce qui est décidé et je fais un compte rendu à destination des chefs de service, qui devient le fil rouge annuel des actions de RH à mener. » Au fil des mois, Yves Cordonnier peut vérifier que les engagements pris ont bien été tenus. Et n'a aucun doute sur le retour sur investissement : « Ce véritable audit me donne une vision terrain de l'entreprise ; j'écoute les gens, leur ressenti, j'ai des informations non biaisées par un délégué, un chef... Alors que l'on n'hésite pas à auditer les fournisseurs, les banquiers... on trouve étonnant d'évaluer le personnel, et c'est pourtant la première ressource de l'entreprise. » Pour le PDG, les gens qui savent sont ceux



Des balises pour bien mener vos entretiens d'évaluation

MARCHE À SUIVRE

- ▶ **Fixez la date** pour que chaque participant ait le temps de préparer l'entretien.
- ▶ **Évitez les horaires trop tardifs** ou trop proches de vos rendez-vous importants.
- ▶ **Choisissez un lieu calme** et neutre pour ne pas « sacraliser » le moment. Oubliez le portable et faites en sorte de ne pas être dérangé.
- ▶ **Adaptez les modalités**, le ton et la durée

- de l'entretien à vos interlocuteurs.
- ▶ **Abordez les points positifs** si vous avez des reproches à faire ensuite à un salarié, mais n'évitez pas les points de mécontentement.
- ▶ **Évitez de lier directement** l'entretien et augmentation de salaire.
- ▶ **Notez les engagements pris** : formation, modification du poste...

- ▶ **Ne prenez pas parti** devant un salarié si le management d'un cadre est mis en cause. Si le reproche est justifié, l'explication avec le cadre « fautif » se fera entre quatre yeux.
- ▶ **Enfin, profitez de ce moment** pour écouter les salariés sur le fonctionnement de la société et pour faire passer sans aucun filtre des informations sur la vie de l'entreprise. ●



SOCIÉTÉ : FTFM La Toulousaine
ACTIVITÉ : fermetures de sécurité industrielles et commerciales
IMPLANTATION : Escalquens (31)
EFFECTIFS : 220 salariés

1 MAINTENIR LE CONTACT. Avec son développement spectaculaire ces dernières années, FTFM La Toulousaine compte plus de 200 salariés. Le PDG, Yves Cordonnier, veut maintenir le contact avec chacun. Les entretiens l'y aident.



2 IMPLIQUER LES « MIDDLE MANAGERS ». Le dirigeant mène les entretiens en duo avec les chefs d'atelier, qui ont préparé l'évaluation. Tout en coachant le responsable d'équipe, il note les actions à mener.



3 ASSURER LE SUIVI. Yves Cordonnier profite de sa réunion mensuelle avec les chefs d'atelier pour s'assurer que les engagements pris lors des entretiens d'évaluation sont tenus.

qui agissent, encore faut-il savoir les écouter, les laisser s'exprimer... et leur montrer que leurs suggestions ne restent pas lettre morte. « C'est l'occasion de faire passer des messages, et j'en profite pour évoquer des projets en direct, sans le filtre des représentants du personnel », reconnaît Yves Cordonnier, qui pointe dans les entretiens individuels le complément indispensable de la politique de rémunération individualisée mise en place chez FTFM.

La gestion du middle management

L'efficacité et la crédibilité des entretiens reposent sur la double commande patron/chef d'atelier. Quid du risque de discrédit du chef d'atelier, qui est forcément moins à l'aise dans cet exercice que le dirigeant? Pour Yves Cordonnier, la question ne se pose pas : « L'essentiel, c'est que l'autorité du chef d'atelier ne soit pas contestée au quotidien. Je viens en complément de son appréciation, et je ne le désavoue jamais en public durant l'entretien. En fait, cela renforce les messages à faire passer, car le salarié a en face de lui deux personnes qui délivrent un seul mot d'ordre. » C'est aussi l'occasion pour le middle management de valider qu'il est bien en phase avec ce que perçoivent les salariés, car certains peuvent avoir du mal à entendre (comprendre) ce qu'on leur dit. Ces entretiens favorisent également le développement personnel des chefs d'atelier en améliorant leur capacité à gérer une équipe et en consolidant leur rôle de manager. Yves Cordonnier coache ses chefs d'atelier, les faisant profiter de son expérience et de ses trucs. « Le système d'évaluation fait maintenant partie de notre culture d'entreprise et mes collaborateurs directs ont parfaitement assimilé la conduite d'un entretien. La croissance de FTFM La Toulousaine m'oblige à prendre du recul, mais je sais, conclut avec satisfaction le PDG, qu'ils sont prêts – et formés – à assumer seuls cette responsabilité. »

● Daniel Rovira drovira@lentreprise.com

+ REPÈRES

CE QUE DIT LA LOI

► **Bien peu de d'articles dans le Code du travail** pour encadrer une pratique répandue dans les entreprises. Seul l'article L. 121-7 précise que le salarié doit être informé « des méthodes et techniques mises en œuvre à son égard », qui doivent être « pertinentes au regard de la finalité poursuivie ». Les juges ont donc tracé quelques limites. Ainsi, dans un arrêt du 10 juillet 2002, la Cour de cassation a admis le licenciement pour faute grave d'une salariée qui avait refusé à plusieurs reprises de passer un entretien. En effet, si les salariés ont été préalablement informés du système mis en place, les juges estiment que l'employeur tient de son pouvoir de direction le droit d'évaluer les salariés. Attention tout de même de ne pas mélanger entretien d'évaluation et entretien préalable : être mal « noté » ou évalué ne suffit pas à fonder un licenciement. Mais des insuffisances professionnelles relevées lors d'un entretien pourront venir étayer une procédure de licenciement.

AXEL SAVIE POUR L'ENTREPRISE