



RETOUR A ➡



D'ENCRE

Analyses, réflexions, observations, expériences, études, recherches et prospectives sur la communication interne des entreprises et des groupes humains.

**L'AGENCE A CONSEIL & LONGUEUR D'ONDE**  
Etudes et Recherche.

## L'ORGANISATION ? ÉPHÉMÈRE, FORCÉMENT ÉPHÉMÈRE...

Une idée reçue vole aujourd'hui en éclats, celle de l'organisation inamovible, structure en pur béton, capable de résister à l'épreuve du temps. Sans doute pouvait-on voir dans cette croyance l'aspiration existentielle - légitime - à la sécurité, à la pérennité.

Or voilà qu'aujourd'hui les entreprises fonderaient leur survie sur leur capacité à changer, et donc à remettre en cause leur organisation ? Dur à entendre pour nombre de salariés...

Pourtant, l'organisation n'a-t-elle jamais été autre chose que la meilleure (ou la moins mauvaise) adéquation des ressources du moment à l'objectif visé ?

Là où certains perçoivent et redoutent de l'inorganisation, il revient aux praticiens de la communication interne de valoriser l'organisation évolutive.

À une condition près : "toutes choses ne restant plus égales par ailleurs", il devient impératif de faire émerger des repères fiables et crédibles qui, eux, résisteront à l'épreuve du temps. Et là, pas question de copier ce qui se fait dans l'entreprise voisine ! Il s'agit de trouver dans sa propre organisation les valeurs qui la sous-tendent pour aboutir à un projet solide, celui qui mobilisera et "enracinera" l'organisation.

## LES NOUVELLES INORGANISATIONS

L'organisation idéale n'existe pas, sinon nous l'aurions rencontrée. Pire, il faut savoir remettre en cause les fonctionnements existants ! Malgré tout, il existe de bonnes pistes, des repères, des moyens pour progresser. Flash d'Encre vous invite au détour.



On enquête sur le monde en quête de modèles. P 2 & 3

Rencontre avec Renaud Sainsaulieu, sociologue des organisations. Faute d'un unique schéma d'entreprise, le chercheur dégage cinq modèles au sein de notre paysage économique. Conseils.

Lecture : "Manager dans la complexité" pour se familiariser avec celle-ci.

Le débat dans l'entreprise, moteur du changement P 4

Expliquer et laisser débattre, volonté de la Direction de New Sulzer Diesel France. Témoignage sur une expérience réussie.

Logique de métier et groupe-projet, l'interaction nucléaire P 5

L'art de coordonner plus de 1000 professionnels par une bonne circulation de l'information, ou l'exemple du rôle-clé d'un groupe-projet au cœur d'une centrale nucléaire.

Tribu transverse détrône tribu verticale P 6

Pluridisciplinaire, par projet, de coordination, pilote ou mixte : voici nos nouvelles tribus. D'accord pour ces désorganisations si l'entreprise progresse... mais l'inquiétude n'est-elle pas compréhensible ?

GUIDE QUALITÉ, TRAVAIL À TEMPS PARTIEL, TÉLÉTRAVAIL... P 7

Deux conditions à l'efficacité des nouveaux modes d'organisations : la volonté de communiquer et l'existence d'échanges directs.

JE T'APPRÉCIE, MOI NON PLUS P 8

Essentiel pour l'individu, capital pour l'organisation, l'entretien d'appréciation mérite toujours réflexion. Mais, côté pratique, les impressions restent mitigées.



R. Sainsaulieu,  
« La communication doit être pensée en fonction des problèmes à résoudre, car ceux-ci ne sont pas identiques dans chacun des mondes sociaux »

## ON ENQUÊTE SUR LE MONDE EN QUÊTE DE MODÈLES

Renaud Sainsaulieu(\*), sociologue des organisations, poursuit son analyse du monde du travail. Ses recherches aboutissent à une typologie en mouvement qui distingue cinq types d'organisations bien différents. Un paysage qui nous intéresse pour savoir comment on y communique.

FLASH D'ENCRE : *Existe-t-il actuellement un modèle d'organisation, un type plus ou moins idéal vers lequel on s'acheminerait ?*

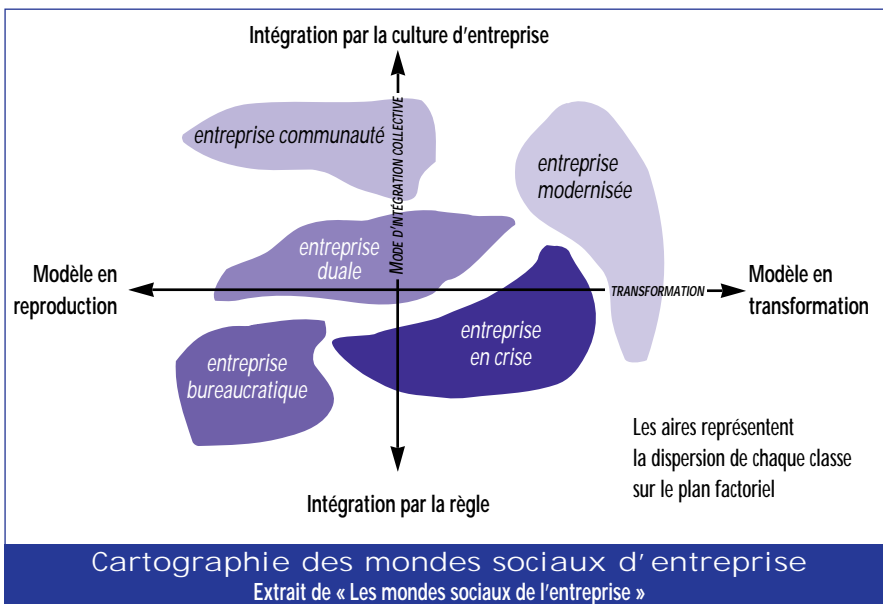
RENAUD SAINSAULIEU : Nous sommes en déficit de modèles. Nous avons interrogé 5000 ouvriers, employés et cadres dans 80 entreprises représentatives de l'économie entre 1989 et 1993 ; grâce à une méthode scientifique, nous avons rapproché les témoignages pour les comparer. Que trouve-t-on ? Non pas une, mais des organisations ! La recherche de la performance prend de multiples visages. Qu'elle soit production de masse ou unitaire, formalisée ou flexible, sur de grands sites ou bien en PME, la première constante met en évidence 40 % de taylorisme. Un type déclinant mais toujours présent dans les têtes, sur-

Premier schéma, **l'entreprise "communauté"**. Il s'apparente à la PME, avec le sentiment particulier de constituer une famille autour d'un leader charismatique dans une activité très centrée sur son secteur et fortement concurrentiel. L'entreprise, performante en parts de marché, dégage des profits conséquents et la communication directe renforce les liens de solidarité.

En second lieu, **l'entreprise "modernisée"** connaît une superposition de changements : technologiques (robots, informatique), de production (flux tendus) et marketing (évolution produits). La performance est ici basée sur l'optimisation des facteurs de production. La dynamique sociale touche la recomposition des métiers mais aussi la réponse cruciale à des questions stratégiques : Quel est mon métier ? Va-t-il être reconnu ? Si je perds mon métier, quel sera le suivant ?

Une non-réponse à ces questions peut amener un troisième type d'organisation : **"l'entreprise en crise"**. Dans ce rapport de forces, les métiers menacés se défendent et la performance ne se réalise plus qu'au chantage à l'emploi. De plus, dans nombre d'entreprises de services, on valorise le commercial au détriment du technique, d'où certaines frustrations. Au quatrième degré, **le type "bureaucratique"** se nourrit de règles et de procédures. Pour survivre dans notre environnement en mutation, il doit s'adapter à deux niveaux. Tout d'abord à celui du guichet. Si vous voulez voir la France vivre, installez-vous au guichet, car c'est là qu'on arrange, qu'on fait face à l'imprévu, qu'on gère la relation humaine. Toute la difficulté consiste à faire remonter l'information vers le sommet de la technostructure. Ensuite, dans ce type bureaucratique, on constate un autre niveau d'adaptation qui concerne la vie des salariés. Ceux-ci optent alors pour un compromis avec le système, un arrangement entre leur travail (puisque la promotion ne sera plus ce qu'elle était) et leur vie privée.

Enfin, cinquième catégorie, **"l'organisation duale"**. Elle associe des éléments de taylorisme avec quelques poches artisanales ou flexibles dans un univers cloisonné. En haut ça pense, en bas ça exécute ! Paysage de transition, avec d'une part une rationalité taylorienne totale impossible et d'autre part la gestion minimaliste des hommes, on ne peut plus seulement s'occuper des "bons".



tout celles des dirigeants. On savait jusqu'ici rationaliser en oubliant les gens. On progresse à présent, on en appelle aux individus mais, on ne gère que les choses prévisibles. C'est-à-dire une partie seulement de la réalité. L'autre partie reste à inventer.

FoE : *À défaut d'un modèle unique, quels sont ceux qui coexistent ?*

RS : Je distingue cinq manières de travailler, plus ou moins performantes, mêlant structure d'organisation, jeu d'acteurs et de cultures (cf. cartographie).

FdE : *Quelles communications pratiquer dans ces différents mondes ?*

RS : Pour avancer, il faut s'appuyer sur les trois sources actuelles de légitimité : la modernisation (dans la transformation des métiers), la dynamique culturelle (confronter la culture du sommet avec l'expérience des hommes) et l'adaptation bureaucratique (l'ouverture sur l'extérieur ou sur la vie des gens). Dans ce contexte, la communication apparaît comme un outil, un levier. Elle doit être pensée en fonction des problèmes à résoudre, car ceux-ci ne sont pas identiques dans chacun des mondes sociaux.

Dans le monde de la "communauté", il faut valoriser la pertinence de la culture d'entreprise. Dans le monde "modernisé", elle doit expliquer la recomposition des métiers. Dans le monde "en crise", un rôle de boussole peut rassurer en indiquant «voilà quelles solutions on pourrait imaginer et quels sont les projets de remplacements».

Dans le monde "bureaucratique", il faut rapprocher le cœur (technocratique) de l'expérience des frontières (terrain).

Enfin, dans l'entreprise "duale", la communication doit servir de bulldozer pour décloisonner et préparer la rencontre de deux univers qui ne se connaissent pas.

FdE : *Quel rôle peut jouer la fonction communication interne dans ce contexte ?*

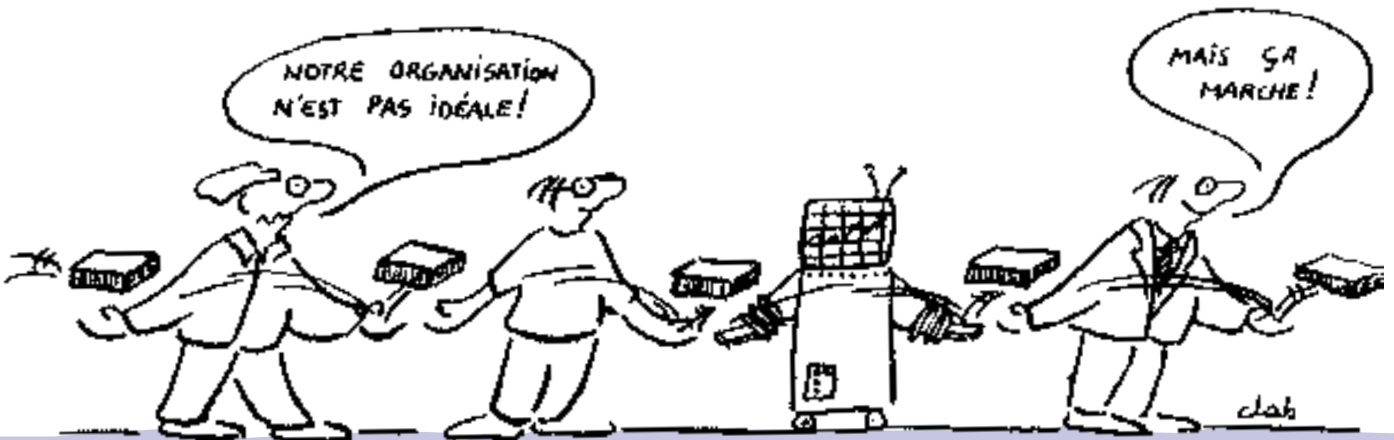
RS : Visiblement, nous recherchons une organisation conciliatrice. La communication d'aujourd'hui doit tenir compte du contexte économique, technique, organisationnel et culturel, traduisez : elle doit faire du simple avec du très complexe. Soyons simplement réalistes. Elle n'est plus seulement une action à mener au niveau psychologique.

Expliquer, valoriser, décloisonner les acteurs des cinq mondes, sont les buts assignés à la communication interne, autrement dit : rien de vraiment neuf. Mais de la compréhension rapide des structures mouvantes de l'organisation et de l'adaptation rapide à son environnement naîtra sûrement une nouvelle légitimité pour cette fonction. Mais là aussi, peut-être faut-il faire le deuil d'un modèle unique ! ●

(\*) coauteur, entre autres de :

- *Les mondes sociaux de l'entreprise*, I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde. Éditions Desclée de Brouwer, 1996, 618 p.

- *Sociologie de l'entreprise*, R. Sainsaulieu, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1997, 390 p.



TOURNER LA PAGE



### ■ **MANAGER DANS LA COMPLEXITÉ. RÉFLEXION À L'USAGE DES DIRIGEANTS**

Dominique Genelot INSEP Éditions

Ce n'est ni compliqué, ni simple ! Une entreprise, c'est vivant, inventif, organisé, soumis à divers intérêts... En fait, c'est complexe !

Pour diriger ou transformer une telle organisation, on gagne du temps à commencer d'abord par chercher à la comprendre. Et quant à se heurter à des difficultés, autant aborder les situations avec un outil désormais indispensable, le concept de la complexité. En quelque 300 pages, on transforme sa façon d'appréhender les organisations humaines où il faut marier des logiques évidemment différentes les unes des autres : éclairé par les théories de la communication, enrichi par diverses méthodes d'analyse d'un problème, convaincu par des exemples concrets, on apprend à gérer le changement. Voire à renouveler sa façon de penser !

L'imprévu, l'instable, le désordre, etc., autant de facteurs à intégrer comme... des opportunités. Pour cela oublions la priorité donnée à la structure et à l'organisation, définissons d'abord un projet et des objectifs ! Fixer une organisation idéale s'avère aussi illusoire : on optera pour une évolution permanente de l'entreprise guidée par une certaine "représentation" de l'avenir. Pour préparer (plutôt que prévoir) le futur, on retiendra donc la nécessité d'affirmer des valeurs repères ; quant à la stabilité et la cohérence d'un système complexe, sachant qu'elles dépendent aussi de la rapidité des informations qui y circulent, on assurera une communication interne de qualité. Finalement simple !

## LE DÉBAT DANS L'ENTREPRISE, MOTEUR DU CHANGEMENT

Depuis douze ans, New Sulzer Diesel France a mis en place une organisation matricielle. À tous les niveaux, les individus ont appris à négocier, à jouer des alliances et fonctionner en réseau. Ils vivent aussi de nouveaux stress. La vie et son désordre reposent sur une culture du débat, bien entretenue par la Direction.

Comment une entreprise ancienne, tayloriste, en vient-elle à mettre en œuvre une organisation matricielle ? Et comment la fait-elle vivre et prospérer depuis douze ans ? C'est l'histoire de New Sulzer Diesel France. Cette filiale d'un groupe suisse a été créée en 1918 (c'était alors la Compagnie de Construction Mécanique) pour équiper en moteurs diesel les sous-marins de la Marine nationale ; elle a bien failli disparaître en même temps que son principal commanditaire, la Normed, qui représentait alors plus de 80 % de son chiffre d'affaires.

### MUTER OU MOURIR

Le système matriciel va naître sous la pression. Celle de la crise d'abord : en 1984, au milieu de grandes difficultés, le nouveau Président Bertrand Martin, perçoit chez les salariés un esprit "marin" fonctionnant au défi. Il va lancer tout le personnel sur une réflexion en groupes études-projets : "qu'est-ce qui ne va pas ?" et "qu'est-ce qu'on peut faire ?". En juin 1984, la restitution en assemblée d'entreprise marque le début de campagnes de formation, de communication, de travaux en groupes, voire de fêtes... qui vont désormais rythmer la vie de New Sulzer.

Deuxième catalyseur : l'arrivée en 1987 d'une commande de moteur stationnaire pour une centrale électrique chinoise ; une commande à réaliser en un temps record. Un défi littéralement pris en charge par le personnel... au-delà

de ce qu'imaginait la Direction ! Un succès qui ouvre alors ce nouveau marché de l'Asie. Rapidement la demande évolue vers l'ingénierie générale des centrales. C'est autour de ce nouveau métier que l'organisation matricielle va se formaliser, en parallèle avec les autres structures verticales. Des groupes projets s'organisent autour des ingénieurs-contrats : coordonnateur technique,

acheteur, dessinateur, électricien, documentaliste... Chacun gardant toujours le lien de référence avec sa hiérarchie.

### NOUVELLES RÈGLES, NOUVEAUX STRESS... À DÉBATTRE

Aujourd'hui, la plupart des activités fonctionnelles ont aussi leurs groupes projet : ressources humaines, finances... Sans parler de structures bouleversées, on peut évoquer des règles du jeu profondément changées. Un salarié "en mission" rend compte au responsable du projet autant qu'à son chef et... finalement à lui-même, puisqu'il s'est engagé personnellement dans le projet. La responsabilisation enrichit le travail, elle élargit les champs d'actions. Mais les tensions entre les urgences diverses ont engendré de nouveaux stress. Difficile parfois d'identifier qui décide : un choix qui reposait autrefois sur une personne en impliquera dix aujourd'hui. Entre services ou individus, il faut apprendre à nouer des alliances, à négocier, à utiliser des réseaux.

Expliquer et laisser débattre, c'est la volonté de la Direction depuis le début de la réorganisation. Et c'est ce qui assure depuis plus de douze ans l'efficacité du système. Une forte culture commune, une fierté historique du métier, et une volonté partagée d'aboutir dans l'intérêt de New Sulzer sont sans doute nés de cette réflexion maintenant constante, à tous niveaux, sur les enjeux de l'entreprise. Dès 1984, les réunions "batailles commerciales" ont révélé la pression de la concurrence, les "cellules météo" ont clarifié les rumeurs internes, un journal vidéo par des reporters-maison a, sans aucune censure, offert une image vivante de l'entreprise... Le débat est partout, à tous les niveaux, formalisé ou non. La direction entretient une culture de l'échange, sur la légitimité des orientations, sur la manière de diriger... : elle donne volontairement droit à interpréter ses actions. Ainsi le président a-t-il chaque mois rendez-vous avec tous les employés. Vient qui veut, et la rencontre rassemble, selon les motivations du moment, 50 à 200 personnes.

Un nouveau défi est lancé, depuis la fin de l'année dernière, par le rapprochement avec un concurrent international : de quoi alimenter le débat sur l'avenir ! ●

### NEW SULZER DIESEL FRANCE

- 550 personnes, siège et usine à Mantes-la-Jolie.
- Ingénierie et construction de moteurs diesel pour les centrales électriques.
- Depuis quelques années, 90 % de la production sont destinés à l'exportation.
- Filiale, jusqu'en 1996, d'un groupe suisse international, New Sulzer Diesel, spécialiste des moteurs diesel marins. L'entreprise vient de se rapprocher de l'un de ses principaux concurrents, le groupe finlandais Wärtsilä.

## LOGIQUE DE MÉTIER ET GROUPE-PROJET, L'INTERACTION NUCLÉAIRE

Pour recharger le cœur des centrales nucléaires, plusieurs métiers se constituent en équipe-projet. La circulation de l'information joue alors un rôle-clé dans le respect des délais.

Dans une centrale nucléaire, l'arrêt de tranche consiste à interrompre la production afin d'effectuer la maintenance de l'installation. En quelque 30 jours interviennent plus d'un millier de professionnels, selon un programme complexe d'enchaînement des opérations. Seule, une structure-projet permet de faire collaborer des équipes issues d'EDF et d'entreprises extérieures, et de se conformer au "chemin critique" garant du respect de la sûreté, du délai et du budget.

Diversité des disciplines (une vingtaine de métiers), multiplicité des tâches (près de 8 000), interaction des interventions, rigueur de la planification et prise en compte des aléas : autant d'éléments qui nécessitent une parfaite communication entre

intervenants. En permanence, la logique de métier doit composer avec une logique transverse de groupe-projet.

Au-delà de l'indispensable échange d'informations techniques, les pilotes des arrêts de tranche pointent cette exigence : pour collaborer efficacement, il faut prendre la mesure des contraintes des autres, et pour cela, se connaître. Non seulement comme professionnels, mais aussi comme individus. D'où l'organisation de séminaires de communication préalables au démarrage... d'un arrêt. Le relationnel et l'esprit d'équipe y jouent un rôle privilégié. Les liens personnels, renforcés à cette occasion, facilitent le passage de l'information lorsque chacun est pris dans le feu (et le stress) de l'action. ●

**Contact** : EDF : Françoise Chirol, chef du service communication de la centrale du Bugey tél. 04 74 34 30 09

### Quatre clés pour une démarche projet

#### 1 • communiquer autour des objectifs

On doit pouvoir agir à long terme. Inutile donc de se lancer si on n'a pas cerné et formalisé un minimum d'objectifs. De même, le projet ne prendra pas là où on n'invite pas les salariés à s'exprimer.

#### 2 • une hiérarchie impliquée

La direction est d'accord ? C'est bien. Mais il est indispensable qu'elle soit engagée. De même pour l'encadrement, le projet sera leur outil de management.

#### 3 • du rythme...

Le projet doit vivre concrètement : en désignant des responsables, en veillant au suivi des plans d'action. Il faut lui insuffler un rythme : indicateurs réguliers... Savoir créer des ruptures : séminaires, rencontres...

#### 4 ... et du souffle

La démarche va durer plusieurs années, il faut être prêt à suivre. Sans perdre de vue l'idée initiale, le projet devra sans doute être modifié pour s'adapter aux réalités et garder sa force d'attraction.

## TRIBU TRANSVERSE DÉTRÔNE TRIBU VERTICALE

Qu'elle soit transverse, transversale ou par projet, la nouvelle organisation a le don de désorganiser. Histoire de pistes brouillées.

On était entre nous, en territoire connu. Moi ici, toi là. Ici, le chef, pas forcément le plus compétent en tout, mais chef tout de même. Là, les autres, en-dessous, même plus compétents sur un point particulier. L'information descendait, selon la bonne loi de la gravité hiérarchique.

Quand surgissait un problème, on le résolvait en tribu. Même culture, même langage. Mêmes procédures, mêmes tatouages. Et au bout du compte, divine surprise : un résultat connu d'avance, pétri des mânes de nos ancêtres.

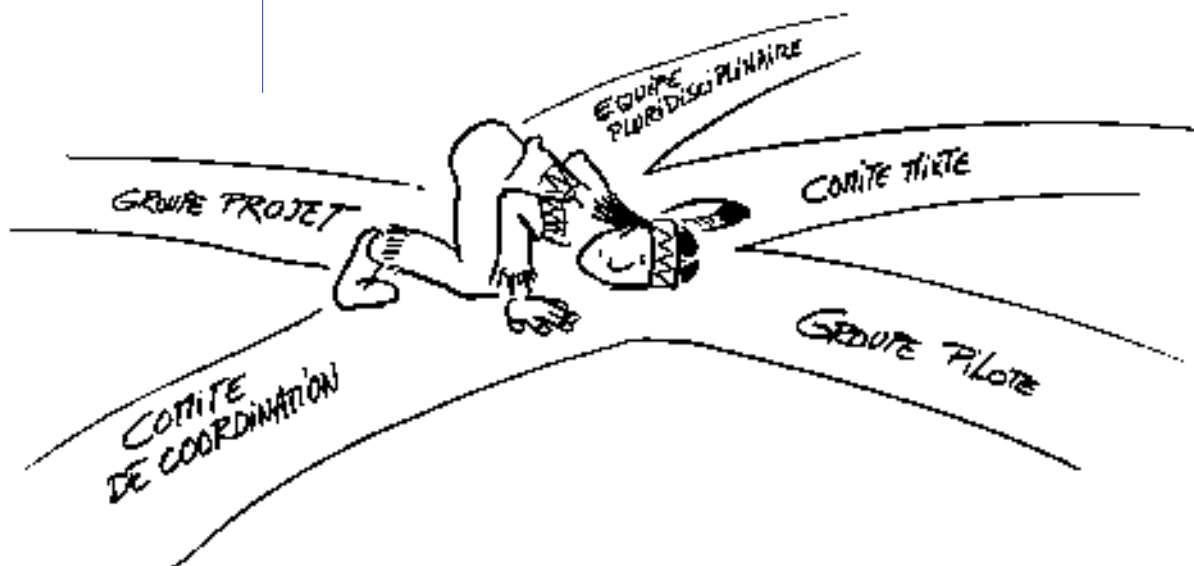
Certes, il arrivait que le problème dépasse les limites de notre savoir. Alors on consultait le chef voisin, qui réunissait sa tribu. Sachant qu'il n'est jamais de gros problème, mais seulement une succession de petits problèmes, on travaillait en tranches. Pardon : en séquentiel ! Au moment de dresser le nouveau tipi, il y avait bien quelque difficulté à assembler des peaux d'origines diverses. Mais enfin l'orage passait, et l'on était au sec jusqu'à la nouvelle lune.

### LES PAPOOSES FONT LA LOI

Et puis voilà que le chef n'est plus chef chez lui. Ordre est donné aux tribus de se mêler, de donner le pouvoir à un pilote (un papoose, un non-chef !), de tout traiter à la fois, d'ouvrir leur boîte à secrets, de parler en langues transversales, systémiques, complexes...

Disciplinés - les nuages qui s'accumulent sur la plaine sont quand même menaçants - on se fait une raison, d'autant plus qu'effectivement, sur tel ou tel aspect de la question, il faut bien reconnaître que le tipi cousu ensemble a de l'allure. Pas celle qu'on lui aurait donnée, mais fière allure malgré tout.

Et maintenant qu'on commençait à s'habituer à ce tipi sang mêlé, métissé, à ce chef qui n'en est pas un, à ces tribus venues d'ailleurs, voilà qu'il faut désigner un nouveau chef, faire alliance avec d'autres tribus, partager les secrets à peine entrevus, émigrer vers d'autres terres... Normal qu'on sorte de notre réserve ! ●



Si la codification de la communication est nécessaire à la certification, elle n'exclut pas l'inventivité. Les tables de la loi ISO laissent de la place aux relations directes et spontanées.

## LE GUIDE ET LE HORS PISTE

Dans une large mesure, la démarche qualité se fonde sur l'élaboration et le respect d'un référentiel : ces "bonnes pratiques" à observer pour satisfaire l'attente exacte du client. Encore faut-il que ce guide soit fiable et accessible, et à jour !

La longue marche vers la certification ISO 9000 le met en évidence : travailler efficacement, c'est gérer une matière première capitale, l'information. Disposer de la "bonne" information au "bon" moment, savoir l'exploiter et la transmettre, constituent le B.A.-BA de la qualité. Mais qu'est-ce qu'une "bonne" information ? Et comment la partager ?

La démarche qualité ouvre deux voies pour améliorer la communication : un travail sur la nature de l'information (qui a besoin de

quoi ? sous quelle forme ? avec quel degré de détail ?) ; un travail sur les circuits (quels modes d'accès, de traitement, de circulation ? Ainsi révélée puis codifiée, la communication gagne en transparence, en précision, en fluidité.

Cependant, comme tout système vivant, la communication a besoin d'air, d'invention quotidienne. Chez SERIXEL, leader de la fabrication des cartes électroniques, certifié ISO, chaque opérateur peut signaler sur un paper-board placé à proximité de son poste les aléas rencontrés, et obtenir dans l'heure réponse à sa question. La qualité, c'est aussi un comportement communicant. ●

Contact : SERIXEL, Henri CIVEL, Tél 02 99 71 18 67

## LE TEMPS PARTIEL... DU RESSORT DE LA STRUCTURE

Dans une équipe, le temps partiel des uns se répercute sur le travail des autres. Le salarié à temps partiel doit avoir une pratique active de l'information pour la rechercher et la transmettre. Ses collègues doivent admettre qu'ils ne l'ont pas toujours "sous la main" et anticiper leurs demandes. Solidarité, polyvalence, transparence, préparation et souplesse sont les mots clés pour des passages de relais en douceur (et sans mauvaise humeur !). Mais les structures s'y prêtent plus ou moins.

D'un côté, une entreprise de conseil : onze salariés dont quatre à temps partiel. On y jongle avec les urgences, les différents rythmes de travail ne sont qu'un aléa de plus. Le temps est d'ailleurs une valeur à négocier, aussi bien avec les clients que dans l'entreprise. À condition bien sûr de ne pas faire porter aux "plein temps" les surcharges de travail. Les temps partiels sont donc là quand il le faut, et "récupèrent" pendant les temps morts. C'est, dans les faits, une annualisation qui fonctionne sur la confiance

réciproque. Et sur la souplesse des uns (« *je viendrai quand même mercredi...* ») et des autres (« *tu me mets au courant du dossier au cas où...* ») !

Expérience différente pour Michèle au sein d'une compagnie d'assurances. Dans son service, son temps partiel n'est accepté que parce qu'elle est la seule responsable de ses dossiers. Dans cette entreprise de 2 000 personnes, on manque de moyens pour régler au cas par cas les présences et les récupérations. Faute de souplesse, ou plus exactement de volonté, aujourd'hui la structure résiste : on ne publie plus de propositions de poste à temps partiel et on a confirmé à Michèle qu'elle ne pouvait pas espérer d'évolution sans retour au plein temps. Par contre, l'idée de l'annualisation fait son chemin aux Ressources Humaines. Mais là aussi, il faudra être pragmatique. Comme le dit Michèle : « *ça ne marche que quand on accepte que ça ne marche pas à tous les coups* ». ●

## LES RENDEZ-VOUS DU TÉLÉTRAVAIL

Ordinateurs portables et modems équipent un nombre croissant de commerciaux de grandes coopératives d'approvisionnement agricole. Parcourant d'immenses secteurs, sans retour quotidien au siège, ils visitent des exploitations éloignées de dizaines de kilomètres les unes des autres. L'ordinateur leur permet de vérifier un prix, des conditions de vente, une composition de produit, une disponibilité en stock, l'envoi d'une commande, le détail d'une promotion, etc.

Ces commerciaux nomades apprécient leur

autonomie, tout en manifestant un fort besoin d'échanges, de contacts, non seulement virtuels, mais réels. La réunion hebdomadaire ou mensuelle au siège devient un moment attendu. La convivialité y préside. Entre-temps, ils ne manquent pas de se donner rendez-vous près d'un dépôt ou d'un silo de la coop, ou dans un libre-service rural, sans oublier les incontournables "Coq hardi" et autres "Relais des Chasseurs". Chassez le naturel, il revient au-delà du micro ! ●

ENTRETIEN D'APPRÉCIATION

JE T'APPRÉCIE, MOI NON PLUS

On le dit et on en est convaincu : l'entretien d'appréciation (d'évaluation, de progrès, annuel...) constitue un espace-temps privilégié de communication. Son formalisme parfois contesté permet à chaque partie d'avancer en terrain connu. Le respect de la règle du jeu favorise l'écoute, l'expression, le dialogue. Bien préparé, bien effectué, bien exploité, l'entretien fait progresser les collaborateurs, et donc l'entreprise.

Pour autant, le stress n'est pas absent de ces rencontres ritualisées. Et l'appréciateur n'est pas toujours celui que l'on croit... Même habituel, l'exercice reste délicat. Entre le discours officiel et la réalité des pratiques, l'écart est fréquent. Surtout si l'entreprise n'est pas communicante. Appréciations nuancées...

*Attention, sujet tabou ! Pour la direction, officiellement : ça marche. En fait, ça ne marche pas, tout le monde le sait. Et le tait. D'un côté comme de l'autre, on résiste allègrement.*

(Un responsable de communication dans une banque)

*Je ne comprends pas pourquoi je devrais me plier à cette procédure administrative, alors que je fais une fois par mois ma tournée avec mon chef de secteur. Si j'ai des choses à lui dire, j'ai quatre heures de voiture pour cela.*

(Un visiteur médical)

*On voudrait que tout à coup, sous couvert d'entretien annuel, on se dise tout. Mais si on ne communique pas pendant le reste du temps, allez vous découvrir sur ordre !*

(Un agent technique d'entreprise publique)

*Je vois bien que mon collaborateur n'est pas à son aise. S'il savait que je n'en mène pas plus large...*

(Un cadre de PMI)

*La preuve que ça perturbe le quotidien, c'est qu'on reporte l'entretien de semaine en semaine, sous prétexte qu'il y a plus urgent : les clients*

(Une consultante)

*Un entretien d'appréciation, c'est comme un entretien de recrutement : les collaborateurs sont comme les candidats, ils croient que l'appréciateur ou le recruteur ont la meilleure part. Mais dans l'un et l'autre cas, le responsable s'interroge, et pour dire vrai, il est personnellement remis en cause par les propos du candidat. Vais-je bien recruter, ai-je fait le bon choix en recrutant celui-ci ?*

(Un DRH)

*À travers les réactions de l'un, n'est-ce pas le mode de management de l'autre qui est sur la sellette ? L'échec d'un salarié n'est-il pas d'abord celui de son patron ?*

(Un autre DRH)

*Trop de formations à l'entretien se cantonnent à l'aspect technique, procédurier. Or par définition, l'entretien est le moment-roi de la subjectivité. Au cours de l'entretien, on gère des émotions, du dit, du non-dit... Cela se manie avec précaution, respect, vigilance, bienveillance. En un mot, cela s'apprend.*

(Un consultant-formateur)

S'entraîner à la pratique de l'entretien est bien, mais communiquer toute l'année est encore le meilleur moyen de préparer l'entretien d'appréciation. ●



Lettre saisonnière d'Études et Recherche\*  
(ne paraît pas l'hiver)

de :

l'agence **A CONSEIL**

169, av. Jean-Jaurès

75019 Paris

Tél. : 01 42 40 23 00

Fax : 01 42 40 56 50

e-mail : jphcathelin@aconseil.fr

et de **LONGUEUR D'ONDE**

92, cours Vitton

69006 Lyon

Tél. : 04 78 65 90 90

Fax : 04 72 74 04 77

e-mail : longueurdonde@asi.fr

Directeur de la publication :

Jean-Philippe Cathelin

Rédacteur en chef :

Florence Philip

Ont participé à ce numéro :

Patrick Feminier

Bernard Jacquand

Vincent Saule

Jean-Marc Vaudey

Dessins : Clabs (p1, 3, 8)

Xavier Boglione (p 6)

N°ISSN : 0998-4380

Prix au numéro : 50 F

Dépôt légal : 3<sup>ème</sup> trimestre 1997

Imprimerie Valtère, 75019 Paris

Pour recevoir Flash d'Encre :

A CONSEIL OU LONGUEUR D'ONDE

