

**"C'est dans la boîte "**, une collection qui aborde tous les sujets de l'entreprise avec une approche inédite : une alternance d'analyse et de fiction. La fiction illustre le théorique, et utilise l'empathie générée par les personnages pour ancrer d'autant mieux les principes exposés dans l'esprit du lecteur. De l'incarnation, du ludique, un regard parfois ironique, mais de la rigueur dans le propos.

À lire comme une histoire.

À utiliser comme un manuel pratique.

---

## Tome 1

# Compétences : le New deal

Rien ne va plus !

Thomas Capelier, dirigeant de LudoExpress est sur la sellette, les résultats de l'entreprise déclinent et le conseil d'administration n'est pas tendre avec lui. On lui colle de surcroît une nouvelle DRH, Karine Collet, qu'il n'a pas choisie.

Ce qui est rapidement identifié, c'est un déficit de compétence : Karine propose un New Deal, pour organiser une montée en compétences globale.

Évaluations, référentiel, formation...

Il y a beaucoup à faire, mais le plus grand défi va être de recueillir l'adhésion de chacun.

---

obe<sub>a</sub>

KANBIOS



Ne pas se laisser aller à juger...

Thomas a le nez dans les conclusions des évaluations, regarde certains profils en détails, s'insurge des résultats médiocres d'un tel, se lamente du niveau général...

- Si on était notés sur 20, j'ai l'impression qu'on aurait 7 ou 8, pas mieux.

Thomas est en train de tomber dans le piège du résultat. Une évaluation ne sert pas à porter de jugement, mais à déterminer quels sont les besoins de chacun pour mener à bien sa tâche, et pour progresser. C'est fondamentalement altruiste.



## IL ÉTAIT UNE FOIS LE TEST SIMON-BINET

Suite à une réforme de l'école obligatoire en 1905, le gouvernement français demande au psychologue Alfred Binet, aidé du psychiatre Théodore Simon, d'établir une méthode d'évaluation des capacités des élèves. Ils élaborent une « Échelle métrique de l'intelligence », dont le but premier est de repérer les enfants en difficulté, et adapter les enseignements.

De cette première méthode est né le concept d'âge mental, qui compare les acquisitions d'un sujet en comparaison de celles de 75 % de sa classe d'âge.

S'inspirant de ces travaux, William Stern pose en 1912 le principe du Quotient Intellectuel, calculé avec la formule : âge mental/âge réel. À partir de 1939, cette formule est remplacée graduellement par les tests de Wechsler, dont la dernière version date de 2014. Ce test a lui aussi été élaboré originellement pour détecter les troubles cognitifs. Mais il s'agit d'une échelle, d'une comparaison, qui a été détournée pour évaluer les enfants surdoués... Et c'est ce qui s'est ancré dans la culture, et s'amplifie.

À l'école maternelle, les enseignants ne comptent plus les parents persuadés que leur enfant est surdoué, y compris quand il a des difficultés d'apprentissage, et qui demandent à lui faire passer des tests. La volonté de performance, le besoin d'être au-dessus, stimulés parce qu'un outil existe pour évaluer...

Un outil qu'on a tendance à dévoyer, car il a été inventé à l'origine pour aider ceux qui en ont besoin.

- DRH, ça veut dire « Direction le Renouveau Humaniste » ?
- Ça devrait, aussi. Et vous, quand est-ce que vous avez rendez-vous pour votre évaluation ?
- Comment ça ? Je dois m'y coller aussi ? C'est une blague !?
- Non. Et le simple fait que ça vous étonne montre à quel point c'est nécessaire.



## ÉVALUER UN DIRIGEANT ?

---

Même quand un dirigeant est seul maître à bord de sa propre entreprise, cela ne peut être que bénéfique, y compris s'il affiche de bons résultats. Parce qu'il est plus facile d'identifier les causes d'un échec que celles d'un succès, une évaluation permet de détecter d'éventuelles failles cachées par une dynamique satisfaisante.

Dans toutes les autres configurations de gouvernance, les dirigeants sont particulièrement évalués, et quasiment en permanence. Ils le sont essentiellement sur les résultats de l'entreprise : chiffre d'affaires, résultat net, croissance, cours de l'action, dividendes versés... Il existe d'autres critères plus « humains », sociétaux, qui sont de plus en plus mis en avant, mais sortis du cadre de l'économie sociale et solidaire, ils pèsent toujours peu.

Quand on arrive dans les hautes sphères et que la renommée voire la médiatisation s'en mêlent, l'évaluation verse alors dans une certaine subjectivité : le faire-savoir compte autant que le savoir-faire.

On peut s'amuser à citer l'exemple extrême d'Elon Musk, qui arrivait toujours à lever des fonds alors que Tesla avait perdu 4 milliards d'euros en huit ans, que ses modèles connaissaient de lourds problèmes techniques, et que son personnel de management fuyait le navire.

À la tête d'une entreprise, et encore plus qu'ailleurs, ce sont donc les performances qui sont jugées, ce qui peut sembler logique, puisqu'elles sont l'aboutissement de la gouvernance, de même que les performances individuelles sont le fruit de la (protéiforme) compétence.

– Je passe ma vie à être évalué...

Le conseil d'administration, les actionnaires, le CSE... On décortique les résultats, les chiffres, on conteste les décisions, les politiques... Avec une injustice chronique, fait remarquer Thomas : pour évaluer ses collaborateurs, surtout ne pas s'attacher qu'aux performances ; mais le concernant, il n'y a que ça qui compte. Entre ceux qui veulent des bénéfices et ceux qui veulent des primes, il n'y a que les chiffres qui intéressent.

– L'altruisme, moi, j'y ai pas droit ?

Il faut effectivement savoir dépasser les chiffres. C'est ce que font d'ailleurs les analystes lorsqu'il s'agit de racheter une entreprise : outre les performances en numéraire, ils tâchent d'évaluer l'organisation en termes d'harmonie, cohérence, projet, adéquation avec le monde de demain...

L'évaluation d'un dirigeant comporte aussi une part de subjectivité, chacun regarde les résultats qui le concernent :

- Les actionnaires regardent les dividendes et le cours de l'action.
- Les syndicats s'attachent à la sauvegarde des emplois.
- Les collaborateurs se préoccupent de leur salaire, de leurs possibilités de progression, de leur QVT...

Doit-on considérer qu'une bonne gouvernance satisfait tout cela à la fois ?

C'est simpliste mais vrai sur le long terme, selon un principe de ruissellement. Qu'observe-t-on en remontant le courant ?

Une augmentation des dividendes, du cours de l'action, de bons résultats financiers... Cela passe par une augmentation ou tout au moins un maintien de la productivité, de la part de marché. Ces performances s'obtiennent à renfort d'innovations dans les produits et process. Ponctuellement, une automatisation peut supprimer des emplois, mais globalement à l'échelle de l'entreprise comme au niveau macroéconomique, elle en crée, si les performances sont au rendez-vous.

Performances et innovations sont le fruit d'une mise à niveau permanente des compétences, entre autres.

« Gouverner, c'est prévoir » disait le Président Thiers, et effectivement la préparation permanente de l'avenir par une mise à jour et un développement en continu des compétences sonne comme une évidente bonne gouvernance.

L'évaluation d'un dirigeant dépend aussi du type de gouvernance.

- Plus la gouvernance est verticale, plus il a besoin de développer compétences stratégiques et compétences d'exécution.
- Plus un dirigeant délègue, plus il fera appel à ses soft skills, l'écoute, la communication, l'empathie, la mise en confiance...

**Il y a l'image du dirigeant locomotive.  
Pour aller plus vite, les TGV multiplient  
les essieux motorisés tout au long de la rame.**

## UNE ÉVALUATION 360°, COMME TOUT LE MONDE

---

Outre l'analyse des résultats de l'entreprise, le dirigeant peut comme les cadres et managers faire l'objet d'un questionnaire auquel vont répondre ses collaborateurs, toujours anonymement, et possiblement à tous les niveaux de hiérarchie. Les questions porteront non pas sur les résultats mais sur les méthodes, la perception qu'on en a et l'efficacité qu'on leur prête. Conseils pratiques...

### Quand ?

---

Il est préférable d'organiser ce questionnaire en amont d'un bilan annuel ou d'une analyse de résultats chiffrés du dirigeant, qui viendraient infléchir les jugements des répondants, dans les deux sens.

## Qui ?

---

Un président de CA semble bien placé, mais il ne doit pas être seul, pour établir le questionnaire comme pour l'analyser. Deux ou trois personnes de plus, à choisir aussi en dehors du CA... Pourquoi pas dans le CSE ou un conseil extérieur ? Une auto-évaluation est également à prévoir.

## Comment ?

---

La comparaison de la synthèse des évaluations et de l'auto-évaluation donne lieu à un rapport. Ce rapport nourrit un entretien entre le dirigeant et le président du « comité d'évaluation ». Il a été envoyé au préalable au dirigeant.

Thomas va avoir droit à une évaluation extrêmement complète, au-delà des résultats qui sont scrutés en continu. C'est une trentaine de questionnaires le concernant qui a été distribuée dans l'entreprise, aux cadres et à d'autres. Après analyse, il décortiquera les résultats avec ScanRH, et Karine. En attendant, il s'impatiente, angosse sur ce que ses collaborateurs pensent de lui. Il regrette que les questionnaires soient anonymes. Ce côté délation le perturbe...

- Ce ne sont pas des amis qui vous doivent la sincérité. Ce sont des collaborateurs dont vous attendez des résultats.

Quand il y a des comptes à rendre et des intérêts dans une relation, la sincérité trouve difficilement sa place. L'anonymat garantit plus de liberté dans les commentaires, et plus de franchise. Thomas pourrait-il garantir de ne pas tenir rigueur à quelqu'un qui serait critique ?

- Si la critique est justifiée, bien sûr.
- Qui jugerait qu'elle serait justifiée ?
- ...

Un petit test ? Est-ce que Thomas est déjà allé consulter un de ces sites où les employés font des commentaires sur leur entreprise ? Ou pire dénoncent injustices, harcèlements etc. ?

- Ne me dites pas qu'il y a des trucs sur moi.
- Sur vous non. Pas directement.

Après quelques clics ils lisent sur une plateforme des commentaires laissés par du personnel de *LudoExpress*. Fort heureusement rien de grave n'est mentionné, mais Thomas repère des commentaires peu élogieux, comme « immobilisme », « gestion à la Papa », « tête dans le sac »... Il fulmine.

- Si je tenais ceux qui ont écrit ça ! Je... Je...
- Vous ?...
- Je... Leur demanderais ce qu'on peut faire, tous ensemble, pour améliorer.

## PENDANT CE TEMPS-LÀ, À LA MACHINE À CAFÉ...

Sophie boit son café en regardant le questionnaire 360° de l'évaluation de leur patron Thomas. Christophe arrive :

**Christophe** - Ah tu l'as eu aussi le questionnaire sur le patron ?

**Sophie** - C'est naze ces trucs...

**Christophe** - Ouais. Mais tu vois un autre moyen ?

**Sophie** - Non.

Arrive alors Judith Coquelle du CSE.

**Judith** - Ah vous l'avez aussi ?

**Sophie & Christophe** - Ben évidemment.

**Judith** - Pfff... Moi j'ai envie de balancer des trucs, mais j'ai peur d'exagérer. Parce que c'est un peu mon rôle d'exagérer quelque part...



Il y a tout de même quelque chose que Thomas n'aime pas dans le processus de son évaluation. Ils sont une bonne trentaine à donner leur avis sur Thomas, avis qu'ils ont sans doute partagé avec des collègues. En revanche, quand Thomas va avoir une sorte de droit de réponse, c'est en tête à tête avec Bermontier, Monsieur le Président du CA. Mais ce que Thomas va répondre, il a envie de le dire à tout le monde. Parce que l'avis de Bermontier, il ne compte qu'à cause de son poste de « chef des censeurs ». Et ce que ses collaborateurs pensent de lui, ça importe beaucoup plus à Thomas.

### *Le jour J, l'entretien...*

Au préalable, Thomas a fait circuler dans l'entreprise un lien Internet avec un rendez-vous. Lorsque Bermontier arrive dans le bureau de Thomas pour l'entretien, il le voit en train d'ajuster son smartphone sur un trépied.

– Bonjour Jean-Charles. Asseyez-vous, je vous en prie, ça va m'aider à régler le cadre. Et Thomas s'explique : il a envie de partager ce moment, alors l'entretien va être retransmis en direct sur YouTube. Collaborateurs, conseil d'administration, actionnaires, syndicats... Il a prévenu tout le monde.

– Mais ?... S'étonne Bermontier.

– Je me suis dit que ça ne vous poserait pas de problème. Vous n'avez rien à cacher ?

– Non, mais vous... Il y aura peut-être des moments gênants.

– Je préfère largement ça aux fausses idées qui pourraient circuler...

Les 90 minutes qui suivent sont les moins productives de l'histoire de *LudoExpress*... Au début on regarde ça comme un bon prétexte pour faire une pause, et même si on n'est pas forcément mauvais esprit, on s'amuse à l'avance de voir le patron en difficulté, de le voir s'empêtrer. Et effectivement, il peut y avoir des moments difficiles à négocier... Il manque d'écoute, d'ouverture d'esprit, n'aime pas avoir tort...

Certains points soulevés appellent des situations précises... On lui reproche ses emportements, ils sont rares, mais il y en a un dont Thomas se souvient. Quelqu'un avait fait une erreur, et il avait précisément mis en garde contre cette erreur toute l'équipe concernée. Il a littéralement pourri la personne, il est désolé. Et devant son écran, le jeune Antoine qui avait reçu la foudre Capelier ce jour-là se reconnaît, ému... Autour de lui aussi, on se souvient.

Oui, Thomas regrette.

Parce que c'est toute l'équipe qu'il aurait dû pourrir !

Parce qu'ils sont supposés faire les choses ensemble, se surveiller, se conseiller... Plus sérieusement, son regret est de ne pas avoir su générer plus de collectif, et c'est là-dessus qu'il compte travailler.

Autour d'Antoine, les regards se croisent, des gênes, des sourires... Des excuses aussi, et la promesse d'améliorer.

Mélangeant *mea-culpa* et analyse, sincérité et humour, Thomas convainc, amuse, il agace aussi parfois, on juge l'exercice déplacé et complètement insincère... Mais il ne laisse personne indifférent.

C'est justement le but...

Le lendemain, il explique sa démarche à Karine. Son 360°, il l'a bien lu, et il a un évident déficit de communication, de soft skills...

- Toutes ces compétences qui vous plaisent tant.
- Elles plaisent à tout le monde... Sauf aux dictateurs peut-être.
- Oui, bon...

Thomas va faire de son mieux pour améliorer, et justement pour y arriver, il s'est dit qu'il pouvait aussi essayer d'infléchir la perception qu'on a de lui. Ça va créer un terrain favorable à ses propres progrès.

Sa démarche est déjà un progrès, l'encourage sa DRH.

En revanche, parmi les remarques du questionnaire 360° de Thomas, il y en a une qu'il trouve injuste. Son manque de goût pour tout ce qui est numérique.

- Qu'est-ce que ça peut leur faire que je n'ai pas de page Facebook ?

Son usage privé des réseaux sociaux ou autres choses digitales n'a effectivement aucune importance. Mais sa quasi-aversion pour le monde numérique a sans doute des répercussions sur l'entreprise. Est-il sûr d'avoir mis en place une politique de compétences numériques ? La digitalisation, ça va au-delà de savoir organiser une vidéo-conférence.

- C'est moi qui ai fait développer le site de vente en ligne il y a dix ans.
- Il y a dix ans...



## LE DIGITAL : L'INDISPENSABLE COMPÉTENCE

Le digital n'est pas une mode, c'est le sens de l'histoire. Ce n'est pas un scoop, mais il importe de sensibiliser les plus sceptiques sur le caractère inéluctable du développement numérique : il est impossible de ne pas y prendre part.

### LA QUATRIÈME RÉVOLUTION INDUSTRIELLE

Pour embrasser l'ampleur du sujet, l'OCDE et le World Economic forum proposent un regard historique pour cerner le « Digital Quotient ».

D'une époque où la compétence requise était musculaire, parce qu'il fallait extraire du charbon pour nourrir les machines à vapeur, nous avons glissé sur la deuxième révolution industrielle, où une certaine habileté intellectuelle était imposée par l'utilisation de machines. La troisième révolution a appelé des compétences émotionnelles, parce qu'il fallait se mettre à la place des consommateurs dans cette économie tertiaisée. La quatrième révolution impose l'utilisation d'outils numériques pour gagner en efficacité, dans tous les domaines d'activité.