

Motivator, un casus motivant pour réfléchir à l'évaluation des performances !

Caractéristiques du casus et de sa note pédagogique

Nature du document: Ce casus et sa note pédagogique de 122 pages met en perspective critique le thème central de l'évaluation des performances telle que pratiquée au sein des entreprises. Il s'articule autour d'un cas (MOTIVATOR) et d'une note pédagogique composée de quatre chapitres.

Date de conception: 2005 ; vous pouvez prendre connaissance du casus en page 7 du présent document.

Public-cible : Enseignants universitaires, animateurs et formateurs en entreprises trouveront dans ce document des ressources (casus, notes pédagogiques, outils, textes de références, bibliographie de travail) qui devraient leur permettre d'animer une session de formation. Il n'est pas exclu que ce document intéresse également des responsables d'unités d'affaire ou des responsables des Ressources humaines désireux d'implémenter un projet d'évaluation des performances en maximisant les chances de succès.

En quoi la note pédagogique aidera les animateurs du cours (1) ?

La note pédagogique soutiendra l'enseignant dans sa préparation du cours

Inspiré des standards de la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques¹, le cas MOTIVATOR s'accompagne d'une note pédagogique thématique en développant 4 regards documentés sur l'évaluation des performances.

MOTIVATOR a été rédigé pour être facilement dupliqué et distribué aux étudiants par l'animateur. Ce dernier, en fonction de ses propres objectifs pédagogiques, pourra préparer son cours en s'inspirant des quatre thèmes développés en aval du casus.

Le tableau ci-dessous explicite le contenu formel de la note pédagogique.

¹ CCMP, 49 Avenue de Tocqueville, 75017 Paris, ccmp@ccip.fr / www.ccip.fr/ccmp/ ; Tél 01 55 65 65 97 Nous avons également intégré les conseils méthodologiques tels que Charles Croué les préconisent in *Introduction à la méthode des cas*, Editions Gaetan Morin Editeur, 1997, 175 p.

	Contenu de la note pédagogique	Points de vue présentés
0. <i>Introduction</i>	<i>L'évaluation des performances comme passerelles entre théories et pratique (Introduction hors note pédagogique)</i>	<i>auteur du texte (Stéphane Haefliger, DRH et consultant)</i>
1.	L'évaluation des performances comme facteur générant du stress	des collaborateurs évalués
2.	L'évaluation des performances comme rite d'entreprise en quête de sens	des responsables évaluateurs
3.	L'évaluation des performances comme projet managérial complexe à piloter	des responsables des Ressources humaines et de la Direction générale
4.	L'évaluation des performances sous le prisme des "assessments centers"	des consultants

En quoi la note pédagogique aidera les animateurs du cours (2) ?

La "fiche d'identité" permettra à l'enseignant de saisir rapidement le contenu spécifique du thème

Chaque exploitation thématique débute par une "fiche d'identité" qui est censée aider l'enseignant à construire son plan d'animation en fonction de son public-cible. Le tableau ci-dessous présente la structure de la fiche.

Fiche d'identité du chapitre	
Objectifs pédagogiques poursuivis	
Plan de la section	
Liens avec le casus	
Liens avec l'actualité des affaires	
Trois ouvrages à retenir	
Trois éléments-clés	
Outils pédagogiques spécifiquement développés	
Textes de référence intéressants	

En quoi la note pédagogique aidera les animateurs du cours (3) ?

Des "outils" pourront soutenir l'effort de l'enseignant dans l'exploitation du cas

Chaque fois qu'il a été possible, un outil pédagogique a été spécifiquement développé. Par outil, nous entendons du matériel immédiatement exploitable pédagogiquement: synthèse et point de situation sur une question précise, proposition d'un plan d'animation, typologies diverses, schématisation, illustrations, exemples.

Le tableau ci-dessous précise les vingt "outils pédagogiques" en les reliant aux thèmes développés dans la note et indiquant leur situation dans la note pédagogique.

	Articulation de la note pédagogique	Les 20 outils pédagogiques	Où
0.	Introduction à la problématique	1. Synthèse de trois courants théoriques	p. 19
		2. Typologie des postures du consultant ; tableau synoptique et comparatif	p. 23
		3. Plan d'animation pour une session de formation d'adulte d'une durée d'un jour	p. 24
1.	L'évaluation des performances comme facteur générant du stress	4. Typologie des résistances au changement	p. 44
		5. Les 5 éléments fondateurs du nouveau contrat psychologique accompagné de deux exemples	p. 45
		6. Les 5 facteurs stressants en milieu professionnel (Commission européenne)	p. 54
2.	L'évaluation des performances comme rite d'entreprise en quête de sens	7. Typologie de comportements dysfonctionnels des évalués visant à refuser une promotion	p. 65
		8. Démarche d'accompagnement de l'implantation d'un système d'évaluation des cadres au sein d'une PME industrielle	p. ??
3.	L'évaluation des performances comme projet managérial complexe à piloter	9. Les 6 observations sur l'évaluation	p. 75
		10. Les 12 bonnes raisons d'implémenter un projet d'évaluation, accompagnées des difficultés rencontrées	p. 77
		11. Les 8 mauvaises raisons d'implémenter ce type de projet	p. 79
		12. Les trois natures de l'évaluation	p. 81
		13. La pyramide du changement	p. 82
		14. Les 8 lois du changement	p. 85
4.	L'évaluation des performances sous le prisme de "l'assessments centers"	15. Les 5 questions usuelles d'un assésé	p. 93
		16. Grille d'évaluation de l'AC par l'assésé	p. 96
		17. La matrice différentielle AC et bilan de compétence	p. 102
		18. La planification d'une journée d'AC de A à Z	p. 103
		19. Le processus complet de l'AC décrit sur la base d'une situation réelle	p. 104
		20. La matrice des compétences AGIR	p. 105

En quoi la note pédagogique aidera les animateurs du cours (4) ?

Des textes de références immédiatement disponibles sur CD Rom pourront enrichir la réflexion de l'enseignant et des étudiants

Nous avons joint à cette réflexion trente textes-ressources disponibles en format pdf sur le CD annexé au rapport. Ces textes concernent, de près ou de loin, la problématique de l'évaluation dans les organisations tout en se référant fréquemment au thème du changement organisationnel.

Nous avons choisi de les constituer en corpus, car il est clair qu'un projet d'implémentation d'évaluation des performances est l'un des projets de changement les plus complexes à

conduire. Il est donc illusoire de découpler une réflexion sur ce thème sans la relier à celle, concomitante, du changement.

Les textes de références sont classés en 6 registres (nommés Dossier sur le CD):

Dossiers	Numéro de dossier CD
Projets de changement et administration publique	Dossier 1
Projets de changement et difficulté de pilotage	Dossier 2
Projets de changement et management interculturel	Dossier 3
Projets de changement et formation	Dossier 4
Projets de changement et rôle des consultants	Dossier 5
Projets de changement et évaluation	Dossier 6

Le tableau ci-dessous indique les références des textes (auteurs, institution, titre de l'article, date, nombre de pages).

	Auteurs	Institution	Titre de l'article	Date	Nbre de pages
Thème 1 : projets de changement et administration publique; CD dossier 1					
1.	Frédérique Pallez	Centre de gestion scientifique, Ecole des Mines, Paris	L'administration en mouvement	1999	16 pages
2.	Jean-Paul Bailly	PDG de la RATP	Comment moderniser la RATP ?	1994	14 pages
	Giancarlo Santilli	RATP			
	Albert David	Centre de gestion scientifique, Ecole des Mines, Paris			
Thème 2 : projets de changement et difficultés de pilotage; CD dossier 2					
3.	Christophe Dejours	Professeur au CNAM, Directeur du laboratoire de psychologie du travail	Un regard de psychanalyste sur la guerre économique	2000	14 pages
	Michel Villette	Sociologue, Professeur à l'ENSIA et à l'EHESS, consultant			
	Michel Berry	Sociologue, Ecole de Paris du Management			
4.	Yvan Barel	CREREG, Centre de Recherche Rennais en Economie et en Gestion	Style de management et performance	2000	16 pages
5.	Jacques Sarrazin	Directeur du développement international de Lafarge Matériaux	Acheter des entreprises pour un groupes industriel international	1998	11 pages
6.	Véronique Perret	Maître de conférence IUT Cergy Pontoise	Analyse épistémologique des méthodologies d'audit des résistances au changement: nécessité d'une approche alternative	1997	18 pages
	Philippe Robert Demontond	Maître de conférence IGR-IAE Université de Rennes I			
7.	Jacques Girin	Directeur du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique	La conduite d'une centrale nucléaire au quotidien, les vertus méconnues du facteur humain	1997	10 pages
	Benoît Journée	Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique			

8.	Annick Dupuis	Université de Neuchâtel	Changement et résurgence du passé dans les nouvelles formes d'organisation	2002	25 pages
	Dalia Cohen				
9.	Carole Demière	Université de Neuchâtel	La conduite du changement, analyse d'expériences	2002	15 pages
	Mathieu Fehlmann				
10.	Christophe Midler	Centre de Recherche de l'Ecole polytechnique	Du changement avec ou sans crises	1995	11 pages
11.	Stéphane Haefliger	KPMG Université de Lausanne	Conduire le changement	2004	2 pages
12.	Stéphane Haefliger	KPMG Université de Lausanne	Penser-Agir-Conduire	2004	2 pages
13.	Stéphane Haefliger	KPMG, Université de Lausanne	Etre chef aujourd'hui	2004	2 pages
14.	Jean-Claude Casadesus	Chef de l'Orchestre National de Lille	La création d'un grand orchestre: la baguette et l'écoute	1994	12 pages
15.	Michel Francony	Directeur d'EDF-GDF	Pour une gestion du déséquilibre permanent	1994	13 pages
16.	Jean-Philippe Neuville	Maître de conférence à l'INSA de Lyon, chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations	La qualité totale à l'épreuve des faits	1998	11 pages
	Pierre Marie Gallois	Professeur à l'ESCP et directeur du cabinet Proconseil			
	Carlos Ghosn	Directeur général adjoint de Renault			
Thème 3 : projets de changement et management interculturel; CD dossier 3					
17.	Tatjana Globokar	Chercheur associé à Gestion et Société	Gérer en Slovénie ou les difficultés de la communication interculturelle	1994	10 pages
18.	Philippe D'Iribarne	Directeur de Gestion et Société	Peut-on parler de modèles nationaux de gestion ?	1994	11 pages
	Jean-Louis Beffa	PDG de Saint-Gobain			
	Erhard Friedberg	Directeur du Centre de Sociologie des Organisations			
19.	Jean-Jacques Duby	Directeur scientifique de l'UAP	Grandeur et déclin d'IBM	1995	13 pages
Thème 4 : projets de changement et formation; CD dossier 4					
20.	Vanina Delley	Université de Neuchâtel	Le contrat psychologique	2000	26 pages
	Isabelle Hartmann				
	Laurence Waeber				
21.	Jean-Pierre Le Goff	Chercheur au CNAM	Comment dépasser l'idéologie managériale?	1996	12 pages
22.	James March	Professeur à l'université de Stanford	Les mythes du management	1998	8 pages

Thème 5 : projets de changement et rôle des consultants; CD dossier 5					
23.	Danielle Picard	Maître de conférences Université Paris 9 Dauphine	Recherche performance humaine désespérément: la contribution de cabinets de conseil	1995	26 pages
24.	Odile Henry	Université de Picardie Jules Verne	Qu'est-ce qui fait courir les consultants ?	1994	10 pages
25.	Marie-Isabelle Ferrer	Université de Montpellier I	L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique: de la performance à la cohérence	Texte non daté	23 pages
26.	Marc Cadiot	Institut du Temps géré	Les consultants en solo	2001	10 pages
27.	Eric de Bettignies	Advancy Consulting Team	Pourquoi j'ai changé de consultants ?	2000	10 pages
28.	Bernard Ramanantsoa	Directeur général HEC Paris	Une année sabbatique chez McKinsey	1993	12 pages
Thème 6 : projets de changement et évaluation; CD dossier 6					
29.	Vincent Lamigeon	Journaliste, Revue Management	L'évaluation, ce que font les meilleurs!	Février 2003	5 pages
	Gabriel Joseph-Dezaize				
30.	Fabien Smadja	Formateurs et associés du cabinet Actformation	L'entretien d'évaluation	2004	29 pages
	Franck Le Vallois				

Soutien: Le concepteur du casus et de la note pédagogique se tient à votre entière disposition pour vous aider à adapter le support et à développer une pédagogie adaptée à votre auditoire (contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch, 00 41 79 742 67 81).

Pour commander la note pédagogique, contacter stepcom@bluewin.ch

Travailler autrement, mais comment...

Motivator

Un casus dynamique sur l'évaluation des performances au sein des organisation. Conçu et rédigé en 2005 par Stéphane Haefliger, sociologue consultant (assisté de Jean-Marc Pittet).

1. Le cas MOTIVATOR	p. 8
1.1. <i>Le contexte</i>	<i>p. 8</i>
1.2. <i>La conception du projet</i>	<i>p. 8</i>
1.3. <i>Le retour du DRH</i>	<i>p. 9</i>
1.4. <i>L'essai pilote</i>	<i>p. 9</i>
1.5. <i>La crise</i>	<i>p. 11</i>
2. Consignes de résolution du cas	p. 12
2.1. <i>Votre rôle et vos missions</i>	<i>p. 12</i>
2.2. <i>Consignes de résolution</i>	<i>p. 12</i>

1. Le cas Motivator

1.1. Le contexte

Vendredi 17h30, un soir de novembre. Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) rentre en séance extraordinaire, réunion improvisée qu'il a convoquée le matin même pour annoncer le « kick off meeting » d'un « projet d'une extrême importance », selon ses propres mots.

Dans la salle de conférence, son Etat-Major rapproché –composé de 5 personnes– redoutait la teneur de l'ordre du jour tenu étrangement confidentiel. *« Messieurs, j'ai appris par la presse que nos concurrents directs ont implémenté un système d'évaluation des performances au sein de leur entreprise. Un système très simple et très efficace, paraît-il. Voici votre challenge : vous avez 6 jours à partir de cette séance pour concevoir de A à Z un système similaire. Je veux un système participatif qui poursuive deux objectifs: premièrement une évaluation annuelle de tous les collaborateurs qui valorise leurs compétences et qui déclenche un salaire variable et deuxièmement la conception d'Assesment center destinés à la promotion à des postes de cadres supérieurs. Je souhaite également que vous fassiez preuve d'audace et de créativité. Le modèle doit être sexy et tendance. Notre entreprise est poussièreuse. C'est l'occasion de démontrer que nous sommes un département des Ressources humaines à l'avant-garde des dernières nouveautés. N'oubliez pas les grands classiques: le work life balance, le développement durable des compétences, l'employabilité, le knowledge management, le coaching et le e-rh. Tout ça doit être intégré. Afin de vous soutenir, j'ai mandaté le cabinet Global Assesment & Co, qui regroupe les meilleurs experts américains dans le domaine. Vous rencontrerez leurs consultants demain matin à 0630 pour qu'ils vous exposent leur concept d'accompagnement de la démarche. Ils seront à votre entière disposition, mais c'est vous qui "leadez" Quant à moi, je rentrerai de voyage mercredi après-midi prochain et j'attends de vous un projet solide et facilement compréhensible. Je compte sur vous.»*

Avant de quitter abruptement la séance, le DRH, qui semblait très excité en évoquant ce projet, rappela à tous les membres de son staff les enjeux de ce chantier : *«notre Président n'est pas au courant de ce projet. Je tiens à lui donner un concept développé ainsi que les simulations budgétaires samedi prochain lors du séminaire de la Direction générale que j'anime. C'est la réputation du département qui est en jeu, donc votre réputation. J'attends de vous un engagement total.»* A ces mots, l'Etat-Major du DRH dans son entier avait tressailli. Il est vrai qu'une semaine pour penser, construire et mettre en œuvre l'évaluation des performances au sein de cette entreprise industrielle de 2000 personnes semblait une gageure.

Il était 17h43. La séance avait duré 13 minutes.

1.2. La conception du projet

Chacun rentra chez lui un peu décontenancé. Dès le lendemain, la *Task Force Evaluation* se mit au travail d'arrache-pied. Mais déjà l'on pouvait lire dans l'équipe de projet désignées tensions et clivages. Les spécialistes RH de l'équipe cachaient difficilement leur malaise. Les plus novices considéraient au contraire ce projet comme une opportunité extraordinaire de démontrer leur force d'engagement et leur brio. Mais les uns et les autres attendaient beaucoup des experts de Global Assesment & Co. Eux au moins, *pensaient-ils secrètement*, ont l'habitude de mener ce type de projets et chacun espérait pouvoir plaquer un outil déjà "designé" par les consultants-experts, imaginant sauver une partie de leur week-end qui semblait déjà bien compromis. Le groupe, durant ses travaux préparatoires, décida de baptiser le projet: ce sera MOTIVATOR, un nom qui évoque deux dimensions: la motivation et l'organisation. Un mauvais esprit osa dire que ce nom lui faisait penser à "Dominator", le petit film du grand Schwarzeneger. Personne ne rit et les consultants américains ne comprirent pas la plaisanterie.

Afin de remplir le premier objectif fixé par le DRH -l'évaluation systématique et participative

de tous les collaborateurs-, la *Task Force Evaluation* suivit les conseils des mandataires externes qui proposaient un système informatique semi-automatisé.

La procédure, couplée à un système de rappels automatiques via courrier électronique, comprenait 4 étapes :

1. la co-définition d'objectifs annuels lors d'un entretien entre supérieur et subordonné,
2. une ou plusieurs évaluations intermédiaires en cours d'exercice,
3. une auto-évaluation finale par le subordonné
4. et un entretien formel d'évaluation à la fin de l'année sur la base de critères pré-définis.

Les notations seraient échelonnées de 1 à 6. L'implémentation du système informatisé nécessiterait des aménagements du schéma directeur informatique de l'entreprise. A "vue de nez", les membres de la *Task Force Evaluation* estimèrent les coûts du projet à 1/2 million de dollars, coût de consultance compris. La première journée consista en une démonstration du programme informatique et de ses nombreuses possibilités.

Des séances d'information à l'intention des collaborateurs ainsi que des séminaires de formation à l'outil destinés à tous les cadres-évaluateurs avaient également été prévus par les consultants.

Le second objectif -la définition d'Assesment center lors de promotions aux postes hiérarchiquement élevés- donna plus de fil à retordre à l'Etat-major des RH. Après avoir examiné plusieurs variantes, et de guerre lasse au regard du temps imparti, ils optèrent pour une batterie de tests assortie de mises en situation et d'un entretien, quoique personne dans le groupe de travail ne croyait véritablement en la pertinence de ces outils "*aussi fiables qu'un horoscope*", selon les dires d'une participante.

Les rapports rédigés à l'issue des Assesment Centers seraient destinés de manière confidentielle à la hiérarchie des évalués et debriefés sur demande des évalués. Il était convenu de laisser le champ libre à la ligne sur le mode de debriefing, car *in fine*, c'était bien les chefs de départements qui étaient les véritables managers de cette entreprise. C'était donc à eux à conserver l'autorité sur leurs collaborateurs évalués.

1.3. Le retour du DRH

A son retour, le DRH fut enchanté du caractère cadré et formalisé du projet MOTIVATOR ainsi que de son aisance de mise en œuvre. Les consultants avaient travaillé toute la nuit qui précédait la séance pour préparer une présentation powerpoint "outstanding". Tout y passa: le work life balance, le développement durable des compétences, l'employabilité, le knowledge management, le coaching et le e-rh.

Le DRH posa après 3 minutes de présentation trois questions, interrompant ainsi brutalement la présentation des consultants de Global Assessment & Co qui ne semblèrent même pas surpris : combien le projet coûtera; quand pourra-t-il être opérationnel; quel sera précisément son ROI (retour sur investissement) ?

Les consultants présentèrent quelques courbes corrélées qui démontraient, selon leurs expériences américaines, que les entreprises pilotées avec leur outil gagnaient 23 % de productivité dans l'année qui suivait l'implémentation. Cette étude avait été menée par un célèbre professeur d'Harvard, une autorité en la matière semblait-il. Ce projet était donc bon marché et MOTIVATOR était décidément un nom qu'il portait bien.

Le DRH demanda alors à son assistant de traduire la présentation en français et de lui préparer une conférence "de vente" à l'attention de la DG. "*Tu sais ce dont j'ai besoin: trois point clairement explicités et plutôt choc; et puis quelques chiffres, dont le 23 %. Essaie de me trouver le nom des entreprises qui ont implémenté le système*".

Trois jours plus tard, lors du séminaire stratégique de la Direction générale et fidèle à ses habitudes, le DRH convainquit sans problème la DG de mettre en œuvre le projet dans une unité-pilote, désignée par la DG sur proposition du DRH.

1.4. L'essai-pilote

Le responsable de l'unité accueillit avec beaucoup de méfiance l'expérience-pilote, mais s'exécuta bon gré mal gré. Un ordre de mission de la Direction générale de se discuter pas dans cette entreprise. Mais il se méfiait de ce DRH avec qui il avait rencontré passablement de problème l'an dernier lors des révisions salariales des membres de son équipe. Il fit donc nécessité vertu et se montra rapidement très intéressé au projet.

L'ensemble des collaborateurs de l'unité fut réuni et on leur exposa en une heure les objectifs du nouveau système d'évaluation et ses modalités d'exécution, on leur demanda également de garder la plus grande confidentialité au sujet de ce projet. Les questions fusèrent de toute part et seul le DRH arrivait à canaliser, grâce à sa rhétorique légendaire, le flot ininterrompu d'interventions qui émanaient du groupe. Les consultants insistèrent sur la dimension unique du projet et sur l'opportunité qui était offerte à cette unité de montrer à toute l'entreprise son dynamisme et son ouverture en participant à cet essai-pilote.

Les jours suivants, les discussions au sein de l'unité allèrent bon train, chacun se demandant quel était l'objectif de cette nouvelle invention du département RH...

Après une formation accélérée des cadres (une demi-journée décalée durant laquelle les cadres allaient et venaient, pris qu'ils étaient par la gestion du courant), une simulation du projet d'évaluation des performances fut mise en œuvre sur une période de trois mois.

La *Task Force Evaluation* rencontra ses premières difficultés lors des entretiens de fixation d'objectifs; certains cadres ne trouvaient pas le temps de conduire les entretiens, d'autres ajournaient systématiquement les rendez-vous fixés et la plupart des collaborateurs rechignaient à travailler sur la fixation de leurs propres objectifs, surtout les plus âgés d'entre eux. Les plus motivés et les plus jeunes cherchaient du soutien auprès du département des ressources humaines et posaient des questions très basiques auxquelles personne n'arrivait à répondre simplement (qu'est-ce qu'un objectif ? quelle est la différence entre un objectif et les missions contenues dans mon cahier des charges ? y-a-t-il une technique pour rédiger un objectif ou toutes les formulations sont acceptées ? les apprentis sont-ils également soumis au processus ?, etc...). Le DRH, averti de ces problèmes par son assistant, chargea ce dernier de rédiger en deux nuits un guide pédagogique on line qui répondrait "*à toutes les questions*".

De même, lors de la simulation d'entretiens finaux, les managers-évaluateurs se trouvèrent confrontés à de multiples questions concernant la part variable de rémunération et la justification des décisions, questions auxquelles ils étaient incapables de répondre précisément de manière cohérente. On avait parfois l'impression d'assister à des règlements de compte ! Des collaborateurs audacieux allèrent même jusqu'à alerter la Direction générale par courrier. D'autres, informellement, commencèrent à faire circuler de folle rumeur sur le projet. Certains enfin annoncèrent au DRH qu'ils se retiraient du projet. La résistance interne s'organisait.

Plus grave, trois assessés demandèrent un avis de droit à la Commission du personnel ainsi qu'au département juridique de l'entreprise. Ils n'osèrent pas dans un premier temps critiquer frontalement le projet et se contentèrent de demander si le projet respectait la Loi Fédérale sur la protection des données et si une voie de recours était prévue par le dispositif, puisque leur supérieur hiérarchique refusait de leur transmettre les résultats des Assessments centers auxquels ils avaient été convoqués un samedi.

La Commission du personnel, par son Président, réagit dans les deux jours par un courrier

cinglant adressé à la Direction générale. Le département juridique se renseigna, ne notifia rien par écrit, mais téléphona trois semaines plus tard pour annoncer que le dossier était toujours à l'étude. Enfin le médecin de l'entreprise fit un rapport à la DRH avec copie à l'adjoint du Président dans lequel il constatait une augmentation brutale du nombre de consultations pour des problèmes de stress et de détresse psychique; il lui demandait ce qui pouvait bien générer de telles réactions. "*Le climat interne semble se détériorer*", écrivait en substance le Dr Gunthurn, psychiatre.

1.5. La crise !

Deux mois après la mise en œuvre de la phase-pilote, le journal de la Commission du personnel titra : "*La Direction se prépare à réduire les effectifs!*" Il est vrai que le chiffre d'affaire de l'entreprise avait fléchi durant le dernier trimestre, obligeant la Direction générale à prendre quelques mesures légères, mais très mal vécue par les collaborateurs (chômage technique; non renouvellement de quelques poste; mise à la retraite anticipée). La Direction générale réagit très autoritairement et rappela qu'elle n'avait pas été consultée dans le cadre de la publication de cet article, alors que le règlement de la Commission prévoyait de communiquer le sommaire du journal à la DG au moins une semaine avant parution. Des avertissements furent distribués.

Mais dans l'esprit de tous, il semblait désormais clair qu'aux vues des mauvais résultats financiers que le cash flow ne permettrait pas de verser les salaires variables promis. Ce fût un coup dur pour la *Task Force Evaluation* qui comptait beaucoup sur le mécanisme du salaire variable pour "*faire passer le projet à l'interne*". Désormais, il faudrait trouver d'autres arguments. Il fut rapidement donné mission à l'assistant du DRH d'identifier trois arguments-clés pour redonner souffle au projet.

L'article publié dans le journal de la Commission du personnel était redoutable: émaillé de témoignages anonymes sur le nouveau système d'évaluation, il évoquait l'instauration d'une "compétition féroce" entre collaborateurs, la mise en place d'une chasse aux sorcières et prétendait que MOTIVATOR n'avait qu'une raison d'être, celle de justifier une vague de licenciements massifs à venir. Le journaliste, semble-t-il proche du syndicat, n'hésita pas à débaptiser le projet et à le nommer DEMOTIVATOR.

L'après-midi même quatre journalistes externes cherchèrent à contacter le DRH et la Direction générale, sans succès.

Sur fond de crise, la Direction générale convoqua immédiatement la *Task force Evaluation* et le DRH pour une séance d'explication qui tourna rapidement à la défaveur du projet.

Désormais, et sur ordre de la DG, la mission du DRH est claire: il s'agit non seulement juguler les effets de cette publication, mais encore de restaurer la confiance envers les collaborateurs afin de réhabiliter le projet MOTIVATOR, jugé prioritaire.

La DG demanda encore un reporting financier détaillé des sommes investies jusqu'ici dans ce projet, coût des ressources internes comprises. Enfin la DG imposa le Professeur Alexis Bergstein comme consultant externe pour remettre le projet sur les rails. Un point de situation hebdomadaire sera prévu à l'ordre du jour des séances DG jusqu'à nouvel avis.

2. Consignes de résolution du cas

2.1. Votre rôle et vos missions

Vous êtes chef de la cellule de crise mise en place par la Direction des Ressources humaines, vous avez pour missions

- d'identifier les origines de la crise et ses causes,
- de proposer un plan d'action concret pour apaiser les tensions
- et de réhabiliter le projet MOTIVATOR en apportant des modifications à la procédure d'implantation du système d'évaluation si vous le jugez nécessaire.

2.2 Consignes de résolution, travail de groupe (entre 3 et 5 personnes)

	Etapes	Durées de préparation en groupe	Durée de restitution
1.	Lisez attentivement la totalité du cas MOTIVATOR	20 minutes	--
2.	Préparer une restitution du cas selon le modèle ci-dessous : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Résumé factuel de la situation ➤ Identification des problématiques et diagnostic ➤ Impressions générales et hypothèses: comment en est-on arrivé jusque-là ? ➤ Quelles sont à votre sens les trois principales erreurs qui ont été commises ? Commenter. 	15 minutes 15 minutes 15 minutes 20 minutes	3 minutes 4 minutes 3 minutes 4 minutes
3.	Vous êtes membre de la chef de la cellule de crise mise en place par la DRH. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelles mesures d'urgence proposez-vous ? ➤ Comment restaurer la confiance dans le projet ? ➤ Quelles pistes d'optimisation du projet identifiez-vous ? ➤ Quel plan d'actions concrets imaginez-vous ? ➤ Comment évaluez-vous l'efficacité de vos mesures et de vos actions ? 	20 minutes 15 minutes 15 minutes 15 minutes 10 minutes	3 minutes 3 minutes 3 minutes 3 minutes 3 minutes
	Total	Environ 3 heures	environ 30 minutes
	Remarque: les questions peuvent être attribuées séparément à des sous-groupes spécifiques		

Copyright 2005 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55
Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch