

Décider des personnes.

Remplacer, promouvoir, déléguer, trancher: la méthode du cabinet en six étapes, avec ses grilles.

Mike Ciabatti

NOTE DE MÉTHODE 1 · VERSION 1.0

Ce que contient cette note

01 À quoi sert cette note

02 Pourquoi ces décisions sont prises trop tard

03 Étape 1: écrire la décision sans nom propre

04 Étape 2: trier ce que vous savez, supposez, et ce qu'on vous dit

05 Étape 3: décrire le poste, pas la personne

06 Étape 4: construire trois options, pas deux

07 Étape 5: décider et préparer l'annonce ensemble

08 Étape 6: tenir, et réviser à trois mois

09 Ce que dit le droit suisse, et ce qu'il ne dit pas

10 Les six étapes en une page

À quoi sert cette note

Cette note s'adresse à un dirigeant qui a une décision à prendre au sujet d'une personne, et qui la repousse. Un cadre qui ne tient plus son poste, une promotion qui hésite, un domaine à déléguer, un conflit entre deux responsables, une situation individuelle dont personne ne parle. Il sait qu'il devra trancher; il ne sait pas comment s'y prendre sans se tromper, sans blesser, et sans que l'organisation lise sa décision comme une injustice.

Elle expose la méthode que le cabinet applique dans ses mandats sur ces questions, en six étapes, avec les grilles qu'il utilise. Elle est faite pour être employée seul, en deux ou trois séances de travail d'une heure, avec une feuille et un crayon. Elle ne remplace ni le conseil juridique, ni les ressources humaines lorsqu'elles existent; elle traite la seule dimension qui revient au dirigeant et que personne ne peut prendre à sa place: la décision.

Un mot sur ce que la note ne contient pas: aucune technique d'entretien de licenciement, aucun modèle de lettre, aucune grille d'évaluation des compétences. Ces outils existent, ils sont utiles, et ils interviennent après la décision. La faute la plus fréquente consiste à les employer pour éviter de la prendre.

LA RÈGLE QUI TRAVERSE LA NOTE

On n'évalue pas une personne; on évalue si un poste, tel qu'il est aujourd'hui, est tenu. Cette substitution change tout: la question devient répondable, elle se pose sans jugement, et elle ouvre des options que la question sur la personne fermait.

Pourquoi ces décisions sont prises trop tard

Trois mécanismes se retrouvent dans presque toutes les entreprises de quelques dizaines à quelques centaines de personnes, et il vaut la peine de les nommer avant d'ouvrir la méthode, parce que chacun se reconnaîtra dans au moins l'un d'eux.

La confusion entre la personne et la fonction

Le dirigeant connaît le cadre depuis dix ans, l'a vu tenir la maison dans les années difficiles, et évalue un homme là où il faudrait évaluer un poste. « Est-ce qu'il est bon » n'a pas de réponse; « est-ce que ce poste, tel qu'il est aujourd'hui, est tenu » en a une.

Le coût invisible de l'attente

Un cadre qui ne tient plus son poste ne coûte pas seulement son salaire. Il coûte les décisions qu'il ne prend pas, les collaborateurs qui partent parce qu'ils ne sont plus conduits, les clients qui sentent le flottement, et le temps du dirigeant qui compense sans le dire. Ce coût n'apparaît dans aucun compte, et il est presque toujours supérieur au coût d'une séparation.

L'absence d'options

Le dirigeant voit deux issues, garder ou séparer, et comme la seconde lui paraît brutale, il choisit la première par défaut, mois après mois. Or il existe presque toujours une troisième et une quatrième voie: redéfinir le périmètre, adjoindre une compétence, changer de rattachement, fixer un objectif à trois mois avec un point de sortie convenu. Ces options ne se voient qu'une fois la décision cadrée.

ÉTAPE 1

Étape 1: écrire la décision sans nom propre

La question de décision

Écrivez la décision en une phrase. Si la phrase contient un nom, elle porte sur une personne; reformulez-la pour qu'elle porte sur un poste. « Faut-il remplacer X » devient « qui doit tenir la direction des opérations pendant les trois prochaines années, et à quelles conditions ». La première ferme les options; la seconde les ouvre.

Ajoutez trois choses à la phrase: ce que la décision engage (un périmètre, une équipe, des clients, un montant), l'échéance réelle au-delà de laquelle ne pas décider devient une décision, et ce que vous refusez de décider en même temps. Ce dernier point protège de l'erreur qui consiste à profiter d'un remplacement pour réorganiser tout un service.

ÉLÉMENT

VOTRE RÉPONSE

La décision, en une phrase, sans nom propre

Ce qu'elle engage

L'échéance réelle

Ce que je refuse de décider en même temps

LE TEST

Relisez la phrase à voix haute en imaginant qu'elle est lue par la personne concernée. Si elle sonne comme un verdict, elle est mal posée. Si elle sonne comme une question sur l'entreprise, elle est prête.

Étape 2: trier ce que vous savez, supposez, et ce qu'on vous dit

Prenez trois colonnes. Dans la première, ce que vous savez: des faits datés, observés ou documentés. Décisions prises et non prises dans le périmètre; résultats du périmètre sur les deux derniers exercices; départs dans l'équipe et leurs motifs déclarés; réclamations de clients; ce que vous avez vous-même constaté, avec la date. Dans la deuxième, ce que vous supposez: ce dont vous êtes convaincu sans pouvoir le dater ni le documenter. Dans la troisième, ce que l'on vous a dit, avec le nom de qui l'a dit et ce que cette personne avait intérêt à ce que vous croyiez.

CE QUE JE SAIS (FAIT, DATE, SOURCE)	CE QUE JE SUPPOSE	CE QU'ON M'A DIT (QUI, INTÉRÊT)

Puis écrivez, sous les trois colonnes, ce qui reste incertain et ce qu'il faudrait pour le savoir. Une décision qui concerne une personne n'attend jamais l'information complète; elle se prend en sachant précisément ce que l'on ignore.

LE PIÈGE LE PLUS FRÉQUENT

Confondre l'accumulation de petits faits avec un signal objectif. Les situations humaines ne produisent pas de chiffre décisif; elles produisent une accumulation que le dirigeant finit par ne plus voir. Écrire les faits, avec leur date, est ce qui rend l'accumulation visible.

Étape 3: décrire le poste, pas la personne

Ce que le poste exige

Avant de comparer des options, il faut savoir à quoi on les compare. Décrivez le poste tel qu'il est aujourd'hui et tel qu'il sera dans deux ans: les décisions qu'il doit prendre seul, celles qu'il prépare pour vous, les personnes qu'il conduit, les résultats dont il répond, et les compétences que ces quatre éléments exigent. Restez à cinq lignes par colonne; au-delà, vous décrivez une personne idéale, pas un poste.

LE POSTE	AUJOURD'HUI	DANS DEUX ANS
Décisions prises seul		
Décisions préparées pour la direction		
Personnes conduites		
Résultats dont il répond		
Compétences exigées		

Puis, et seulement maintenant, confrontez la personne au poste: sur chaque ligne, ce qu'elle apporte réellement, d'après la première colonne de l'étape 2. Le résultat n'est pas une note; c'est une carte de ce qui est tenu, de ce qui ne l'est pas, et de ce qui pourrait l'être avec un périmètre différent, une compétence adjointe ou un rattachement modifié.

L'ERREUR DE PROMOTION

Le meilleur ingénieur ne fait pas le meilleur chef d'ingénieurs, et l'entreprise perd les deux. La question à poser est ce que le poste exige, pas ce que la personne mérite. La même grille sert pour une promotion: on décrit le poste visé, et on regarde ce que la personne y apporterait.

Étape 4: construire trois options, pas deux

Le dossier d'options

Garder ou séparer sont deux options, et ce sont rarement les meilleures. La méthode en exige au moins une troisième, réelle, c'est-à-dire que vous pourriez effectivement choisir. Les plus fréquentes: redéfinir le périmètre pour qu'il corresponde à ce qui est tenu; adjoindre une compétence, un adjoint ou un binôme; changer de rattachement; fixer un objectif à trois mois, avec des critères écrits et un point de sortie convenu d'avance; préparer une sortie négociée à échéance choisie plutôt que subie.

Décrivez chaque option sur les mêmes critères. Ce qu'elle coûte, en francs et en temps du dirigeant. Ce qu'elle rend irréversible. Comment elle sera perçue par l'équipe, par les clients et par la personne concernée. Le signal qui indiquerait qu'il faut en changer. Deux options qui ne peuvent pas être comparées sur les mêmes lignes ne sont pas comparables, et l'une des deux est probablement un repoussoir.

CRITÈRE	OPTION A	OPTION B	OPTION C
Ce qu'elle coûte (francs, temps)			
Ce qu'elle rend irréversible			
Perception: équipe, clients, personne			
Point de rupture			
Signal de révision			

LE TEST DES TROIS OPTIONS

Si l'une des trois est manifestement là pour faire paraître les deux autres, retirez-la et cherchez-en une vraie. Un dossier à deux options réelles vaut mieux qu'un dossier à trois dont une est un repoussoir.

Étape 5: décider et préparer l'annonce ensemble

La décision et ses mots

Une bonne décision mal annoncée produit les effets d'une mauvaise décision. C'est pourquoi la méthode ne sépare pas la décision de son annonce: elles se préparent dans la même séance.

Fixez d'abord l'option retenue et écrivez pourquoi, en des termes que l'organisation comprendra, sans jargon et sans justification excessive; trois phrases suffisent, et une décision qui en exige dix n'est pas encore claire. Puis établissez l'ordre des annonces: la personne concernée d'abord, toujours, en face, avec des mots préparés; puis ceux qui travaillent directement avec elle; puis l'équipe; puis, si la situation l'exige, les clients. Chaque cadre concerné doit l'apprendre de la bouche du dirigeant, avant l'annonce générale.

À QUI	QUAND	PAR QUI	CE QUI EST DIT (TROIS PHRASES)
La personne concernée			
Ses collègues directs			
L'équipe			
Les clients, si nécessaire			

Enfin, écrivez ce qui sera attendu à trois mois: le fait observable qui dira que la décision produit ce qu'elle devait produire, et le fait qui dirait le contraire. Ce n'est pas un objectif de performance; c'est le calendrier de révision de votre propre décision.

SÉPARATION ET SANCTION

Se séparer d'un cadre qui ne tient plus son poste n'est pas le punir; c'est reconnaître que le poste a changé. Le dirigeant qui l'entend ainsi annonce mieux, et la personne concernée sort mieux. Les mots de l'annonce doivent porter cette différence.

Étape 6: tenir, et réviser à trois mois

Le suivi

La décision est prise, annoncée, et l'urgence reprend ses droits. C'est ici que la plupart des décisions concernant des personnes échouent: non pas parce qu'elles étaient mauvaises, mais parce que personne ne les a tenues. Un périmètre redéfini que le dirigeant contourne au premier écart, une délégation qu'il reprend en main dès la première difficulté, un objectif à trois mois que personne ne mesure au bout des trois mois.

Inscrivez la date de révision dans votre agenda le jour de la décision. Le moment venu, reprenez les deux faits observables fixés à l'étape 5, et rien d'autre. Si la décision produit ce qu'elle devait, dites-le à la personne concernée. Si elle ne le produit pas, vous n'avez pas eu tort: vous avez atteint le point que vous aviez fixé, et le dossier d'options de l'étape 4 contient déjà la suite.

REPRENDRE LA MAIN APRÈS AVOIR DÉLÉGUÉ

Le dirigeant qui reprend une décision déléguée au premier écart apprend à toute l'organisation qu'il ne faut rien décider sans lui. Le signal de révision existe précisément pour ne reprendre la main qu'au moment convenu, et pas avant.

Ce que dit le droit suisse, et ce qu'il ne dit pas

Le droit suisse du travail laisse au dirigeant une liberté réelle. Le contrat de durée indéterminée se résilie moyennant un préavis légal d'un mois pendant la première année de service, de deux mois de la deuxième à la neuvième, de trois mois ensuite, sous réserve d'un contrat ou d'une convention collective qui prévoient davantage, et sans obligation de justifier le congé, hors congé abusif et périodes de protection. Cette liberté est une facilité juridique, pas une facilité de décision. La question difficile n'est presque jamais « puis-je » mais « dois-je, et comment ».

Trois moments exigent le conseil juridique de l'entreprise avant toute annonce: une période de protection possible (maladie, accident, grossesse, service obligatoire); un motif que la personne pourrait qualifier d'abusif; un cadre dont le contrat, la convention d'actionnaires ou le règlement de participation contiennent des clauses particulières. Dans ces trois cas, la méthode s'applique telle quelle jusqu'à l'étape 4; l'étape 5 se prépare avec le conseil.

LA PLACE DU CABINET

Le cabinet traite la décision. Le conseil juridique traite ce que le droit permet et impose. Les ressources humaines, lorsqu'elles existent, traitent la mise en œuvre. Les trois ne se remplacent pas.

Les six étapes en une page

ÉTAPE	CE QUE VOUS PRODUISEZ	LE TEST
1. Écrire la décision	Une phrase sans nom propre, avec ce qu'elle engage, l'échéance, ce qu'on refuse de décider	Lue par la personne concernée, elle sonne comme une question sur l'entreprise
2. Trier	Trois colonnes: su, supposé, affirmé; puis ce qui reste incertain	Rien ne passe en première colonne sans vérification
3. Décrire le poste	Cinq lignes, aujourd'hui et dans deux ans; puis ce que la personne y apporte	On a décrit un poste, pas une personne idéale
4. Trois options	Comparables sur cinq critères, dont l'irréversibilité et le signal de révision	Aucune n'est un repoussoir
5. Décider et annoncer	L'option, trois phrases de justification, l'ordre des annonces, les deux faits attendus à trois mois	La personne concernée l'apprend d'abord, en face
6. Tenir et réviser	La date de révision dans l'agenda; les deux faits, et rien d'autre	On ne reprend la main qu'au moment convenu

Si vous avez fait les six étapes seul et que la décision est prise, cette note a rempli son rôle. Si vous êtes resté bloqué à l'une d'elles, le plus souvent la deuxième ou la quatrième, c'est précisément le point par lequel un premier échange avec le cabinet commence: trente minutes, sans engagement, pour dire si le cabinet peut être utile et sous quel format.

CIABATTI, cabinet de conseil en décision, Valais et Genève. La page de fond consacrée à ces décisions et le glossaire des termes employés sont en libre accès sur ciabatti.ch. Ce document peut être partagé et cité librement, dans son intégralité et sans modification, avec mention de l'auteur et de la source. Les corrections éventuelles sont consignées sur ciabatti.ch/fr/errata.