

Retour d'expérience

Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants

Chantal HEMARD²⁰

Gérard REYRE²¹

Pourquoi s'intéresser aux pratiques des cadres-dirigeants ? Depuis maintenant plus de trente ans, l'évaluation du personnel s'est développée avec insistance dans le secteur privé puis s'est diffusée dans le secteur public. Tous les personnels y sont soumis à l'exercice de l'entretien annuel (ou biannuel) supposé remplir un grand nombre d'objectifs. On connaît les modes de justification en usage. Pour les DRH : l'entretien annuel aurait pour finalité de faire remonter une information fiable pour gérer les personnes, faire le point des compétences pour anticiper les emplois de demain, permettre aux salariés d'évoluer professionnellement, etc. Au niveau des managers évaluateurs, l'entretien est censé motiver le personnel, instaurer un espace de dialogue privilégié, apprécier l'atteinte d'objectifs, améliorer la performance et la prise de décisions, etc. Et pour les évalués, ce serait pour eux, l'occasion d'établir un dialogue sur les résultats, les moyens alloués, parler de leur travail et de leurs difficultés, avoir des précisions sur les objectifs à venir, pouvoir évoquer avec recul leur avenir et leurs ambitions de carrière, exprimer leurs attentes, etc. Derrière cette rhétorique développée jusqu'à l'usure par la communication habituellement en usage, l'analyse de la méthode, de ses intentions et de ses effets a été réalisée par de nombreux auteurs (sociologues, psychologues du travail, psychiatres) ainsi que par des praticiens. Elle a largement contribué à amender largement les bénéfices promis en soulevant de significatives distorsions, biais et dérives, se soldant par beaucoup d'incompréhension, de malentendus, voire de conflits (y compris portés devant la justice) du fait du décalage de plus en plus grand entre les finalités affichées et le mode d'emploi assigné aussi bien aux évaluateurs qu'aux évalués.

Ainsi, fort d'une littérature particulièrement abondante sur le sujet, le dispositif s'est vu largement mis en critique sur plusieurs fronts, parmi lesquels se trouvent : - La pratique du « choix forcé » qui consiste à imposer à la hiérarchie de noter une part minimale de personnes en « peu performantes » et des parts préalablement déterminées sur les autres catégories de « performances » ; - Les effets sur les risques psycho sociaux, dont la jurisprudence s'est largement fait écho ; - La question de la notation et de la fausse objectivité. Les indicateurs, les critères, les statistiques

²⁰ Sociologue - Consultante, Arcône - chantal.hemard@arcone.fr

²¹ Sociologue - Consultant indépendant - reyre@wanadoo.fr

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

s'entourent d'autant d'appréciations, de jugements destinés à construire des murs «incontestables» de classements prétendument objectifs. Plus récemment encore, de grands cabinets de conseil, après avoir rempli leurs caisses de la prescription du modèle, en annoncent la fin et alertent les entreprises sur le coût, le temps perdu et la non productivité de l'entretien annuel.

L'évaluation ne saurait se réduire à un simple dispositif ou à un outil. L'évaluation est là, partout, tout le temps. Son appropriation par les pratiques de contrôle, de conformité a savamment éclipsé son intérêt dans le développement des personnes mais aussi des métiers, de la qualité du travail et de ce qui les fonde en valeur. Parmi tous les acteurs de l'entreprise, il nous semble que depuis toujours, les cadres-dirigeants ont dessiné des pratiques plus singulières et le plus souvent invisibles en matière d'entretien avec leurs collaborateurs. Seraient-elles plus adaptées que celles prescrites à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ? Serait-il possible que les pratiques des cadres-dirigeants en matière d'entretien annuel et d'évaluation de leurs collaborateurs directs puissent largement contribuer à redessiner le paysage de l'évaluation en entreprise et redonner de la valeur à un dispositif sensé avoir une place centrale dans la motivation, le développement et la reconnaissance des individus ? L'objectif de cet article est de répondre à ces questions et de déterminer s'il est par conséquent possible de modéliser de nouvelles manières de faire à partir du savoir-faire non visible des cadres-dirigeants. In fine, d'en faire bénéficier le plus grand nombre dans les entreprises concernées. L'enjeu est finalement le renouvellement d'une partie significative du modèle managérial de l'entreprise.

Nous avons interrogé dix cadres dirigeants en poste ou ayant été en poste dans de grandes entreprises de secteurs variés (assurance, distribution, services informatiques, édition, énergie, chimie)²². Notre choix s'est porté vers les membres des Comités de direction car la majorité d'entre eux nous ont confirmé qu'ils n'avaient pas d'entretiens annuels avec leurs présidents directeurs généraux :

« Ils n'aiment pas...Pour une raison simple. Un, ils ont la sensation, à juste titre, d'être entourés par les professionnels. Ce qui est vrai. Qu'ils payent cher. C'est vrai aussi. Donc, par définition, ce sont des gens qui font plutôt l'affaire... c'est une question de salaire. Au niveau du Comité de Direction, les choses sont un petit peu différentes par rapport à ce qui se

²² Un directeur général d'une compagnie d'assurance française (27 000 salariés) ; un directeur général adjoint d'une société de distribution française (20 000 salariés) ; un ancien directeur du développement international d'une société française de distribution de produits cosmétiques (25 000 salariés) ; le président directeur général d'un groupe français dans le secteur de l'énergie (1200 salariés) ; un ancien directeur général France d'un groupe industriel anglais (5 000 salariés) ; un président du directoire d'un groupe de presse (2300 salariés) ; une DG du secteur high tech d'une SSII (6000 salariés) ; un directeur de la Qualité Europe pour une entreprise chimique américaine (30 000 salariés) ; un directeur commercial zone d'une SSII (25 000 salariés) ; un ancien directeur général d'une filiale d'une entreprise de transport française (2000 salariés). Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. Ces cadres dirigeants ont été approchés par le biais de connaissances personnelles et professionnelles.

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

passé en bas. C'est-à-dire, en général, s'il y a des gens que les présidents veulent garder, il faut qu'ils fassent en sorte qu'ils ne partent pas. » ; « Moi, à mon niveau, je n'ai pas besoin d'évaluation. Je dois comprendre si je suis dans le vent. En revanche je me sens redevable de faire des évaluations avec mes collaborateurs. »

L'absence d'entretiens institués d'évaluation annuelle à ce niveau peut sans doute se comprendre par la nature des relations entre les DG et leur collaborateurs directs qui sont fortement empreintes d'alliances qui peuvent à tout moment se faire et se défaire. Le lien peut être révocable à tout instant et pourtant il repose sur la loyauté. Cet impératif d'opportunisme et de loyauté s'inscrit dans une relation ne pouvant être totalement explicitée.

L'objet de cet article est donc orienté vers les pratiques d'entretiens annuels des membres de CODIR avec leurs collaborateurs. Nous répondrons d'abord à la question de savoir si les dirigeants s'affranchissent ou pas du dispositif d'évaluation institué, puis comment ils jouent avec l'asymétrie des positions entre évaluateur et évalué, comment ils forment et négocient leur jugement, enfin quel est le rôle primordial qu'il considère avoir à exercer vis-à-vis de leurs collaborateurs.

1. Respecter la norme ?

Majoritairement, les dirigeants évaluateurs respectent la norme (dispositif institué) tout en s'accordant des libertés, pour préserver, par pragmatisme, le dialogue avec le collaborateur. Sans que cela puisse faire l'objet d'un débat, tous nos interlocuteurs disent respecter le protocole imposé à l'ensemble des collaborateurs, c'est-à-dire l'usage du support d'évaluation ainsi que la planification et la conduite de l'entretien annuel. Les cadres dirigeants perçoivent le côté bricolage des dispositifs, l'ambiguïté des logiques qui gouvernent le système d'évaluation mais en tolèrent l'imperfection. Par une sorte d'effet Asch, les cadres dirigeants se montrent conformistes face au dispositif et à sa généralisation. L'évaluation fait partie de la pratique de gestion de l'entreprise, souvent avant leur arrivée, pourquoi s'en départir !

« Je faisais ce que l'on me demandait de faire, parce que finalement vous avez une DRH qui est structurée au niveau monde, au niveau France, après niveau Paris donc il y a des strates qui correspondent à différents types d'analyses et de mesures de la performance et de la qualité... »

Le souci de cohérence et de conformité semble ainsi trouver son expression entre la nécessité normative d'un cadre de référence et l'intention de traiter avec égalité l'ensemble du personnel.

« On se doit de respecter une cohérence, par rapport à ce que ces personnes ont l'habitude d'avoir comme suivi, comme management, parce qu'il y a une attente des salariés. » ; « Tout le monde est traité dans l'entreprise de la même manière. Oui il y a un cérémonial, un rituel, un entretien annuel, même quand on est cadre sup. Si je suis cadre sup je n'échappe pas à ce rituel. » ; « Moi je suis extrêmement attentif à ce qu'un entretien ait lieu tous les ans avec tout le monde. C'est capital. »

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

Respecter la norme c'est aussi sans doute donner à l'évaluation une centration instrumentale avec, sous-jacente, la figure emblématique de l'évaluateur objectif, détenteur d'une parole vraie parce qu'assurée de ses outils et instruments.

« C'est un cadre, qui fait que c'est un peu pénible, parce qu'il faut rentrer les trucs machins. Mais, en même temps, on a après des bénéfices en termes d'agrégation, de stockage, de visualisation. »

Il est possible de voir autrement cet appui sur le dispositif institué, par exemple, en le rapprochant du *sensus communis* de Kant repris par Arendt : « Il s'agit de rattacher son jugement à la raison humaine tout entière,... de réfléchir sur son propre jugement à partir d'un point de vue universel » (Arendt, 1991, p.109). Comme nous le verrons plus loin, le sens commun, « une simple norme idéale » pour Arendt, est pour Kant le fondement du jugement partagé. Or le glissement opéré par la suprématie des outils de gestion sur l'évaluation a été de transformer ce sens commun en normes, en prescriptions, qui souvent, oblitèrent le besoin de liberté pour évaluer. C'est la critique qu'en font les dirigeants quand ils disent :

« Il y avait des outils que ne me convenaient pas spécialement, qui ne me donnaient pas de liberté, j'ai fait pendant très longtemps des entretiens en format libre. Ça veut dire qu'on discutait. Bien entendu, en gros c'était toujours structuré en trois parties, qui sont : un, on fait un bilan de ce qui se passait en se nourrissant si possible d'éléments factuels ; deux, on essayait de déterminer des objectifs et trois, on parle plus de sujets de personnalité, de comportement et d'évolution de carrière. Les choses plus personnelles, voilà. En gros, cette structure-là, je la faisais sous format libre avec des comptes rendus sous le Word. Et voilà, ça suffisait.... »

Ce qui compte pour eux serait le *sens commun* à travers des valeurs partagées, des messages de conformité à faire passer par le biais de l'évaluation.

1.1 La place des valeurs et l'alignement pragmatique

Les propos tenus par nos interlocuteurs sont référés à des environnements, des cultures, des valeurs d'entreprise. Ces référents aiguïssent l'action, la légitiment, lui donnent sens et autorisation. Parmi les valeurs portées par les discours des dirigeants on peut, reprenant le *distinguo* effectué par Barbier (2011, p.221) distinguer les valeurs en acte, les valeurs référents et les valeurs signifiées. Les valeurs en acte ne sont pas de simples énoncés. Elles s'inscrivent dans l'engagement physique du sujet au sein des actions qu'il entreprend.

« L'outil formel ... Il va contenir lui-même un certain nombre de messages, de codes... Quelque part, il va, il devrait, il se voudrait, porteur d'un certain nombre des messages de l'entreprise. »

Les valeurs-référents constituent l'image souhaitable ou ce qui apparaît au sujet comme ce qui vaut la peine d'être fait.

« Ce n'est pas neutre. Les entreprises ont une histoire. De cette histoire dérive une certaine éducation d'entreprise. Certaines manières de faire. Qui va être donc par définition acceptable ou pas acceptable, dans le bon sens ou pas dans le bon sens. »

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

Les valeurs signifiées participent de sommations écrites ou verbales. Elles constituent la trame des discours portant sur l'action et correspondent à ce que le sujet trouve d'important à dire sur ses motivations et/ou son engagement.

« Il faut tirer les gens vers ce qui est attendu. Ce qu'en vocabulaire anglo-saxon, on appelle alignement. » ; « Ce n'est pas tant l'apport de l'information qui est à souligner là, c'est le fait de ritualiser cela, c'est-à-dire de faire en sorte que finalement on oublie jamais que quand on commence un entretien d'évaluation, il y a cette notion de remise en contexte. »

Par ailleurs, les valeurs permettent de réguler les jugements en apportant une « validité exemplaire » et une finalité tierce concrétisée par le rituel qui oblige à réitérer un cadre.

« Maintenant on va porter la chemise bleue comme tout le monde. Ça c'est le genre de message qu'on peut passer. Ou de constater que fondamentalement, il y a un problème d'acceptation de l'entreprise. Et il faut en subir les conséquences. Effectivement, il y a une partie importante qui consiste à essayer d'homogénéiser un peu tout ce petit monde au moins dans la partie qui est nécessaire pour vivre ensemble de manière correcte. »

Le cadre dirigeant se plie, c'est son rôle, aux exigences de la stratégie et en épouse les circonvolutions. Détenteur d'un territoire, il lui revient d'en spécifier l'originalité vis-à-vis de la conception globale et « uniformisante » de l'entreprise. Il lui faut donc être à la fois conforme, on l'a vu, mais aussi différent. Les personnes rencontrées ont clairement exprimé « la tension entre l'universel et le particulier » dans l'évaluation. La résolution de cette tension nécessite de contextualiser et de faire le lien avec les réalités (Eymard-Duvernay, 1997, p. 13). Kant et Arendt nous disent qu'il faut discerner « les caractères du particulier sans les subsumer au préalable sous un universel ». C'est ce que les dirigeants interrogés cherchent à préserver en s'octroyant une liberté dans l'application des prescriptions du dispositif d'évaluation institué.

« On ne commençait pas, j'oserais dire, en ordre, même pas du tout en ordre mais ça permettait d'arriver petit à petit via des questions aux objectifs d'évaluation. » ; « Depuis quelques années, maintenant, j'utilise plus volontiers les outils existants mais je pense que lorsqu'on a un cadre d'outil, il faut, comment dire..., il faut surtout arriver à ne pas en être prisonnier. Il faut quand même avoir la capacité pour que la conversation ait lieu. »

Cette liberté témoigne de la « mentalité élargie », c'est-à-dire d'« une abstraction des bornes » en se mettant à la place de l'autre pour, ici, parvenir à une évaluation de type réfléchissante. Il s'agit de préserver avant tout la dynamique de l'entretien, quitte à ne pas suivre les rubriques du support dans l'ordre. Le support est utile surtout pour les évaluateurs qui n'ont pas l'expérience de l'évaluation, ceux qui n'ont pas eu l'occasion « d'élargir » leur manière de conduire l'entretien. Le dépassement des bornes du dispositif institué est, par contre, aux yeux de nos interlocuteurs très expérimentés, incontournable pour « éviter que le collaborateur déconnecte ». Ils accordent ainsi une préférence aux outils peu contraignants.

« Est-ce que je les suivais à la lettre ? Est-ce que tout était fait parfaitement selon les huit critères parfaitement étudiés ? La réponse est non. Pourquoi ? Parce que sinon au bout d'un certain temps tes collaborateurs déconnectent quand même. » ; « Le gros avantage de ces

**Retour d'expérience : Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par
les cadres dirigeants - Chantal HEMARD et Gérard REYRE**

outils, l'unique but de ces outils, c'est l'exploitation derrière, à des fins statistiques et de compilation. A mon avis, l'outil dans le rapport entre les deux personnes, ça n'ajoute pas grande chose.» ; « J'ai une sorte de guide pour en être plus libre, alors c'est sûr qu'il y a des points, la DRH nous donne un cadre officiel mais à certain moment vous pouvez parler à coté pour mieux parler de l'évaluation en réalité. Je ne me sens pas prisonnier par un cadrage préalablement défini, et d'ailleurs quand on commence à trop le formaliser ce fameux tableau, au bout d'un moment, on s'aperçoit que c'est d'une utilisation un peu difficile. »

Les dirigeants interrogés, tout en tirant parti du rituel de l'entretien, savent introduire l'informel de manière naturelle pour instaurer la confiance nécessaire à la co-évaluation.

« Oui on s'en écarte toujours bien sûr, il y a le formel et l'informel. Il y a les outils qui permettent de matérialiser des éléments qui sont récupérables par d'autres et il y a une donnée dans le cadre d'une évaluation annuelle qui permet d'ajuster la compréhension du projet, selon vos priorités également, selon ce que l'autre peut vous dire et vous évaluez constamment entre le formel et l'informel. » ; « L'informel c'est tout ce que l'autre va dire, ce n'est pas vous qui l'insufflez. L'informel c'est surtout une capacité d'ajustement, un suivi personnel et cela est extrêmement important parce que c'est ce qui fait le lien de confiance, c'est votre capacité à écouter ou à voir comment la personne se sent dans un projet, et donc réadapter ou faire des propositions d'ajustement si nécessaire, pas besoin de les écrire, c'est à la discrétion du manager. » ; « On le détecte en discutant avec la personne. C'est en discutant avec les gens et pas avec people soft. »

Cette faculté nous renvoie à l'ouverture d'esprit, à « la mentalité élargie » qui s'effectuent par « la force de l'imagination ». Arendt (Arendt, 1991, p. 72) nous dit que l'imagination est l'aptitude « à rendre présent ce qui est absent ». En effet, on évalue ce qui n'est plus présent, ce qui est soustrait à l'immédiateté de la perception sensible. L'imagination fournit les schémas à la connaissance et les exemples aux jugements. Elle permet de reconnaître la similitude au sein du divers. Elle précise que la faculté de l'imagination correspond au sens de la liberté alors que la faculté de l'entendement correspond au sens de la conformité à la règle.

« J'espère qu'il y a de la liberté, oui je pense. Il faut qu'il y ait de l'écoute, alors est ce qu'on rentre dans une bienveillance, une amitié, il y a une complicité sur le projet, comment l'on porte ensemble cette maison. »

Les dirigeants ont bien compris que l'évaluation ne peut se contenter d'une conformité à la règle (contrairement à ce que vers quoi les dispositifs actuels cherchent à lui faire tendre). Ils usent de l'informel, sans exagération, pour introduire un peu de liberté nécessaire au jugement.

1.2 Transgresser légitimement

Tout en préservant une dose significative de conformisme, les cadres dirigeants peuvent exercer également leur singularité en échappant temporairement à l'encadrement méthodologique. La transgression est une activité commune largement partagée par de nombreux acteurs de l'entreprise, la littérature sociologique s'en fait

largement l'écho. La transgression du dirigeant peut relever de deux explications. La première est de se signifier que les règles imposées d'en haut, y compris donc par soi-même, peuvent être modifiées selon les circonstances, répondant ainsi à l'une des compétences attendues d'un dirigeant que de s'adapter rapidement aux situations les plus diverses.

« Alors moi, chez X vous n'aviez pas le choix, la forme était imposée et je pense qu'ils ont raison parce qu'il fallait remplir les cases et donc il fallait se poser des questions. En ce qui me concerne, je n'ai jamais trop attaché d'importance à la forme donc certaines fois quand j'étais patron j'avais des cases qui m'embêtaient, je les laissais tomber sauf si elles avaient une importance. » ; « Si c'était pour remplir pour la DRH cela m'était indifférent. Si je pensais que cela pouvait m'aider à l'entretien je tenais compte forcément de la forme, cela me permettait de ne pas réfléchir, il y a des DRH qui y ont pensé, comme cela vous n'oubliez pas de choses. »

La seconde, plus tactique, est de signifier aux collaborateurs qu'ils possèdent un espace de jeu et de construction de sens qui n'est pas donné *a priori* mais à conquérir.

« On n'est pas obligé de respecter tout le temps des questions, on peut en rajouter d'autres. On peut aussi exclure des questions qui sont jugées trop complexes pour la personne, on ne remplit pas à 100 % le document. » ; « Le support m'aidait beaucoup, mais on ne vous disait pas dans le support : mettez votre collaborateur en confiance. Mais si la confiance n'est pas dans l'entretien cela vide la substance de l'entretien. »

Ainsi pour eux, le formalisme doit être un appui à la conduite de l'entretien. Si ce n'est pas le cas, ils s'en affranchissent.

2. Le cadre théâtral

2.1 Le jeu de l'asymétrie

Le jeu de l'asymétrie se met en place lorsque des rôles réciproques et complémentaires se trouvent potentiellement doublés d'un rapport vertical et hiérarchique dans un système de places. Dans l'évaluation, il y a de fait une asymétrie entre l'évaluateur et l'évalué. Or les dirigeants ont témoigné qu'ils cherchaient à introduire du jeu dans cette asymétrie dans le but de pouvoir produire l'évaluation. Ils comprennent bien qu'une position trop « surplombante » entrave la construction de l'évaluation notamment quand le collaborateur opte pour une attitude servile.

« Souvent le problème des appréciations c'est que le chef sait ce qu'il pense du salarié mais le salarié ne sait pas ce que le chef pense de lui, ou il le sait pas bien. » ; « Je pense que je n'ai jamais eu une position hiérarchique très surplombante, je pense être resté toujours simple, mais le problème de la position hiérarchique, c'est que le patron l'oublie toujours, celui d'en dessous ne l'oublie jamais. Donc moi j'ai l'impression de parler à un pote, alors que lui savait qu'il parlait à son patron. » ; « J'aime la loyauté mais pas la servilité, le patron doit être dans le confort mais pas surplombant. » ; « Je ne demande pas que les gens soient serviles, je ne veux pas qu'ils disent amen à tout, mais je sais que certains, un, notamment dans le même contexte chez X c'était un fayot de première, j'avais honte parce qu'il me cirait

**Retour d'expérience : Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par
les cadres dirigeants - Chantal HEMARD et Gérard REYRE**

les pompes. Quand on était tous les deux j'avais envie de lui dire : arrête ton cinéma, on ne s'aime pas ce n'est pas grave. »

Toutefois, la question du pouvoir est rarement abordée de front. Ceux qui le détiennent évoquent le leadership, le management, la direction mais la réalité crue du pouvoir, celle de l'ambition, de la conquête, de l'intrigue, est rarement dévoilée. Les dirigeants les plus éclairés cherchent à faire évoluer le modèle et s'ouvrent plus facilement au pouvoir de vouloir, un pouvoir que l'on peut partager partiellement.

C'est alors, dans le jeu de l'asymétrie que se logent les jeux d'acteurs et les stratégies.

« Il y a forcément un jeu de stratèges dans les deux sens, dans le sens de la crédibilité du niveau d'exigence, du niveau de préparation de l'évaluateur qui lui-même est quelque part aussi et à son tour évalué dans les mêmes conditions. ... Autant on a un jeu de rôle qui est pour le coup drôle, autant la partie stratégique cela crée une pression importante parce que de ce résultat dépend pour la personne évaluée un avenir, un bonus financé... »

Cependant, nous le verrons, dans sa manière de conduire l'entretien, le dirigeant va osciller entre une position d'acteur et une position de spectateur. Ceci du fait de l'incertitude de l'évaluation qui rend nécessaire l'échange et la porosité afin d'atténuer l'asymétrie avec le collaborateur. Il est clair que le dirigeant sait qu'il a besoin de la discussion pour, d'une part, parvenir à une évaluation plus ou moins partagée mais aussi pour maintenir la loyauté et la coopération. On voit bien que la servilité ne permet pas le jeu de la discussion conduisant à l'évaluation. Ainsi chacun entre sur la scène de l'entretien dans une position d'égalité du fait de son issue incertaine qui va pousser le dirigeant à adopter d'emblée une position de « spectateur ». Kant et Arendt évoquent la nécessité d'une position de spectateur pour juger, notamment de « s'installer hors du jeu » afin de déceler un sens qui échappe à l'acteur. C'est ainsi que les dirigeants ont quasiment tous évoqué qu'ils démarraient l'entretien par une question ouverte sur « comment s'est passée l'année ».

« Ma première question c'est « comment ça va ? ». C'est une ouverture sur son état d'esprit, sa perception, comment il se sent dans l'entreprise. L'intérêt c'est de provoquer l'échange. Ensuite moi, derrière, j'avais la possibilité d'aborder ces points mais d'avoir le ressenti d'abord ça permettait de capter les choses sans a priori. »

Par cette introduction, le dirigeant adopte la position de spectateur. Cette position distanciée permet « de capter l'essentiel ». Cette position, nous disent les philosophes, se caractérise par « le désintéressement, la réflexion et l'affranchissement à l'égard de l'intérêt personnel » (Arendt, 1991, p. 176). La position momentanée de spectateur vient atténuer le jeu de l'asymétrie et par conséquent un jeu d'acteurs inégal afin de montrer que, dans ce jeu, l'évaluateur a besoin de l'évalué pour évaluer. L'asymétrie engendre la stratégie mais celle qui conduit au jugement ne peut, semble-t-il, se jouer que dans la confiance et la loyauté. Lorsque cette confiance existe, préalablement à l'entretien, elle est confortée par ce premier temps d'ouverture et d'écoute que l'on pourrait qualifier d'empathie. Arendt distingue l'empathie de la mentalité élargie dans le sens où la première « démesurément étendue » permettrait de savoir « ce qui se

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

« passe vraiment dans l'esprit de tous les autres » alors que la seconde permet « de se mouvoir d'un point de vue à l'autre » (Arendt, 1991, p.172). Cette distinction est importante pour comprendre le positionnement subtile des dirigeants dans l'évaluation : ils utilisent l'empathie pour se mettre à la place de l'autre (adopter une position momentanée de *spectateur*) mais sans jamais perdre de vue le jugement à opérer. Dans l'asymétrie se joue également « la mise en crédit » (Eymard-Duvernay, 2005, p. 239) de l'évaluateur vis-à-vis de l'évalué qui va consister à donner confiance pour favoriser l'engagement de l'évalué à développer de nouvelles ressources dans le futur.

« Si l'on sent que son patron est bienveillant et qu'il vous aide à évoluer, vous prenez. C'est important que la confiance soit réciproque, parce que sans la confiance vous vous dites il veut me tuer donc j'essaye de me défendre ou il veut m'aider à évoluer donc j'écoute ce qu'il me dit, il peut se tromper mais j'en prends une partie. » ; « Si la personne sent que vous lui êtes bienveillante elle va vous écouter. » ; « La générosité ouvre la coopération. »

Cette mise en crédit s'exprime sans doute par le biais de promesses en termes de responsabilité et de rémunérations mais sur ce sujet les dirigeants ont été discrets. Par contre, en tant qu'évalués eux-mêmes, ils nous ont rapporté avoir réclamé cette mise en crédit avant de se prêter à l'évaluation :

« Vous me faites votre baratin mais vous vous fichez de moi, parce que financièrement vous me donnez rien, vous pouvez dire que je suis bon mais si vous donnez rien c'est que ce n'est pas vrai, au revoir Messieurs et je ne serais pas resté. »

Ici le collaborateur cherche à inverser l'asymétrie. En effet le pouvoir n'est pas unilatéral. Les stratégies se développent notamment dans la réversibilité de l'évaluation.

« Vous n'avez pas en face de vous des personnes qui se laissent manipuler, elles ont aussi des attentes très précises. Pourquoi, parce que vous êtes vous-même en concurrence par rapport à d'autres donc si on n'est pas satisfait de l'entretien, si on n'a pas tout vu, c'est que vous gérez mal le relationnel. »

L'asymétrie porte en quelque sorte le rituel de l'entretien d'évaluation mais, au cours de l'entretien, s'opère tout un jeu de stratégies et aussi de changements de positions de la part de l'évaluateur, de spectateur à acteur, qui vont conduire à la formation d'un jugement.

Dans la partie qui suit, le dirigeant adopte délibérément une position d'acteur.

2.2 La violence de la sincérité

Pour un dirigeant, intervenir sur l'activité d'autrui c'est faire transiter des cadres et des règles d'action qui peuvent être autant de contraintes que d'opportunités. Dans les cas les plus favorables, des compromis sont trouvés. Ils poussent l'action commune vers plus d'efficacité. Parfois la relation se tend, le compromis s'avère impossible, le pouvoir s'exerce alors unilatéralement. L'impératif de résultat déclenche la position d'acteur chez le dirigeant qui, alors, va peu « ménager » son interlocuteur, toutefois

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

avec la limite de ne pas « braquer » la personne pour que le jugement débouche sur un changement.

« Il y a moins de débat chez les cadres sup. parce qu'il y a cette notion de connexion permanente entre le chef et le cadre sup. où finalement la liberté de ton est plus grande, y compris dans la forme. Dans le milieu automobile c'est quelque fois saignant, également dans la grande distribution, cela peut être rude, il y a parfois des mots qui peuvent être hard... » ; « Vous pouvez dire à la personne, si tu continues comme cela, dans un mois je te vire. Pas le dire comme cela mais la prévenir, moi je ne menace pas mais j'ai dit aujourd'hui je ne suis pas d'accord avec ton style, où tu changes ou je te change. Vous parlez des faits, vous ne dites pas à une personne tu es nul, vous lui dites : ton action je ne peux pas être d'accord. Après quand vous blessez la personne inutilement et que cela braque le débat cela fausse tout. »

Il semble qu'à ce niveau, la violence de la sincérité soit autorisée du fait des enjeux, de la responsabilité clairement engagée et de la nécessité de prendre des décisions.

« Quand vous virez quelqu'un, vous êtes violent. J'ai commencé à m'y habituer parce que malheureusement je le fais souvent, vous essayez de vous attaquer au salarié, de ne pas toucher à l'homme. Le problème c'est que les deux sont dans le même fauteuil en face de vous. J'ai essayé de ne pas avoir de parole blessante, mais c'est quand même très violent. »

Il apparaît dans ces témoignages que la brutalité est non seulement assumée mais également considérée comme nécessaire pour faire progresser. Ainsi, cette brutalité prendrait ses racines dans une sorte de volonté de rendre service où il est bon de ne pas se faire de cadeaux.

« Et l'on rend service aux gens en étant dur quelquefois. J'ai lu (je ne sais plus qui disait cela) : il vaut mieux être dur avant d'être cruel. J'ai toujours eu ça en tête pendant les entretiens. » ; « J'ai toujours un peu peur de la bienveillance, de l'extrême bienveillance. Il y a de l'empathie, et l'on peut se dire des choses des fois dures, des choses qui ont pu faire souffrir, des choses où l'un ou l'autre on n'a pas été compris ou reconnu. »

Le premier ressort de ce que Weber nomme la domination charismatique est le ressort affectif. Mais cet aspect n'existe que parce qu'il y a une combinaison avec la recherche d'efficacité du mode de management. Le cadre dirigeant se doit d'apporter une forme de liberté et de prospérité à ses collaborateurs. C'est en quelque sorte la clé de la confiance qu'ils peuvent lui accorder et la garantie que son autorité peut être pérenne. Ce qui se joue est alors peut-être une forme de docilité sans contrainte ou l'autorité peut se jouer en conséquence sur le registre des espérances satisfaites.

2.3 Le travail des faces

Pour Goffman, tout contact avec autrui est pour le sujet source de conflit potentiel. Des contraintes rituelles, des règles de politesse sont donc mises en œuvre pour protéger la face des interlocuteurs. Des travaux ultérieurs postulent que la face est constituée de deux aspects complémentaires et liés entre eux : la face négative (les possessions territoriales au sens le plus large du terme : territoire corporel, spatial ou temporel, bien matériel ou savoirs, secrets...) et la face positive (le narcissisme de l'individu, l'ensemble des images valorisantes que les individus construisent et tentent

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

d'imposer dans l'interaction). Le moyen permettant de résoudre la contradiction inhérente à la volonté des interlocuteurs de s'auto-préserver, d'une part, et d'éviter de heurter les deux faces d'autrui, d'autre part, est appelé par Goffamn « *face work* » soit « travail de figuration » ou encore « travail de la face ». Nous en découvrons quelques aspects chez nos interviewés, notamment la flatterie. Le but de l'entretien annuel n'est jamais exclusivement d'ordre objectif, il est aussi de créer des liens privilégiés entre deux partenaires. Dans cette perspective, le « maniement » (ou le management !) des autres n'est jamais purement utilitaire, il est aussi une fin en soi. La manière d'engager l'échange a toujours la valeur d'une mise à l'épreuve du rapport des forces qui s'établit entre eux ; si tous deux y trouvent leur compte, la relation peut être durable. La flatterie mutuelle, comme « la mise en crédit », peut participer de ce jeu à somme non nulle.

« Quand on est évaluateur, on a aussi une fierté à évaluer quelqu'un à un niveau 4 ou niveau 5, parce que c'est aussi le jeu du miroir, c'est : je te flatte, moi je suis flatté de te flatter. Cela me met moi aussi en zone de confort. »

Outre le jeu de flatterie mutuelle, le dirigeant va chercher, à un moment ou un autre, à recueillir un avis sur son management. Ainsi, après avoir adopté une position de spectateur vis-à-vis de son interlocuteur, il lui offre la possibilité de poser un jugement, à son tour d'être spectateur, certes pour signifier la volonté d'une discussion symétrique mais aussi pour opérer un renversement débouchant sur la « co-implication » selon leur terme, que nous traduisons par le jugement partagé.

« Pour moi, ça consistait à dire. Un : Qu'est-ce que tu penses de notre relation de travail ?, d'autre part, et donc : Comment tu l'as vécue ?, Comment tu penses que nous allons fonctionner ? Je crois qu'il faut le demander. D'une part, il ne faut pas laisser des frustrations. En plus, ils se défoulent, comme ça c'est peinard. (rire). Je le dis comme ça. Mais ça permet, en tout état de cause aussi soi-même de se poser des questions. Quand on te répond : Qu'est-ce que tu veux que je te dise ? On ne te voit jamais ! » ; « Sur l'aspect relationnel et fonctionnel, j'abordais tous les points y compris ceux qui me concernaient. Ça me permettait d'avoir un échange. Y avait un truc sur lequel j'avais un retour, c'était moi. C'était la dernière question, sous-entendu, est-ce que je t'aide ? Est-ce que je t'envoie dans le mur ? J'ouvrais une porte sur moi. J'essayais d'avoir cette posture là pour signifier de façon explicite que j'attendais une discussion équilibrée. » ; « C'est une démarche de Co-implication oui je vais le dire comme ça : double implication, double loyauté, double implication entre celui qui propose cette rencontre pour faire un point, un bilan sur les objectifs donnés, sur un itinéraire parcouru ou non-parcouru. Une démarche des deux personnes et notamment dans les entretiens que je peux faire, moi le moment que je préfère c'est quand je renvoie la balle, bon par rapport à tes objectifs on vient d'en parler mais toi par rapport à moi, et c'est là où l'entretien prend une autre dimension souvent. »

Il est par ailleurs possible de considérer que le travail de face est totalement nécessaire à l'évaluation notamment si on considère comme François Eymard-Duvernay que « c'est au cours du face-à-face interactionnel que l'on évalue le mieux et soi-même et les autres. L'évaluation porte sur les identités personnelles, étant entendu pour

Goffman, que la personne des individus n'est pas en eux mais entre eux, entre les interactants. Chaque face-à-face est l'occasion de revendiquer et négocier son identité subjective qui apparaît ainsi comme le résultat de la confrontation de définitions de soi. Les interlocuteurs se font des attributions réciproques au travers d'expressions langagières ou implicites, qui produisent des impressions qui sont à leur tour interprétées et validées » (Eymard-Duvernay, 1997, p.39).

3. La formation du jugement

Le jugement résulte de la faculté qui combine le particulier et le général. Dans cette combinaison, Kant distingue deux types de jugements : le jugement déterminant et le jugement réfléchissant (Arendt, 1991, p. 126). Le jugement déterminant donne le moyen de « subsumer le particulier sous l'universel ». Il réfère le particulier à une règle générale. Le jugement réfléchissant s'effectue quand l'évaluateur utilise sa propre réflexion pour généraliser. Il discerne les particularités sans les référer *a priori* à une catégorie générale. Sans doute les dirigeants adoptent-ils de préférence, nous l'avons indiqué, le jugement réfléchissant c'est-à-dire celui qui émerge dans la relation établie au cours de l'entretien. On en retrouve des traces dans leurs propos telles que : prendre appui sur « la mentalité élargie » par une ouverture d'esprit et une capacité à « franchir les bornes » ; adopter « une position de spectateur » notamment par l'ouverture de l'entretien invitant l'évalué à s'exprimer en premier ; introduire « l'intersubjectivité » en prenant en considération le jugement potentiel des autres ; juger en tant que membre d'une communauté dans « une impartialité relative » par la prise en compte du sens commun ; évaluer en fonction d'une finalité à l'aide d'un « *tertium comparatis* » permettant de réguler les équivalences entre salariés à travers le dispositif institué ; enfin ressentir « le plaisir de la réflexion et de l'approbation » (Arendt, 1991, p.72). A propos du plaisir, Hannah Arendt nous dit que si le jugement se fonde sur l'entendement commun et ce que l'on doit présumer de chacun, il en découle un plaisir, le plaisir de l'approbation. De plus, « Le juger pourvoit à l'affirmation de notre condition dans le monde en nous permettant de tirer plaisir de notre réflexion sur le passé » (Arendt, 1991, p.107). C'est sans doute ce qui rend l'entretien d'évaluation si incontournable depuis qu'il a été instauré.

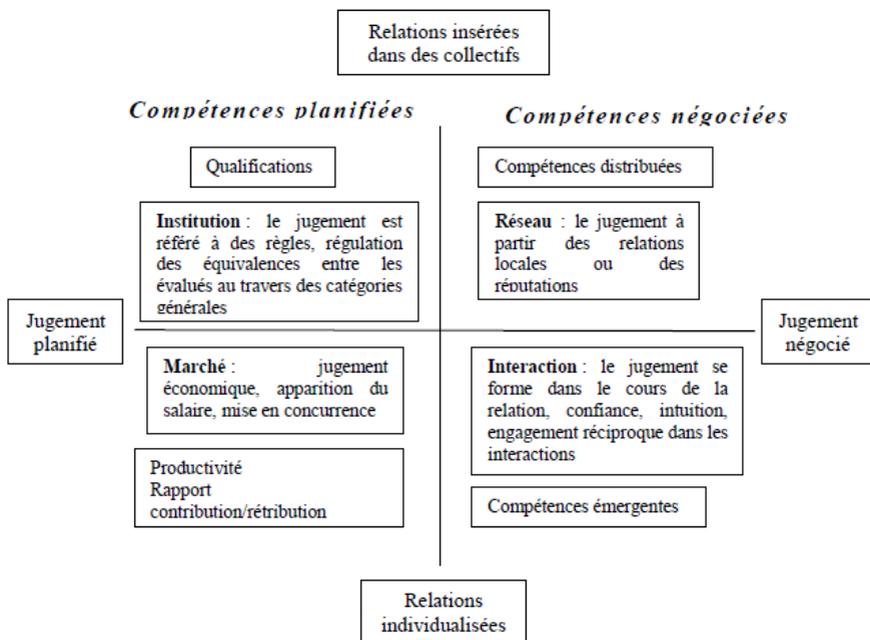
3.1 La recherche d'un jugement équilibré

Pour François Eymard-Duvernay, le point de départ est l'incertitude du jugement et la nécessité de son arbitrage entre plusieurs principes ou « régimes d'action » contradictoires. Ces manières contradictoires de juger déterminent une pluralité qu'il a cartographiée au croisement de deux axes : du jugement planifié au jugement négocié, des relations individualisées aux relations insérées dans des collectifs. Le croisement de ces deux axes permet de qualifier quatre formes de jugement parmi lesquelles l'évaluateur évolue au cours de l'évaluation, réparties entre ce qui est en quelque sorte

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

déterminé à l'avance par le biais de qualifications ou de critères économiques (« compétences planifiées »), et ce qui est négocié à travers des réputations et au cours d'interactions (« compétences négociées »).

Figure 1 : Carte des jugements
(d'après Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 25)



Le chemin serait le suivant : d'abord le respect du dispositif institué (le cadran Institution). Puis le passage vers l'interaction notamment par le biais de *la mentalité élargie* ou du surgissement d'un pragmatisme face à des contraintes trop normatives. Enfin un va et vient entre les réputations et le marché pour parfaire le jugement. Ainsi au-delà du travail de face évoqué précédemment, le dirigeant est amené à changer de cadran en allant notamment vers le jugement « Réseau ». Il évalue la capacité de ses collaborateurs à s'inscrire loyalement dans le collectif de leur équipe mais aussi au niveau de leur organisation. C'est ce que ce dirigeant a nommé « générosité ».

« Il y a un critère que j'utilisais dans son sens on va dire sportif, et on m'a dit un jour, qu'elle pouvait être perçu comme moral, c'est le critère de générosité. La générosité au sens sportif c'est que l'on fait, comme dans les sports collectifs, vous bougez pour mettre les autres en position de marquer les buts, pour leur passer dans de bonne condition la balle – je ne savais pas trop comment le dire, et cette générosité moi elle fait partie un petit peu de ce contrat de responsabilité que l'on a vis-à-vis d'une entreprise. »

En outre, la conviction de l'évaluateur se forge par la convergence d'indices qui émergent dans le cours des interactions de l'entretien. Cela suppose, de la part de l'évaluateur, de pouvoir mobiliser simultanément une pluralité de formes de jugement (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). En ce sens, atteindre un jugement équilibré suppose de savoir évoluer entre différentes formes de jugement et d'admettre leur complémentarité. François Eymard-Duvernay entend le jugement équilibré comme « un idéal du jugement » où il s'agit de maintenir la tension entre plusieurs façons de juger qui peuvent être contradictoires. Les jugements « équilibrés » sont contraires aux formes « pures » de jugement qui induisent différents types de déséquilibres tels qu'une approche trop « individualiste » ou au contraire trop « holiste ». Notre analyse des interviews nous permet d'envisager que les dirigeants interrogés cherchent à équilibrer leur jugement c'est-à-dire à superposer différentes façons de juger pour basculer par le biais de l'échange à un jugement négocié.

3.2 *Le pari du jugement négocié*

Pour que le jugement soit pris en considération, il y a un impératif à ce qu'il soit partagé. En effet, le jugement renvoie inévitablement aux « autres » et à leurs jugements potentiels. C'est pourquoi Kant évoque l'intersubjectivité du jugement réfléchissant. L'intersubjectivité conduit au jugement partagé qui peut basculer en jugement négocié lorsque les enjeux, notamment identitaires, de part et d'autres sont soupesés et que des stratégies émergent.

« Il peut y avoir aussi à travers cet entretien, cela est arrivé quelque fois, l'occasion de parler de l'adéquation de poste par rapport aux résultats obtenus, (que ce soit dans la partie résultat opérationnel mais aussi sur la partie résultat comportemental), alors finalement cela ouvre la discussion sur qu'est-ce qu'il faut en retirer, comment on peut interpréter les résultats et cette question-là se pose essentiellement quand on est en situation où l'on n'a pas atteint les résultats que l'on escomptait. »

Pour les dirigeants, les écarts rendent la discussion intéressante dans le sens où ils ouvrent sur la négociation et donc sur la mise en jeu de compétences discursives et argumentaires.

« On ouvre des portes, on commence à introduire la réflexion de la discussion. »

L'évaluateur active alors plusieurs formes de jugement, ce qui lui permet de mener à bien le processus de tâtonnement qui conduit au bout du compte à un équilibre. C'est dans l'interaction et en mobilisant les réputations (jugements potentiels des autres) que se forge le jugement. Son partage peut enclencher des argumentations, voire des rapports de force, qui conduisent à finalement le négocier. La similitude sociale, voire la camaraderie, conduit au cours de l'interaction à se parler d'égal à égal, à faire surgir les intérêts partagés du bon aboutissement de l'évaluation, tout ceci représentant un socle sur lequel va se fonder la formation d'un jugement négocié et donc s'affranchir des objets institutionnels du jugement *déterminant* ou « planifié » (règles et qualifications). La rémunération avec sa mise en concurrence peut faire ressurgir une

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

prédétermination (ou planification) du jugement. Les marges de manœuvre sont connues par les deux interlocuteurs lorsqu'il s'agit de s'entretenir avec le directeur général, ce qui maintient l'échange dans la négociation. Cela est moins vrai dans l'échange avec les collaborateurs.

« J'ai rarement eu des surprises d'appréciation d'évaluation des résultats avec des niveaux hauts alors qu'avec des niveaux plus bas la surprise peut être présente. Pourquoi parce qu'on a un rapport plus direct, plus franc, plus opérationnel avec des gens de niveaux supérieurs... cet entretien est la matérialisation finale d'une discussion qui est permanente. »

Le jugement négocié s'inscrit dans les écarts de jugement déclencheurs des argumentations. Son point de départ se loge dans l'invitation à l'autoévaluation.

Il y a une différence entre les deux chemins que sont l'autocontrôle et l'autoquestionnement. Les dirigeants, nous l'avons vu, ont bien compris qu'il fallait faire parler en premier leur interlocuteur. Il ne s'agit pas de l'autoévaluation où le salarié est seul avec le logiciel d'évaluation à s'autoévaluer (de type autocontrôle) mais l'ouverture de la discussion où le dirigeant adopte la position du spectateur pour se forger un jugement.

« Je demandais au collaborateur de s'exprimer : dis-moi ce que tu penses de cet exercice ? Et rapidement aussi - je l'ai appris- je lui demandais de préparer son autoévaluation avec les grilles précises et à notre grande surprise les gens sont assez objectifs d'une manière générale, c'est très facile après de discuter. » ; « Il disait : voilà ce que j'ai fait de bien cette année. Voilà, ce que je n'ai pas réussi cette année. A partir de cette auto-évaluation, la personne disait : je fais ça, ça, et ça. J'aurais dû atteindre cet objectif, je ne l'ai pas atteint parce que... . Déjà il s'autoévalue. »

Pour nos interlocuteurs, il ne s'agit pas de présenter son jugement de manière descendante et unilatérale mais bien d'avoir une conversation.

« Il ne s'agissait pas de dire : voilà ce que je pense de vous. » ; « Le collaborateur fait lui aussi sa propre évaluation. Ensuite, le problème c'est de comparer les notes sur chacun des postes entre l'un et l'autre. Quand elles sont identiques cela n'a pas d'intérêt. Ce qui est intéressant, ce sont les écarts. Quand l'écart est supérieur, cela oblige à une discussion, puisque le but de l'opération c'est de permettre à l'individu d'avoir une conversation qui lui permette ou bien de penser qu'il a raison et que c'est l'autre qui a tort, cela n'a pas d'importance, l'important c'est que ça facilite la communication. A partir de ce moment-là chacun en ressort avec le sentiment que son point de vue n'était peut-être pas le bon. »

Cette autoévaluation est manifestement en général préparée et écrite, le dirigeant ayant préparé de son côté.

« Je dis souvent à la personne : moi j'ai écrit des trucs, j'ai des choses mais commence peut-être. J'offre toujours la parole en premier à l'autre. » ; « D'abord, l'entretien, j'essaie de le préparer ; je le prépare en relisant ce que j'ai déjà écrit, en relisant mes notes aussi pas forcément pour les entretiens. Il y a ce que j'ai écrit qui peut être commun avec ce que qu'on s'est dit et il y a des choses qui sont uniquement du domaine oral et que je peux garder pour moi en terme de repère, c'est important ça. »

On voit, dans le témoignage qui suit, le cheminement vers une évaluation négociée.

**Retour d'expérience : Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par
les cadres dirigeants - Chantal HEMARD et Gérard REYRE**

« La première chose c'était donc : Comment ça s'est passé l'année ? . Ça prenait un certain temps. Ensuite, on passait à ce qu'il avait écrit, lui. Parce qu'il y avait une autre évaluation, ce que je disais. Là, on commençait à aborder des choses concrètes. C'est lui qui disait parce que c'est lui qui les avait écrites. »

Par l'autoévaluation, l'évaluation devient parfois le moyen de mettre le collaborateur en position à son tour de spectateur de lui-même, de réflexivité. Et pour certains dirigeants interrogés, c'est ce qui est le plus important.

« Ce qu'il faut savoir c'est que dans cette évaluation, ce qui est important, ce n'est pas l'évaluation du manager. Le manager, il s'en fiche de l'évaluation en tant que telle, c'est l'autoévaluation qui compte. C'est pour que l'intéressé se connaisse mieux, Ce n'est pas fait pour avoir une notation, un jugement. »

Lorsqu'elle ouvre à un point de vue au long cours sur l'histoire personnelle, la séquence s'apparie à la pratique narrative en tant qu'elle sollicite l'expérience, les anecdotes, les liens établis entre les personnes, les choses, les événements et donc à ce qui s'est constitué en intrigue. Partant, la démarche évolue vers une enquête conjointe d'élucidation du chemin parcouru.

« Moi j'aime bien les questions ouvertes, parce que ça porte sur plusieurs années, sur la durée. La question ouverte, il ne faut pas en avoir peur, elle a son sens, les mots changent mais, et même à la limite, il y a deux ans on s'était dit ça et c'est là qu'on voit l'évolution de la personne. »

Cette réflexion nous ramène au grand malentendu de l'évaluation, à savoir la création de valeur. L'évaluation du travail ne crée effectivement pas de valeur, mais se réfère à une pluralité de valeurs. Elle produit de la pensée, du sens dans l'intersubjectivité.

« L'entretien est fait pour permettre à un individu de mieux se connaître. Ce n'est pas une évaluation de valeur. » ; « On crée du discernement mais pas de valeur, et il n'y a que comme cela que c'est pris en compte par l'intéressé. »

Cependant, la question de la valeur surgit dans l'échange sur la rémunération. Les travaux sont nombreux qui abordent la question centrale de la valeur du travail. Qu'est-ce qu'un bon travail ? Comment le rétribuer et à partir de quels critères ? Comment reconnaît-on la contribution d'un individu dans une production collective ? Ces questions et bien d'autres méritent un développement que nous ne nous autoriserons pas ici. A la hauteur de cet article, derrière les outils, les dispositifs et les règles configurant la rémunération, nous puisons à la source de nos entretiens la représentation de l'argent dans le jeu de l'évaluation chez les cadres dirigeants. Concernant cette place de l'argent dans l'entretien annuel, les avis sont divergents. Certains de nos interlocuteurs prétendent qu'il faut séparer l'évaluation de la rémunération pour éviter une discussion « de marchand de tapis ».

« Je ne parlais jamais d'argent. Je traitais ce sujet après l'évaluation, lorsque l'on avait les budgets. Ça évitait des discussions de marchand de tapis. » ; « Ce que j'ai appris aussi, cela était plus compliqué quand j'étais débutant, mais souvent l'entretien d'appréciation est lié à la rémunération et donc vous êtes souvent obsédés par l'explication à donner à la personne sur les raisons de sa non augmentation... »

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

D'autres, au contraire, considèrent que la discussion sur la rémunération est structurante et permet d'aborder des points cruciaux.

« C'est intéressant, c'est un vrai sujet, cela permet de parler de beaucoup de choses que de parler d'argent. D'abord, je vais dire cela joue et cela ne joue pas, ce sont des gens qui savent où ils sont, dans la nature de la boîte dans laquelle ils sont, et s'ils étaient ailleurs, ils pourraient avoir des carrières beaucoup mieux rémunérées mais peut-être moins intéressantes au niveau du projet que représente l'entreprise. »

D'autres encore, évoquent des dimensions culturelles souvent relevées en France : l'opacité ou la pudeur.

« Mon expérience c'est que ça (la rémunération variable) ne domine pas vraiment l'entretien et la tendance est que les gens n'en parlent pas assez. Les gens ne veulent pas parler des choses personnelles mais pas seulement... On ne parle pas trop parce qu'on est toujours mal à l'aise avec ces sujets-là. Oui, on parle de performance, le lien avec la rémunération... Mais on n'en fait pas assez. En France, par rapport aux pays anglo-saxons, par exemple, les gens sont moins motivés par l'argent. C'est une marque parmi d'autres, mais ce n'est pas un point majeur. Alors que chez les anglo-saxons, le bonus c'est le bonus. »

En tout état de cause, au niveau des cadres supérieurs bénéficiant en général de rémunérations variables, la discussion sur l'argent est incontournable.

« Moi, je considère que pour associer totalement un dirigeant, au moment où on fait le point sur les objectifs, le comportement, les actions, il faut faire un lien de manière assez claire avec le reward qui va arriver ou l'absence de récompense, même si ce n'est pas agréable... »

Du côté de l'évalué, l'argent peut aussi être le point de départ de l'évaluation, une incitation à la « mise en crédit » ou la tentative d'un rapport de force.

« Moi-même en tant qu'évalué, une fois X et Y sont venus pour qu'ils m'évaluent et on devait parler sous, alors je leur ai dit : dites-moi tout de suite ce que vous me donnez comme prime et comme salaire, après vous pourrez me dire ce que vous voulez je serais d'accord ou pas d'accord, mais si vous me dites salaire et prime ça va, je suis d'accord avec vous sur tous les commentaires que vous allez faire. Si vous me dites zéro je serais d'accord avec rien, pour provoquer volontairement. Puisqu'ils ont été généreux, j'ai écouté tout ce qu'ils m'ont dit avec beaucoup de bienveillance, et là j'étais évalué mais quand vous avez de l'argent en jeu vous vous défendez, l'entretien est plus sain. Il est plus constructif. »

Chez les cadres dirigeants, la lutte pour la reconnaissance passe significativement par la case argent. Seul change l'opportunité du moment où il en est question. La part variable étant désormais la règle, ils rendent visible et légitime le débat de ce qui est à leurs yeux un enjeu majeur du rapport salarial et envisagent sans détour sa négociation concrète. Toutefois, au-delà de la rémunération, il est ressorti que les cadres dirigeants considéraient qu'ils avaient un rôle à jouer pour faire progresser leurs collaborateurs.

3.3. *Le plaisir d'agir sur le devenir d'autrui*

Evaluer, c'est exercer une fonction de puissance ressentie comme pouvoir sur le devenir d'autrui, ce qui ne va pas sans ambivalence : évaluer s'accompagne du sentiment double de puissance et de culpabilité. L'option qui s'ouvre pour régler cette

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

ambivalence est un accord implicite autour de l'engagement de chacune des parties dans son propre projet, son propre point de vue et donc la signification d'une attention à l'autre. On peut deviner dans les propos tenus, une intention de régulation de la relation. La première fonction d'une régulation est une fonction de reconnaissance de ce qui va bien. Il y a bien entendu mille façons de dire à son collaborateur que l'on est satisfait de ce qu'il a produit et de valoriser son action. La deuxième fonction concerne la façon dont on parle et on considère les erreurs. Par définition, une erreur peut être corrigée, la régulation consiste à les repérer, les reconnaître en tant qu'erreurs et ensuite d'envisager leur rectification.

« Quand la personne est en face de vous, si vous avez confiance en elle, elle vous permet de voir l'ensemble des lacunes, ce que vous avez mal fait, ce que vous auriez pu mieux faire, et cela vous aide à rester sur vous. Je l'ai vécu, j'ai eu des patrons qui m'ont beaucoup aidé, et je suis sûr que j'ai aidé des gens à progresser. »

La troisième fonction d'une régulation est la fonction de réajustement ou d'anticipation de ce qui doit être fait, refait ou ne plus être fait. Qu'on ne s'y trompe pas, en tant qu'organisateur de la situation, le dirigeant en attend des effets et s'emploie à influencer sur le comportement de son interlocuteur.

« Il y a de mon point de vue moins de surprise. De plus il y a cette notion d'intelligence d'analyse de la situation de part et autre ; je suis cadre sup, je sais à juste niveau évaluer mon résultat, ma contribution par rapport à un niveau demandé. Donc finalement ce n'est pas plus dur dans le sens, c'est joué d'avance. »

Les dirigeants interrogés ont tous été prolixes sur le plaisir qu'ils avaient à faire progresser leurs collaborateurs.

« Quand on parle de l'entretien d'appréciation, c'est vrai qu'il faut toujours garder en tête, le fait de vouloir faire progresser la personne et après il faut y arriver. Certaines fois, j'y suis arrivé et certaines fois les personnes m'ont remercié de l'entretien, cela est une grande satisfaction. » ; « Je dirais, le rôle qu'on a en tant que manager, ceci comme dirigeant ou pas dirigeant, c'est effectivement de guider, de conseiller, de faciliter, de faire en sorte que la personne augmente son niveau de performance, de compétence, etc. » ; « C'est une aide à l'individu pour qu'il ait confiance en lui. Et qu'il progresse et se dise : je croyais avoir de beaux yeux, et je ne les ai pas ou au contraire ; je pensais que j'avais des yeux pas beaux en réalité tout le monde les trouvent beaux. »

L'acte d'accompagnement du manager trouve alors sa place lorsque la relation entre les deux personnes, d'inégales puissances, est considérée mutuellement comme légitime. Lorsque s'établit aussi implicitement une forme de synchronicité entre les éléments débattus qui, même lorsqu'ils sont distincts, n'en sont pas moins impliqués dans une même aventure. En clair, qu'il y ait accord entre des points de vue, potentiellement différents, mais partagés.

« Le but est de faire progresser l'individu en face de vous et là c'est passionnant, il faut à la fois choisir les mots, dire les choses sans accuser, parler des faits et pas de la personne. »

Concernant les stratégies pédagogiques en usage pour faire progresser les collaborateurs, voici quelques caractéristiques relevées au travers de nos entretiens :

Retour d'expérience : **Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants** - Chantal HEMARD et Gérard REYRE

- **Initier la réflexivité** : « *Quand l'individu prend conscience qu'il n'a pas le talent pour faire telle ou telle chose, il y en a qui se remettent en cause d'eux-mêmes à travers leur propre autoévaluation et préfèrent jouer un rôle de premier violon dans un orchestre dans lequel ils sont un instrument mais pas magicien c'est trop difficile, ils s'aperçoivent que c'est un métier extrêmement dur.* »

- **Etre prudent** : « *Vous ne dites pas à une personne tu es nul, vous lui dites : ton action je ne peux pas être d'accord. Et ça on me l'a appris, parce que je ne devais pas le faire au début. Moi j'étais plutôt du style à lui dire : tu es vraiment stupide. Après quand vous blessez la personne inutilement et que cela braque le débat cela fausse tout.* »

- **S'adapter** : « *Cela n'est pas évident de s'adapter, moi ce qu'on m'a appris et ce que j'ai compris par la suite c'est que le bon manager c'est celui qui adapte son discours à chaque personne, c'est très difficile cela.* » ; « *Si vous connaissez bien vos collaborateurs et si vous voulez faire passer des messages, il faut adapter le langage. Alors je-les ai en tête depuis très longtemps mais le nombre de fois où je me suis planté, il y en a eu plein.* »

- **Prendre le temps** : « *Ce qui était important dans les modèles d'entretien que nous souhaitions suivre et développer, c'est le temps. On veut absolument que les entretiens durent le temps qu'il faut. Le message que nous voulions envoyer, c'était on va se respecter, respecter le travail qui a été fait, peu importe les différents résultats, en tout cas, moi évaluateur je consacre du temps à expliquer et apprécier dans les 2 sens du terme ce que tu as fait.* »

- **Reconnaître** : « *Cette notion de reconnaissance c'était vraiment ce qui donne envie d'être sur la table à secousse ; c'est moins vrai pour les cadres sup, mais d'une manière générale le protocole d'apprentissage était plutôt basé sur quelque chose d'équilibré, de valorisant pour ce qui est des expériences réussies et quelque chose de factuel pour ce qui est des expériences moins réussies.* » ; « *Au travers les entretiens, moi j'ai vu monter en puissance une personnalité, alors c'est intéressant quand vous l'avez un petit peu choisie, mais j'ai vu quelqu'un raconter comment elle vivait avec bonheur sa responsabilité et pourtant dieu sait que ces dossiers sont difficiles.* »

- **Identifier le mobile majeur** : « *Est-ce que la personne est contente de faire ce qu'elle fait ? Le plaisir qu'elle prend à accomplir cette mission, c'est au fond d'elle-même est-ce que j'arrive à détecter si la personne est bien dans ce qu'elle fait. Et si oui, quel est son potentiel soit pour faire différemment, ou plus, avec d'autres personnes. Après ce sont ses aptitudes, mais ce que je recherche principalement c'est qu'est-ce que la personne est heureuse, est-ce qu'elle se sent bien ? Parce que finalement, imposer quoi que ce soit le système au bout d'un moment se casse, s'arrête, parce qu'il y a une rupture une incohérence par rapport à ce qu'est la personne. Voilà c'est de l'empathie, la volonté de faire progresser cette personne, et de la considérer comme un allié, un partenaire.* »

- **Susciter le progrès** : « *C'est prêter attention à la personne, à sa rémunération, à ce qu'elle fait. Est ce qu'elle s'y plaît, est-ce qu'elle a besoin d'être formée donc c'est un ensemble d'éléments mais qui sont affinés validés par le bilan annuel.* »

L'évaluateur ne serait donc pas seulement celui qui contrôle mais aussi celui qui permet à l'autre de grandir. Toutefois, en optant pour la posture de la personne-ressource il ouvre à l'indécidabilité du devenir de son collaborateur car il ne peut

savoir à l'avance quel trajet sera le meilleur pour lui. Il revient à ce dernier de le construire tout en bénéficiant de son appui.

Conclusion

Qu'avons-nous finalement appris de nos observations ? Evoquer l'évaluation, c'est entrer dans un monde foisonnant de notions, de concepts, de méthodes. C'est parler de mesure, d'objectif, d'échelles, de notes, de développement, de formation, de management, de normes, d'initiative, de critères, de compétences, de travail, de problèmes à résoudre, de bilan, de projection, de procédures, d'apprentissage, bref c'est parler de ce qui constitue la trame de l'activité de travail, du rapport salarial et de ce qui devrait faire le fond des débats : la valeur de ce qui est fait, de ce qui devrait se faire mais aussi de ce qui ne peut se faire ou de ce qui n'a pas pu être fait. C'est ou ce devrait être une conversation au long cours quant à la contribution des uns et des autres aux orientations de l'entreprise.

Les cadres dirigeants sont des individus comme les autres, qui occupent des places et un pouvoir à partir desquels se déploient des dynamiques, des poussées, des mouvements qui impriment des attitudes, des modalités, des manières de faire chez leurs collaborateurs. L'entretien annuel d'évaluation est donc un remarquable analyseur des préoccupations qui les traversent en tant que manager et en tant que personne. C'est le lieu privilégié pour saisir ce qu'ils concèdent à la norme, à la règle, mais aussi ce qu'ils expérimentent comme pratique singulière de la relation à autrui.

Sans ambitionner une quelconque théorisation de l'évaluation par les cadres dirigeants, cet article permet d'indiquer plusieurs points d'attention à qui s'intéresse à cette part de leurs pratiques invisibles. Nos interlocuteurs se déplacent en permanence entre deux axes : l'axe instrumental et l'axe symbolique. D'un côté, - c'est leur statut qui le commande et la représentation du monde auquel ils adhèrent qui les guident- ils sont tournés vers les résultats, les problèmes à résoudre, le temps court, l'efficacité. D'un autre, ils intègrent pleinement la dimension personnelle dans la relation à leurs collaborateurs, une façon intuitive de mettre des mots sur les choses, de leur attribuer un jugement et une signification. Il y a donc à la fois une distance et une proximité à l'autre qui expliquent le degré de valorisation fluctuant des procédures et outils mis à leur disposition. Mouvement qui exclut toute tentative de transgression totale du modèle, à la fois culturel et idéologique, que leur propose l'entreprise mais leur permet une possible distraction de ses aspects par trop contraignants. Par ailleurs, dans le petit théâtre de l'évaluation annuelle, chacun se fait l'interprète de la conception de son rôle. Il y a donc une mise en scène de soi et de son système de préférences au regard de la position stratégique qu'il souhaite occuper. L'entretien ouvre le cadre dirigeant à exposer implicitement (mais parfois aussi, brutalement) sa conception du commandement comme il lui permet de façon parfois presque naïve et impromptue, de

signifier qu'il est parcouru, chemin faisant, par quelques questions fortes sur son identité.

Finalement, faire céder le sentiment de toute puissance, accordé par la place attribuée, c'est passer des préférences aux références, c'est s'ouvrir à d'autres sentiments que la domination, c'est laisser la place à l'imaginaire fécondant, abandonner l'imaginaire leurrant, pour envisager avec autrui une négociation permanente des valeurs sur le - et au - travail. S'ouvrent alors, pour les praticiens, plusieurs perspectives de transformation des pratiques d'entretien annuel et peut être, au-delà, du dispositif utilisé pour accéder à l'évaluation des personnes dans l'ensemble de l'entreprise. Ce serait sans doute donner une nouvelle chance à une pratique aujourd'hui légitimement décriée. Fort de cet enseignement, il est alors envisageable de revisiter ce qui doit fonder la puissance d'un véritable dialogue pour procéder à une évaluation.

Références bibliographiques

- Arendt H. (1991), *Juger, Sur la philosophie politique de Kant*, Paris, Editions du Seuil.
- Barbier J.M., Dir. (2011), *Diriger : un travail*, Paris, Editions L'Harmattan.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter, Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Editions Métailié.
- Eymard-Duvernay F. (2005), La pluralité des principes d'évaluation des compétences, *Actes du séminaire : La compétence, nouvelles approches disciplinaires*, CEE, 2000.
- Eymard-Duvernay F. (2005), Chapitre 9 : Les évaluations du travail sont-elles justes ?, in Bureau M.C, Marchal E. (éds), *Au risque de l'évaluation, salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Paris, Presses Universitaires du Septentrion, p. 229-254.
- Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 2 : Les relations en public*, Paris, Editions de Minuit.