

**Des Entretiens de Qualité pour cheminer vers un Management de Qualité**  
Oui, les ENTRETIENS d'APPRECIATION méritent leurs verbes

## **ENTRETIENIR & APPRECIER**

Qu'on le nomme entretien annuel, entretien d'appréciation, d'évaluation, de progrès ou de professionnalisation ou autrement... la pratique s'est maintenant largement déployée autour de ce que l'on peut aussi qualifier d'EAP (Entretien Annuel de Progrès, de Performance ou de Professionnalisation) par exemple. Chacun y va de son acronyme. Et pourtant certaines manières de les mettre en œuvre l'ont détourné de sa raison d'être initiale, et ce qui est un des moments clefs les plus importants du management est parfois devenu le pire, voire la pire moquerie des salariés. « *Ça ne sert à rien* », « *c'est du copier-coller* », « *une formalité* », « *du temps perdu* », etc. « *On ne sait même pas de quoi on va parler* ».

Bien évidemment j'espère qu'il ne s'agisse pas d'un entretien annuel et que l'on n'attende pas le rendez-vous pour mener de manière unique un entretien l'an. Ce serait alors l'unique entretien de l'année. C'est absurde ! Il s'agit de la **formalisation annuelle de la somme des entretiens** que le salarié a eu pendant toute l'année. C'est en quelques sortes un échange sur la qualité et l'efficacité de la relation de travail au travail. Autrement dit, un point sur la forme habituelle des entretiens. Comment ils se déroulent. Rien n'empêche d'aborder bien sur les autres moments du management tels les réunions, les groupes de travail, les projets, les réunions d'expression, les processus de progrès et d'améliorations continus, etc.

Formalisation signifie qu'ils sont **supportés, appuyés par un écrit**. Cet écrit intervient en amont dans la préparation de l'entretien et pour mener l'entretien, et en aval pour en garder une synthèse. En effet les paroles s'envolent, et les écrits restent. Il faut qu'ils restent afin que l'on puisse les reprendre, étudier les progrès ou non **et bâtir des plans d'actions** à l'issue. Sans écrits, en effet ces entretiens n'auraient aucun effet. Ils prendraient l'allure de discussions de salons ou de « café du commerce ». La formalisation est capitale : les entretiens et surtout la qualité des entretiens permettent d'**apprécier** (comme un bon plat, un bon vin, une belle région, une belle personne) ou d'**évaluer** (recherche de la valeur) comment les entretiens permettent d'**entretenir le contact avec le collaborateur**. En matière humaine, n'oublions jamais qu'il n'y a pas de fécondité sans contact. D'où la qualité du contact. Le contact est important en relation humaine, car c'est lui qui permet l'échange, la collaboration, la contribution. L'étymologie de l'intelligence '*inter-legere*' ou la capacité à établir des liens nous rappelle que l'intelligence est directement liée à la qualité des liens entre les personnes. Normalement, si l'on porte sa voiture à l'entretien, elle va mieux après qu'avant. Sinon il convient si cela est durable de rapidement changer de voiture, de garagiste ou de concessionnaire. Est-ce que les entretiens sont menés de telle sorte qu'après leurs réalisations la relation se trouve être meilleure qu'auparavant ?

Là est le véritable enjeu : **améliorer la qualité relationnelle au travail**.

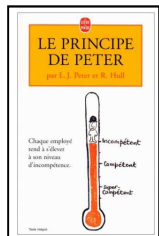
L'entretien d'appréciation doit permettre à l'un comme à l'autre (un entretien est toujours réciproque) d'**exprimer calmement et tranquillement** (donc sans pression ou stress) ses arguments **sur le travail et la manière dont il est réalisé** avec les moyens fournis. Ces arguments doivent être non seulement entendus, mais écoutés, compris et partagés. L'idéal n'existe jamais, aussi c'est une

occasion rêvée d'envisager le progrès par une amélioration continue, et donc ce devrait être une occasion pour le coup idéale de **bâtir des plans d'actions** dans ce sens.

Dans la pratique de la gestion des ressources humaines en entreprises, c'est d'ailleurs grâce aux entretiens que l'on peut recaler un poste, l'adapter, revoir les moyens alloués pour la réalisation des missions, les objectifs, envisager des formations, de nouvelles collaborations, des mobilités internes comme externes. Pour un manager, mener ces entretiens avec chaque membre de son équipe c'est prendre le temps d'un bilan, d'un état des lieux, d'un diagnostic de sa manière de manager. C'est en cela aussi que l'entretien est forcément réciproque. C'est un moment privilégié de remise en question. Et toute personne formée correctement au management sait comment le questionnement est à l'intelligence ce que la clé de contact est au moteur de la voiture. Le cerveau humain est une machine à questions, et l'Homme est structurellement incapable de donner du sens à une information qui ne correspond pas à une question préalable. **L'entretien d'appréciation est un temps de questionnement.** C'est un moment de réflexion sur la manière de travailler, un peu comme un moment de pause pour se poser avec son ou ses responsables. Dans un monde qui va toujours de plus en plus vite et où les contacts humains sont plutôt massacrés par des stratégies d'entreprises complexes, l'éclatement des postes de travail, la division du travail, l'administration, la bureaucratisation, les technologies, la pression sur les objectifs et les résultats, il devient **urgent de prendre ce temps.**



Faire le bilan pour un manager est important car trop souvent, à l'épreuve des faits, chaque manager a pu accéder à la fonction d'encadrement par des chemins aussi divers que variés. Le plus souvent c'est parce que le manager a été responsable ou hiérarchique ailleurs. Il dispose alors d'une expérience. Ou bien il a été employé avec de bons résultats ou a de bonnes dispositions au commandement ou dans l'organisation... Chacun a sa propre histoire. Souvent confronté, seul, à la



problématique managériale : le manager a dû se « débrouiller » pour prendre et assurer ses nouvelles fonctions managériales. Une théorie écrite en 1967 par [Laurence J. Peter](#) de l'Université de Washington et [Raymond Hull](#) de l'Université de Vancouver illustre ce phénomène. Il s'agit « du [Principe de Peter](#)<sup>1</sup> ». En conséquence, le manager souvent développé sa propre idée de ce qu'est le management, a élaboré sa propre théorie et a mis en œuvre ses propres règles. Aussi avec le développement de l'entreprise, le management s'est de fait et sans jugement de valeur, construit avec un trop fort dosage d'improvisations, d'expérimentations de pratiques individuelles. Ce qui, par nature, rend difficile la cohérence et l'harmonie de l'ensemble de l'entreprise. En même temps, le management s'est aussi construit autour d'initiatives et de prises de risques personnelles voire individuelles. Face à cela, les managers n'ont pas forcément ou ont rarement obtenu de signes de reconnaissance et d'encouragement. Les directions des entreprises ne leur ont pas forcément donné toutes les clés. A un stade de développement stratégique de l'entreprise, le constat est que cette manière de pratiquer, si elle a permis à l'entreprise de se situer là où elle est aujourd'hui, a atteint ses limites. Cette pratique managériale « **instinctive** » par nature ne prend pas en compte les principes et les fondamentaux théoriques du management, maintenant bien acquis par l'expérience (les théories partent toujours des expériences) depuis le début des années 1970 des entreprises en général. Ainsi on connaît clairement aujourd'hui les 5 pièges du management :

<sup>1</sup> Cf. détail de l'analyse dans la ré-édition récente aux éditions « Le Livre de Poche ».

- Le piège de l'expression
  - Ou parler pour ne rien dire. En effet l'oral n'est pas un sens et le management doit être tourné vers l'action. Le personnel a besoin de preuves, on ne manage pas par oral ;
- Le piège de la routine
  - Ou apporter des réponses à des questions qui ne sont pas posées et donc qui n'ont pas de sens pour celui qui les reçoit. Est-ce que les directions et ses managers s'intéressent aux questions des collaborateurs ?
- Le piège des illusions
  - Ou les incohérences entre ce qui est dit, ce qui est fait, et ce qui est montré qui créent le « blocage du cerveau » et le rejet, voire la résistance au changement, l'immobilisme, le repli, la critique... ;
- Le piège de l'inhumain
  - Ou oublier la vision globale, les objectifs, le concret, l'expérimentation, et tout ce qui caractérise le fonctionnement humain avec son énergie qui est l'émotion ;
- Le piège de la faute
  - Qui consiste à ne pas donner le droit à l'erreur, ou à ne pas utiliser l'erreur pour en tirer les leçons et ainsi progresser... car l'Homme n'apprend malheureusement durablement et efficacement que par erreurs !

Ainsi, grâce à l'entretien d'appréciation, le manager détient une **grille d'évaluation de sa propre pratique managériale**, surtout s'il compile et rassemble l'ensemble des évaluations de chacun des membres de son équipe.

Entretenir signifie également « tenir entre ». Ainsi comme dit plus haut, un entretien se mène à 2. Et le temps de l'entretien doit donc être normalement réparti entre les 2 (50% du temps de parole au manager et 50% au managé). Cela est d'autant plus vrai que chaque manager digne de ce nom et méritant cette compétence a appris qu'une personne (qui est un potentiel) est le fruit de son environnement. Ainsi chacun se comporte (attitude et comportement) en fonction de l'environnement au sein duquel il se situe. Le manager par nature est le premier responsable de l'environnement des collaborateurs (ne serait-ce justement que par la qualité relationnelle qu'il entretient). Dans un monde où les salariés n'ont manifestement plus confiance ou peu confiance dans leurs Directions Générales, les stratégies et les politiques, le rôle du manager de proximité est devenu capital. Comme il n'est pas possible d'évaluer quelqu'un dans l'absolu (et heureusement), on ne peut le faire qu'en interactions avec l'environnement. Et puis au nom de qui et de quoi une personne pourrait-elle évaluer une autre personne ? Plus sérieusement une personne se comporte donc en interactions avec ce qu'elle est dans son identité, sa personnalité, ses talents, ses compétences, ses valeurs, ses expériences,... ET l'environnement que lui crée le manager et qui lui permet d'exister ou non, de donner le meilleur d'elle-même ou non. Echanger et partager sur ces interactions est donc capital dans le sens d'un **regard croisé manager/managé**.

Le manager est responsable au sein de son service d'un environnement de travail qui doit permettre à chaque salarié de trouver sa **mobilisation** et sa **motivation** au travail, pour faire ce qui lui est demandé au regard du contrat de travail qui comporte droits et obligations. Le manager ne peut pas être responsable de la motivation de ses équipes, d'ailleurs en français le verbe est « se motiver ». On ne motive pas quelqu'un à la différence d'une demande. Le manager évaluera dans quelle

mesure le salarié a utilisé les moyens mis à disposition pour trouver sa motivation. A chacun de trouver la sienne, et cela il est aussi très intéressant d'en parler. Travailler avec des collaborateurs qui ne veulent pas mobiliser leur motivation au travail est durablement un problème. Mais peut-être est-ce par manque de **compétences** (savoir-être, savoir-faire, savoirs) ou de **professionnalisme** (savoir faire faire, faire faire savoir, savoir faire savoir, faire savoir faire), ou plus simplement et plus gravement par manque de **talent**. En effet quelqu'un qui n'a pas le talent de son métier aura beaucoup de difficultés à développer ses compétences sur celui-ci, et donc les perdra petit à petit puisque les compétences ne sont pas des données stables. A ne pas les développer, elles se réduisent et produisent démobilitation et démotivation. Nous démontrons également dans nos séminaires, comment un excès de compétences est préjudiciable au professionnalisme. Attention au suivi de l'équilibre entre les 2 : compétence et professionnalisme.

L'évaluation c'est la recherche de la valeur au sens strict du terme. Aussi lors de l'entretien, il s'agit d'échanger sur **la compétence distinctive**, la **valeur ajoutée**, la **contribution**, l'**utilité** de la personne à la mission du service et de ses objectifs. Comment chacun peut-il faire de **sa différence une différence** ? Les entreprises ne peuvent pas avoir besoin sur longue période de clones indifférenciés. Pour les processus d'améliorations, de flexibilité, de réactivité, d'anticipation : les clones ne sont « que des machines à reproduire » la même chose. Dans un monde en changement, ce n'est juste pas possible.

C'est toujours au travers d'un entretien de cette nature qu'il devrait être possible d'évaluer l'**apprentissage** au travail et par le travail. Les mécanismes universels de l'apprentissage s'enclenchent par le **questionnement** et la **remise en question**, mais également par un autre processus essentiel qui est la **curiosité**. C'est en effet la curiosité qui produit l'**étonnement** et par voie de conséquence l'**ouverture des sens**. Comment apprendre avec « des sens fermés » ? Là encore : juste impossible. L'étude des processus d'apprentissages nous renvoie à la **plasticité cérébrale** soit l'**ouverture d'esprit** et le **développement de la capacité à apprendre**. Les neurosciences nous enseignent aujourd'hui comme déjà dit précédemment que les compétences ne sont pas une donnée stable, et que quelqu'un qui n'apprend pas réduit sa capacité à apprendre. Dès lors il est important de voir comment un salarié peut dans et par son travail susciter, exciter, éveiller, réveiller, solliciter sa curiosité pour toujours être capable de trouver des solutions de **progrès** et d'**améliorations**. La finalité est somme toute relativement simple : comment continuer à bien faire voire mieux faire son travail avec moins d'efforts, moins de moyens (élément fondamental de l'économie puisque par nature les ressources sont rares), plus de plaisir et DONC de résultats ? Traiter de l'apprentissage et de la curiosité sont 2 piliers fondamentaux de l'entretien d'appréciation. Sans curiosité entretenues, il y a perte d'apprentissage et à terme perte de compétences. Et ainsi peut-être perte d'emploi ? Mais c'est aussi sans cette dynamique que les structures perdent à terme leur capacité à produire **créativité** et **imagination**. Rien d'étonnant dans ces situations d'observer une perte d'**initiatives**, et de force de **propositions** et pour l'entreprise dans son ensemble de flexibilité, et de réactivité face à l'environnement.

L'entretien doit être **programmé**. Les **objectifs** ont été convenus et les **critères** établis préalablement.

*« (...) Les méthodes et les techniques utilisées pour évaluer les compétences des salariés ou recueillir des informations les concernant doivent être préalablement portées à la connaissance des intéressés. Et ces dispositifs d'évaluation – dont les résultats commandent généralement des décisions salariales prises à leur*

*égard – doivent être pertinents au regard de la finalité poursuivie et reposer sur des critères objectifs et transparents (Code du travail, articles. L 1121-1, L 1222-2 à L 1222-4) ».*

L'entretien ne doit stresser ni l'un, ni l'autre. L'entretien doit se terminer par une **projection sur l'avenir**, une définition d'éléments objectifs sur lesquels l'un et l'autre conviennent de progresser ensemble. C'est une forme **d'engagement réciproque** à progresser et à s'améliorer de manière continue. C'est un peu comme dans un couple : lorsque la routine prend le dessus, que le poids des habitudes retire tout esprit d'initiatives et d'aventures, alors la relation se dégrade jour après jour, les aventures seront ailleurs, et la date de rupture ou de séparation se rapproche à grands pas.

L'entretien d'appréciation est un acte clef de management, car c'est l'opportunité d'un **face à face identitaire** qui peut prendre la forme d'un moment de reconnaissance et de **partage des points de vue** sur la manière de travailler et de s'améliorer dans les meilleures conditions de relations. Le **suivi de la bonne tenue** de ces entretiens est lui aussi un élément majeur du **baromètre de la qualité de vie au travail des salariés**. Il peut devenir un bon indicateur pour une direction pour suivre la qualité relationnelle au sein de la structure, et en tirer des conclusions sur **la qualité du management**. Œuvrons pour que les entreprises utilisent intelligemment les EAP dans leur baromètre de Qualité de Vie au Travail<sup>2</sup>. Bien sûr certains expriment de temps en temps l'idée voire la préférence d'une évaluation collective. Ma proposition est que chaque structure peut mettre en chantier cette proposition, pour peu que la structure ait déjà bien travaillé l'évaluation individuelle, car le collectif est quand même un peu plus complexe. Qui veut le plus commence par le moins, et l'appréciation ou l'évaluation individuelle dans le contexte des préconisations données place déjà les hommes dans un cheminement vers des collaborations plus intelligentes. A partir de là, en effet, l'évaluation du collectif pourra être pertinente.

Pierre Drelon  
Juin 2013  
[www.avance-online.fr](http://www.avance-online.fr)

Pour plus de détails :

- Entretiens en entreprise : quelles sont les obligations légales de l'employeur ?  
[http://www.elegia.fr/breves/formation-formation-formateurs/entretiens\\_entreprise\\_quelles\\_sont\\_obligations\\_legales\\_l\\_employeur\\_35.htm](http://www.elegia.fr/breves/formation-formation-formateurs/entretiens_entreprise_quelles_sont_obligations_legales_l_employeur_35.htm)
- Questionnaire mémo d'évaluation de l'efficacité des entretiens dans votre structure  
<http://www.avance-online.fr>

---

<sup>2</sup> AVANCE a élaboré un baromètre spécifique de la qualité de vie au travail. Cet outil est déposé à l'INPI.