

Est-il encore possible de sauver l'entretien annuel ?

Le risque est avéré à ce jour que l'entretien annuel ne devienne un « couteau suisse », c'est-à-dire un outil « bon à tout » en principe, mais « bon à rien » en pratique. Avec le temps et les ajouts successifs de fonctionnalités, cet outil est devenu complexe et difficile à maîtriser. Il est source de malentendus et de confusions, voire de conflits, alors qu'il a longtemps fait l'objet d'un large consensus en entreprise. Les pratiques actuelles sont le résultat d'une sédimentation de finalités successives. Une compréhension des strates qui le composent, des contradictions et des incohérences qui le traversent et quelques pistes de solutions, permettront peut-être de « sauver l'entretien annuel » !

L'entretien annuel est d'abord efficace comme rituel d'intégration

Indépendamment du fait qu'il n'est pas possible de ne pas évaluer, quelle que soit la méthode, les pratiques d'entretiens s'appuient encore et toujours sur le besoin de doter les managers d'un **outil d'animation managériale**. Il s'est agi de promouvoir officiellement, dès les années 1950 dans les grandes entreprises, un moment privilégié de dialogue, actant une reconnaissance symbolique de l'individualité de chacun. La finalité explicite de l'opération était de contribuer au développement d'une motivation du salarié en répondant à un besoin de reconnaissance (E. Mayo, A. Maslow). L'entretien annuel est alors un rituel social qui sert une fonction d'intégration. Ce n'est pas un hasard si les intérimaires et les stagiaires n'y ont pas droit, si les ouvriers et les cadres dirigeants y répugnent parfois encore. Les uns revendiquent une appartenance de classe, les autres à une catégorie sociale spécifique, mais non à l'entreprise qui les emploie. Que le rite soit accompli sur un mode naïf et sincère, ou subi sur un mode cynique et désabusé, n'est pas l'essentiel. L'important n'est pas ce qui s'y dit. Le simple fait qu'il ait lieu suffit à remplir sa fonction. C'est pourquoi, lorsque les entreprises ont commencé à intégrer une dose d'évaluation dans les entretiens annuels, il leur a fallu lutter (et ce n'est pas fini) contre une tendance très générale des encadrants à renvoyer aux salariés des appréciations « plutôt positives ». Puisque ce rite sert d'abord la reconnaissance d'une appartenance à l'institution, pour mieux motiver, le renforcement positif était la règle. Si cette finalité est aujourd'hui passée au second plan, il serait très imprudent de la sous-estimer. Il n'y a pas de société sans rite et sans appartenance (même moins communautaire et durable que par le passé). Il n'y a pas d'appartenance à un collectif sans signe de reconnaissance.

L'entretien d'objectifs se développe ensuite comme levier de performance mais techniquement de plus en plus difficile

Dès la fin des années 1970, l'enjeu s'est déplacé. Les entreprises ont intégré progressivement une partie de la critique sociale de l'organisation taylorienne et d'exercice de l'autorité (L. Boltansky, E. Chiapello). Elles ont inventé des formes nouvelles de management ; Direction Par Objectif (P. Drucker, O. Gélinier), cercle de qualité, individualisation, gestion par projet.... Les entreprises ont constaté leur besoin de salariés « autonomes, responsables et

Est-il encore possible de sauver l'entretien annuel ?

faisant preuve d'initiatives ». Elles doivent donc toujours les motiver et les fidéliser, mais également les impliquer comme il se doit s'agissant d'acteurs disposant d'intelligence, de jugements et de capacités de résistance comme de dynamisme. Les entreprises doivent donner du sens à un travail moins réglementé, mais toujours aussi prescrit, notamment au moyen de normes. L'entretien annuel est alors sollicité pour indiquer la direction. C'est ainsi que Sénèque (-4 avant JC) est invité dans tous les séminaires de formation à l'entretien depuis 30 ans ; « il n'est pas de vent favorable à celui qui ne sait pas où il va ». Il faut fournir une boussole aux salariés et contribuer ainsi à l'optimisation des organisations. L'entretien annuel instrumente la déclinaison et l'alignement des objectifs, il devient un **entretien de performance**. Son succès n'est pourtant pas exempt de difficultés et d'effets pervers. Par construction, en effet, l'entretien d'objectif est un levier d'implication **individuelle**. C'est un bénéfice évident dans les années 1975-1990, cohérent avec la mise en place d'un management plus adapté à l'exigence de montée en individualisation. L'enjeu d'une activation des énergies individuelles paraît cependant bien moins fort aujourd'hui que celui d'une maîtrise collective de la complexité croissante des systèmes de production. Ainsi que l'explique en substance Philippe Zarifian ; « entre le travail de l'individu et la performance de son travail, il y a tout le filtre de l'organisation ». Ensuite, les notions d'objectifs et de résultats sont d'autant plus mobilisables qu'elles sont **mesurables** à l'aide d'indicateurs chiffrés. Par contrecoup, elles privilégient de fait la partie éclairée sous le réverbère ! Or, les démarches actuelles, avec l'exigence de réactivité, de qualité totale et de tension sur les coûts privilégient les processus. Le « produit » lui-même se dématérialise. De plus en plus informationnel et relationnel, il est de moins en moins aisément mesurable. Le proverbe en vogue, qui exprime ici cette dérive, est réputé chinois : « Lorsque le sage montre la lune, l'imbécile regarde le doigt » !

L'évaluation des performances tend alors à se transformer en une évaluation tous azimuts des salariés...

On connaît la blague de l'homme qui tombe d'un immeuble ; à mi parcours dans sa chute, il peut encore dire « jusque là tout va bien ! ». La première année, on parle d'objectifs. Il faut évidemment qu'ils soient SMART, mais c'est relativement facile. Dès la deuxième année, l'entretien d'objectifs ne peut éviter le détour logique par un minimum d'évaluation de la performance sur la période passée. C'est déjà nettement plus délicat. Le contexte et les orientations stratégiques peuvent avoir changé. Des aléas sont intervenus, des objectifs nouveaux se sont imposés. A quoi bon perdre du temps à revenir sur des anticipations qui ne sont plus d'actualité ! Cela se complique encore la troisième année. Le salarié est alors en situation de comparer le résultat de l'appréciation de l'année passée avec les décisions de gestion dont il a été, ou non, bénéficiaire dans l'intervalle. C'est à ce moment que le bât blesse, au point que les uns et les autres évitent, souvent d'un commun accord tacite, de se soumettre vraiment à l'exercice, quand ils le peuvent. Si l'encadrant direct est en général bien placé pour définir des objectifs et apprécier les performances individuelles, il n'est pas nécessairement le mieux placé pour gérer des carrières et des compétences. Plus grave, il n'a pas toujours un pouvoir d'influence réel s'agissant des décisions sur les éléments de gestion

Est-il encore possible de sauver l'entretien annuel ?

individuelle. Dans ces cas, la situation d'entretien annuel le met dans la fâcheuse posture de révéler les limites de son pouvoir. L'entretien met en scène une délégation d'un pouvoir qui n'est pas réelle. Chaque entretien devient alors une épreuve. Si l'entretien d'évaluation reste sur les objectifs, il s'essouffle immanquablement.

L'entretien « moderne » se veut maintenant un outil des processus de gestion des rétributions, y compris le développement personnel

Courant des années 1990, l'entretien annuel s'est vu encore investi de finalités supplémentaires. A l'approche de 2010, la modernité de l'entretien c'est d'être l'instrument d'une objectivation de la gestion des rétributions. Sous cette notion large, on trouve en premier lieu les rémunérations, et notamment celle qui sanctionne les résultats (la partie variable), mais également, la promotion et les opportunités de carrières, l'organisation et les conditions de travail, ainsi que la formation au-delà de la seule adaptation à l'emploi. La diffusion de l'entretien de performance comme le souci du développement des compétences ont ainsi contribué à « charger » l'entretien annuel d'autres formes d'évaluation, celles des compétences, voire du potentiel et des comportements. Rejoignant en cela une adhésion très générale à la méritocratie, il s'est agi progressivement pour l'entretien annuel, devenu **entretien d'évaluation**, de réguler ou au moins de justifier la sélection pour l'accès aux ressources rares. C'est en se pliant à ces nouvelles finalités, en intégrant des évaluations sur les compétences individuelles (y compris des savoir être ou des attentes professionnelles), que l'entretien a changé radicalement de signification. Ainsi doté de très nombreuses lames, notre « couteau suisse » s'est vu encore sommé de s'adapter à des populations spécifiques pour des enjeux particuliers. Qu'ils relèvent de l'initiative des directions ou qu'ils soient imposés par accords ou par la loi, des entretiens doivent encore être déclinés spécifiquement ; tantôt au profit des jeunes embauchés ou des cadres au forfait annuel en jours (loi du 20 août 2008 sur la représentativité et le temps de travail), des seniors ou des femmes de retour de congé maternité, tantôt pour alimenter le plan de formation et le DIF (ANI de décembre 2003 sur la formation), tantôt pour orienter à mi carrière ou faire du « bilan d'étape professionnelle » (ANI de novembre 2008 sur la GPEC)... D'unique mais déjà techniquement complexe, il devient un objet multiple et politique, particulièrement sensible.

Il faut ainsi souligner que l'entretien annuel à visée sociale et intégrative n'était pas obligatoire. Son exploitation n'était donc pas nécessaire. Il était même le plus souvent recommandé que la nature et les contenus des échanges restent confidentiels à l'usage des protagonistes, afin notamment d'installer la confiance. Dans l'entretien de performance, ce n'est que secondairement, dans l'appréciation du niveau d'atteinte des objectifs définis l'année précédente, que l'entretien d'objectifs devenait également un entretien d'évaluation des résultats. Ce n'était guère que dans les cas extrêmes (au deux bouts du spectre de la performance) que remontait une alerte à la DRH sur les *low et high performers*. Tout en le regrettant officiellement, les entretiens n'étaient pas exploités pour alimenter les décisions de formation, de promotion ou d'ajustements salariaux. Pas de problème, dans la réalité, ces

Est-il encore possible de sauver l'entretien annuel ?

décisions étaient prises ailleurs, dans d'autres processus et par d'autres acteurs... Cela change évidemment quand l'entretien évalue, non plus des résultats mais des personnes, pour les besoins du processus de rétribution. Devenu outil de gestion, l'entretien d'évaluation doit logiquement être systématisé et exploité. C'est d'ailleurs un des arguments de son informatisation croissante.

Trop de fonctions attribuées à l'entretien nuit gravement à l'entretien

Evaluer, réguler l'accès des salariés aux ressources rares que dispense l'entreprise n'est pas un enjeu nouveau. Le droit et la réglementation, la jurisprudence, les traditions de métiers, les conventions collectives, les accords d'entreprise, voire les contrats de travail, y contribuent sur un mode collectif depuis longtemps. Ce qui est nouveau et problématique, c'est la proposition des entreprises de fonder principalement cette régulation sur la performance, qu'elle soit mesurée sur des résultats, des écarts de compétences ou de comportements prescrits. Plus les entreprises privilégient l'entretien, plus elles valorisent une conception principalement individuelle de cette performance. Plus grave, sans que cette légitimité soit clairement établie, elles définissent elles-mêmes ce qu'est cette performance et s'arrogent le droit de l'évaluer. Ce sont bien elles qui pilotent cet entretien. Un premier raccourci est ainsi dans la prétention d'évaluer effectivement la performance à l'aide d'un outil ; l'entretien et ses supports. Avec la généralisation de l'entretien de performance, on a ainsi proposé à l'ensemble des salariés des méthodes de mesure de la performance conçues à l'origine, sur des résultats et pour les commerciaux. L'entretien est appliqué à tous les métiers et tendanciellement à tous les niveaux et plus seulement sur des résultats. On demande désormais aux hiérarchiques d'évaluer des compétences voire des comportements, sans qu'ils disposent pour autant de référentiels sérieux. Si la performance est un critère largement accepté, la difficulté récurrente voire croissante à définir cette notion, puis à l'évaluer, jette un doute légitime sur la pertinence de l'entretien pour y parvenir. C'est a fortiori encore moins crédible s'agissant des compétences.

L'entretien est un outil très insuffisant pour fonder et justifier les processus de rétribution

Une deuxième impasse réside dans la triple affirmation que c'est bien l'entretien d'évaluation qui sert à fonder les décisions de gestion individuelle, que c'est le hiérarchique qui en est le décideur principal et enfin, que l'instrumentation de cet entretien suffit à l'ensemble, on le voit de plus en plus large, d'enjeux de natures et de portées différentes. Là encore, les pratiques que les salariés peuvent observer eux-mêmes invalident largement cette théorie. Tout le monde sait que la gestion des rétributions se fait sur d'autres critères que ceux dont traite l'entretien. Elle se fait en fonction de hiérarchies sociales qui ne concernent pas seulement l'entreprise et très au-delà de la référence à la seule performance. Ces hiérarchies sociales sont multiples et pas nécessairement cohérentes. Elles sont fondées par exemple sur les âges et le potentiel, les diplômes, l'origine et l'aisance sociale, les compétences et leur

Est-il encore possible de sauver l'entretien annuel ?

rareté, le conformisme et/ou le dynamisme de comportement, voire, la santé ou le nombre d'heures de travail, le tout sans jamais ignorer l'influence des rapports de force. On ne peut pas non plus méconnaître, pour les combattre, l'influence de critères comme le genre, la couleur de peau, la beauté ou le poids ..., que la Loi réproouve au nom de la lutte contre les discriminations. Enfin, cette gestion des processus de rétribution est évidemment réalisée par d'autres acteurs que le hiérarchique direct, souvent par des responsables situés plus haut et ailleurs dans la hiérarchie. Le moment et les supports de l'entretien peuvent paraître commodes. Ils sont très insuffisants pour fonder et justifier les processus de rétribution globale.

Sans y insister ici, il faut enfin souligner la fragilité même de la légitimité d'un choix qui soumet la justice de la distribution salariale des richesses produites au critère principal de la performance individuelle¹.... Si le contexte et les mentalités évoluent, le contrat de travail est toujours fondé historiquement et juridiquement sur le rapport de subordination salarial, lequel n'impose au salarié qu'une obligation de moyens.

Un outil mal utilisé n'est pas seulement inefficace, il peut devenir dangereux

Si l'évaluation reste nécessaire, l'entretien ne peut pas tout. C'est normal et ce n'est pas grave. A l'instar de la méritocratie, il est des mythes utiles et des simulacres nécessaires. La performance n'est pas le mérite, la justice n'est pas l'équité. Ce qui est grave, c'est la situation que créent les entreprises lorsqu'elles investissent abusivement un outil et ses acteurs d'une responsabilité qu'ils ne peuvent assumer et qu'ils savent ne pas pouvoir correctement remplir. Elles mettent les acteurs dans une situation d'injonction paradoxale, d'écarts douloureux par l'ampleur du décalage et des pressions que les situations d'entretiens induisent, notamment sur les responsables hiérarchiques. L'entretien annuel les expose abusivement. Ils peuvent de moins en moins s'en échapper, « serrés de près » qu'ils sont par des logiciels alimentant tableaux de bord et relances automatiques. Ils sont alors contraints de participer de manière très officielle et explicite, à des processus de rétribution globale pour lesquels ils ne disposent en général, ni des compétences techniques suffisantes, ni des référentiels, ni d'un pouvoir réel d'influence. A minima, ils savent ne pas être à la hauteur de la mise en scène d'un rôle qu'ils ne peuvent ni habiter, ni éviter.

Alors que l'outil a été inventé pour répondre positivement à un besoin de reconnaissance, la dérive est telle que les juges de la Chambre Sociale de la Cour de Cassation (novembre 2007) en sont venus à reconnaître l'entretien annuel comme une source de stress ; « les modalités et les enjeux de l'entretien étant manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail ». Dès lors, le CHSCT doit désormais être informé et consulté sur tout projet d'entretien annuel, il peut s'y opposer et exiger des expertises, dans sa mission de protection de la santé physique et mentale des

¹ Voir sur ce point : *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, François Dubet, Ed Seuil 2006.

Est-il encore possible de sauver l'entretien annuel ?

salariés ! C'est encore aggravé dans le cas du « *forced ranking* » qui fait intervenir une appréciation **relative** de la performance individuelle. Les échelles théoriques (courbe de Gauss) sont acceptables statistiquement. Elles le sont bien moins socialement. Elles sont surtout totalement ignorantes des équilibres collectifs et des réalités locales bien plus complexes et diversifiées.

Il faut sauver l'entretien annuel !

Qui trop embrasse mal étroit. Des usages intéressants et utiles de l'entretien (intégrer et mettre en efficience) sont mis en cause par un mésusage de l'entretien comme simulacre de justification de beaucoup trop de processus de gestion des rétributions pour lesquels l'outil comme les acteurs sont mal positionnés. Trois pistes nous paraissent de nature à faciliter la vie des entreprises et re-faire de l'entretien un outil maniable et utile :

1 - D'urgence, il convient de renoncer à cette lâcheté commode qui consiste à faire porter le chapeau des décisions de gestion des rétributions de toute nature à un unique outil ! Même intelligents, les outils ne se meuvent jamais seuls. Ils n'objectiveront jamais à eux seuls une distribution des hiérarchies sociales et pas plus, des accès différenciés aux ressources rares que dispense l'entreprise. Même si les responsables hiérarchiques directs doivent y participer, ces décisions doivent être assumées au bon niveau. Même si un compromis et des débats doivent avoir lieu sur les critères, les rétributions différenciées doivent être dispensées au nom des valeurs qui guident le corps social, et pas seulement des convictions idéologiques des dirigeants, ou pire, de la mode managériale du moment. Elles doivent également être assumées en regard de la réalité des rapports de force. La performance est un critère légitime, mais parmi d'autres. L'idée d'en renforcer le poids, pour objectiver mieux les rétributions, est pertinente. Encore faut-il s'assurer d'une cohérence telle que cela se vérifie dans la réalité. Au-delà, il reste que la performance, individuelle et mesurable qui plus est, ne peut pas être le seul critère. S'abriter derrière des encadrants « otages », sous le couvert d'une pseudo-objectivité d'indicateurs mis en avant au bénéfice principal de leur mesurabilité, ne peut que faire le lit du cynisme, de la peur ou de la désespérance.

2 – Il faut renforcer mais limiter l'entretien entre le responsable hiérarchique et son salarié pour ce qu'il peut faire « pas trop mal » : c'est-à-dire, relier les acteurs dans un dialogue sur les objectifs qui accepte la négociation sur les moyens et la mesure des résultats. S'entendre sur ce qui va faire que le travail produit de la valeur ajoutée n'est déjà pas une mince affaire. Il est légitime pour un chef de fixer des objectifs à son salarié et d'apprécier l'atteinte de résultats. Cela ne l'est pas s'agissant de décider de son avenir (le salarié lui-même en est acteur !) et encore moins, de l'évaluer, c'est-à-dire, de porter un jugement de valeur sur sa personne.

3 – Parallèlement, il faut spécialiser les entretiens et proposer les bons interlocuteurs aux salariés en fonction des enjeux. Le couteau suisse est un jouet, pas un outil de professionnel. Il faut, soit accepter qu'il y ait plusieurs types d'entretiens entre plusieurs types

Est-il encore possible de sauver l'entretien annuel ?

d'acteurs pour correspondre aux différents enjeux²..., soit renoncer aux entretiens et procéder par d'autres voies avec d'autres outils. On peut très bien évaluer des compétences ou identifier des besoins de formation sans entretien. Si l'enjeu est formatif, le bon interlocuteur ne sera pas le même que s'il est dans la recherche des conditions d'un allongement de la vie professionnelle ou l'évitement des discriminations au travail. Si l'enjeu est dans la détection des potentiels, l'entretien ne sera pas le même que pour l'accompagnement de salariés en difficulté. Etc.

Et inventer d'autres espaces...

Enfin, il faut explorer des voies innovantes. Pour réactiver aussi bien l'entretien d'intégration que l'entretien d'objectif, il faut éviter la pollution d'autres finalités mal positionnées... Mais il faut aussi inventer d'autres espaces de débats et de controverses professionnelles. Qu'on les désigne par les notions d'entretiens ou de réunions, il faut des lieux aussi souples et répétés qu'il y a d'aléas, d'accidents ou de remises en cause. Dans des situations professionnelles où l'informationnel et le relationnel sont des moyens de production, les entretiens ne sont pas un coût mais un investissement. Les entretiens peuvent et doivent être déclinés sur un mode collectif tant l'atteinte des objectifs nécessite un investissement d'équipes et des coopérations. Par différence avec la relation inégale entre un évaluateur et un évalué, il faut aujourd'hui inventer des entretiens, individuels et collectifs entre acteurs à parité de contribution. Mettant en œuvre réellement la compétence, la controverse professionnelle doit être toujours centrée sur la performance. Elle doit toujours être arbitrée bien sûr par la hiérarchie, mais sans nier les obstacles ou masquer les difficultés. Apte à faire vivre des individualités, elle peut et doit surtout mettre en scène la première dimension de ce qui fait l'entreprise ; une organisation sociale d'individus dans des collectifs finalisés. Le concept de controverse professionnelle que nous mettons en avant ici vaut pour le partage de la compréhension des objectifs (et de ce qu'est la performance), la résolution de problèmes et l'innovation. Mais il vaut aussi pour un nouvel enjeu de régulation tout à fait concret que connaissent de plus en plus les salariés et les encadrants dans les entreprises aujourd'hui ; le stress et ses pathologies. Evidemment, cela suggère de commencer par éviter que la « mal posture³ » de l'entretien d'évaluation n'en rajoute régulièrement une couche !

² Dans les discussions en cours sur les dispositions relatives à la mise en œuvre du bilan d'étape professionnel (avenant du 3 mars 2009 à l'ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC), les partenaires sociaux sont convenus que « lorsque la taille et la structure de l'entreprise le permettent, il ne peut être fait par la hiérarchie directe du salarié ». C'est un début.

³ Voir, *Evaluation du personnel. Histoire d'une mal-posture*, Gérard Reyre, L'Harmattan, Nov. 2008.