



HAL
open science

Les entretiens d'évaluation/de performance et les entretiens professionnels sont-ils utiles aux managers de proximité ?

Maud Menan

► To cite this version:

Maud Menan. Les entretiens d'évaluation/de performance et les entretiens professionnels sont-ils utiles aux managers de proximité?. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03272288

HAL Id: dumas-03272288

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03272288v1>

Submitted on 28 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Les entretiens d'évaluation/de performance et les entretiens professionnels sont-ils utiles aux managers de proximité ?

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : MENAN Maud

Promotion : 2019

Soutenu le : 25/11/2020

Mention du mémoire : Très bien

RESUME

Les campagnes d'entretiens annuels sont des périodes qui rythment le cycle de la gestion des ressources humaines de la plupart des entreprises françaises. Elles sont l'occasion d'un échange entre l'entreprise et le salarié et s'organisent principalement autour de deux grands rendez-vous, l'Entretien d'évaluation/de performance et l'Entretien Professionnel, généralement menés par les managers. A travers notre étude, réalisée auprès de responsables d'équipe de gestionnaires de contrats et d'appels dans une mutuelle française, nous avons cherché à savoir si ces deux exercices étaient utiles pour les managers de proximité. Le premier, souvent bien installé dans les entreprises, a pour but d'évaluer la performance du collaborateur, les résultats et compétences attendus à son poste et partager les objectifs à venir. Il apparaît comme un exercice utile pour les managers de proximité en tant qu'entretien formel et complémentaire de leur management tout au long de l'année. Le second, qui concerne l'évolution professionnelle du collaborateur et le développement de ses compétences, pose plus de difficultés de positionnement et d'intérêt pour des managers qui se sentent mal à l'aise avec les réponses qu'ils peuvent apporter, malgré leur souhait de participer au développement de leurs collaborateurs. L'analyse des deux exercices nous permet d'identifier comment des différences de compréhension des enjeux, de moyens et de préparation peuvent limiter l'intérêt de l'Entretien Professionnel.

MOTS-CLÉS

Evaluation, Performance, Compétence, Mobilité, Développement, Entretien professionnel, Entretien annuel, Manager de proximité, Ressources Humaines.

SOMMAIRE

INTRODUCTION ET ETAT DE L'ART	5
▪ La notion d'Entretien annuel d'évaluation en entreprise	5
▪ L'apparition de l'Entretien Professionnel	7
▪ De la prescription du service RH à l'application par le manager	8
▪ L'importance de la bonne appropriation de l'exercice par le manager	11
▪ Au-delà de la compétence du manager, des prérequis indispensables en matière de contenu de l'exercice, d'organisation et de collaboration avec les équipes RH	12
▪ Au-delà des prérequis, une multitude de facteurs humains à prendre en compte	15
▪ La question de notre étude et ses hypothèses de réponse	17
METHODOLOGIE	20
Introduction : le contexte de l'étude et le choix de la démarche qualitative	20
1. L'entreprise M : présentation et faits marquants récents	21
2. L'organisation des entretiens annuels chez M	22
3. Le terrain de l'enquête : sélection des interviewés	25
4. L'organisation des entretiens	27
5. Points de vigilance et partis-pris	27
RESULTATS	28
1. Profil des 7 interviewés	28
Leur premier pas de manager	28
La composition de leurs équipes.....	28
La formation à leur poste	29
2. Leur vie de responsable d'équipe/d'activité	30
Un métier qui les anime	30
Des missions variées et complémentaires	30
Des principes de management unanimement évoqués	32
Des difficultés appréhendées avec beaucoup de pragmatisme	32
Les rituels de pilotages	34
La relation avec la hiérarchie, les RH et les pairs	37
3. Les entretiens annuels.....	38
Leur point de vue global sur les entretiens annuels	38
Zoom sur les Entretiens de Performances (EDP)	41
Zoom sur les Entretiens Professionnels (EP).....	43

ANALYSE	48
1. L'Entretien d'évaluation/de performance	48
▪ Un acte considéré comme utile car partie-prenante du management global du responsable d'équipe.	48
▪ Un acte dont le contenu pourrait être plus en lien avec le terrain afin de renforcer son utilité	50
2. L'Entretien Professionnel, un acte considéré comme important vis-à-vis du collaborateur mais avec une notion d'utilité plus floue pour le manager de proximité.	51
3. Comparaison des deux entretiens pour tenter de comprendre ces différences de point de vue	52
3.1 Rôle et responsabilité du manager	52
3.2 Expérience et informations à disposition du manager	55
3.3 Confiance et compréhension des enjeux de la part du collaborateur	57
3.4 Calendrier	59
3.5 Synthèse de la comparaison	61
4. Retour sur les hypothèses	63
 CONCLUSION	 64
Résumé des apports	64
Discussions d'ouvertures	66
1. Comment approfondir ce que nous avons récolté ?	66
2. Quels apports pour l'entreprise M ?	66
3. Quelle place pour l'Entretien d'évaluation/de performance et l'Entretien Professionnel dans les entreprises ?	67
4. Quelle perspective sur l'évolution du métier de manager de proximité en général ?	68
5. Quelles leçons en tirer pour les services RH des entreprises ?	69
 BIBLIOGRAPHIE	 71

INTRODUCTION

La notion d'Entretien annuel d'évaluation/de performance en entreprise

Les campagnes d'entretiens annuels sont des périodes qui rythment le cycle de la gestion des ressources humaines de la plupart des entreprises françaises. On estime autour de 55% le nombre de salariés qui ont des entretiens annuels, encore principalement dédiés aux cadres (76%) et aux employés (57%), et a priori moins répandus auprès des ouvriers (entre 25 et 35% selon les niveaux de qualifications)¹.

En pratique ces entretiens, appelés Entretiens annuels d'évaluation ou Entretiens de performance, sont des moments d'échanges cadrés entre le collaborateur et son hiérarchique, pour évaluer les résultats de l'année écoulée et fixer les objectifs à venir mais aussi partager sur les besoins de développement de compétences au poste.

Pour l'entreprise, les enjeux de l'entretien sont de trois natures. D'abord le contrôle, qui selon Bergmann et Uwamungu, « *est nécessaire pour pouvoir mesurer les progrès accomplis. En effet aucune entreprise ne peut bien fonctionner dans le long terme sans effort de distinguer entre une bonne et une mauvaise performance de ses collaborateurs* »². Ensuite, afin d'organiser ses ressources stratégiques dans des environnements toujours plus compétitifs, complexes et incertains, l'entreprise doit connaître, comprendre et évaluer ses salariés en matière de compétences. Comme l'explique Jean-Marie Peretti en introduction de l'ouvrage Tous DRH « *Pour répondre aux défis de la fin des années 90, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques : personnalisation, adaptation, mobilisation, anticipation, et au cœur de ces logiques le partage. ... L'évaluation des personnes, des comportements et des résultats, la détection des potentiels sont une préoccupation majeure des entreprises* »³. Enfin, l'entreprise doit aussi répondre à des obligations légales qui imposent à l'employeur d'assurer

¹ Selon une étude menée en 2006 par l'INSEE, le Centre d'études de l'emploi et le Ministère de l'Industrie (SESSI) auprès de 14 161 salariés du secteur privé marchand hors hôpitaux privés (issus de 6 384 entreprises), un peu plus de la moitié (54 %) des salariés des entreprises du privé ont eu au moins un entretien d'évaluation en 2006. Cependant cela concerne 76 % des cadres, 67 % des professions intermédiaires et 57 % des employés. En revanche, seuls 35 % des ouvriers qualifiés ont eu un entretien d'évaluation en 2006 ; la proportion des ouvriers non qualifiés est encore plus faible puisqu'elle est de 25 %. Une autre étude (l'enquête Sumer) menée par la Direction générale du travail et la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) entre janvier 2009 et avril 2010 auprès de 47 983 salariés fait état de 56 % des salariés qui ont au moins un entretien individuel d'évaluation par an avec leur supérieur hiérarchique.

² Bergmann Alexander et Uwamungu Bernard, *Encadrement et comportement*, Editions ESKA, 2004, page 326

³ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, page 31

l'adaptation des salariés à leur poste de travail et le développement des compétences professionnelles⁴ dans le cadre d'un plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences⁵.

Pour le collaborateur, c'est un moment d'échange pour faire le bilan sur ses performances pendant l'année écoulée, évaluer si ses compétences sont au niveau, identifier ses objectifs à venir et partager les difficultés qu'il peut rencontrer. Dans certaines entreprises plus collaboratives, c'est aussi un moment pour s'exprimer sur son travail ou donner son avis. Il peut néanmoins être source de stress et de risques psychosociaux, si les critères d'évaluations de l'exercice sont perçus comme biaisés ou malvenus, ou encore source de frustration ou conflit lorsqu'il génère de la compétition interne. Cependant il ne semble pas jouer négativement sur le bien-être des salariés et aurait même un impact favorable sur la reconnaissance au travail.⁶

Le principe de l'évaluation n'est pas nouveau, plusieurs sociologues se sont accordés sur l'importance des échanges réguliers et entretiens avec les collaborateurs. Depuis Mayo⁷ et l'école des relations humaines, l'humain est en effet pris en compte avec plus d'intérêt au sein des organisations de travail et les activités traditionnelles de management définies par Fayol⁸ (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler) distinguent de plus en plus la spécificité du management des individus. L'écoute, la reconnaissance et le feedback sont aujourd'hui considérés comme des moteurs essentiels dans le management des hommes et la recherche de la performance. Selon Zarifian, « *les salariés mobilisent d'autant plus leur compétence que celle-ci est davantage reconnue* »⁹. Montserrat explique que faire un retour régulier aux collaborateurs, « *qu'il soit constructif ou correctif, verbal ou écrit* », sur leurs actions, compétences et comportement est un des moyens pour valoriser le rôle de chacun et donner de

⁴ Article L6321-1 « L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. » et Loi I n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle

⁵ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec> : Depuis 2005, le Code du travail impose une obligation de négocier la GPEC tous les 3 ans – négociation triennale – avec les partenaires sociaux : aux entreprises qui emploient au moins 300 salariés et aux entreprises de dimension communautaire employant au moins 150 salariés en France.

⁶ Centre d'Analyse Stratégique du Premier Ministre, « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », *La Note D'analyse Travail Et Emploi N°239*, Septembre 2011

⁷ Mayo Elton, psychologue et sociologue australien. L'école des relations humaines naît des expériences conduites par Elton Mayo dans les ateliers de la Western Electric de 1924 à 1932. L'objet principal de la recherche est l'homme dans sa situation de travail

⁸ Fayol Henri, la théorie de l'administration, 1916

⁹ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001, page 84

la reconnaissance¹⁰. Il considère « *qu'il n'y a pas de performance dans les organisations sans motivation durable des personnes qui y travaillent* », et qu'à cet effet, l'évaluation et la valorisation des performances sont des composantes du cercle vertueux de la motivation au travail¹¹. Il souligne d'ailleurs combien « *l'indifférence ou le manque de reconnaissance affecte l'engagement et la performance* »¹². L'exercice de l'entretien annuel s'inscrit alors comme un des moyens privilégiés pour répondre à ces besoins. Pour Pelcener, « *encadrer c'est se faire l'artisan du développement... L'évaluation est un des rôles pour cela, comme tout travail mérite salaire, toute prestation mérite d'être appréciée, à sa juste valeur. Comment faire progresser sans ces indispensables mises au point circonstanciés* »¹³. Zarifian renforce cette perception de l'évaluation en précisant que « *l'entretien individuel n'est pas seulement un moment pour évaluer les compétences d'un individu, de manière strictement technique (ce que l'individu sait faire ou non). C'est aussi, ce devrait être, une occasion précieuse pour débattre du « sens », aussi bien sur le registre des valeurs professionnelles que sur celui des projets de l'individu* »¹⁴.

L'apparition de l'Entretien Professionnel

L'Entretien d'évaluation/de performance n'est cependant pas obligatoire. En revanche, en 2014 en France, le Ministère du travail rend obligatoire tous les deux ans les Entretiens Professionnels¹⁵ (avec un bilan tous les 6 ans), obligation qui est renforcée en 2018 sur les volets développement des compétences et formation par la loi Avenir Professionnel¹⁶.

L'Entretien Professionnel ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié, stipule le code du travail. Il n'est question ni d'objectifs ni de performance. Il est consacré à l'évolution professionnelle du collaborateur en termes de qualification et d'emploi, au suivi de ses besoins et actions de formation, de certification et de progression salariale ou professionnelle, à l'évaluation de son employabilité et la réflexion sur son projet professionnel.

¹⁰ Montserrat Xavier, *Comment motiver*, Les Editions d'Organisation, 2004, page 137

¹¹ Montserrat Xavier, *Comment motiver*, Les Editions d'Organisation, 2004, page 21 et 174

¹² Montserrat Xavier, *Comment motiver*, Les Editions d'Organisation, 2004, page 199, L'effet Perceval

¹³ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, Gérard Pelcener, page 271

¹⁴ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001, page 126

¹⁵ Article L6315-1 « A l'occasion de son embauche, le salarié est informé qu'il bénéficie tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. ». Ces Entretiens Professionnels existaient avant 2014 dans certaines conventions collectives de grandes entreprises. Le Ministère du travail s'est appuyé sur ces premières expériences et a généralisé la pratique.

¹⁶ Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018

L'objectif du Ministère du travail est de renforcer la gestion individualisée des ressources humaines dans l'entreprise et sa responsabilité en matière de formation et d'employabilité. Il considère que « *l'Entretien professionnel est un acte clé du management dans l'entreprise* » :

- Pour le collaborateur, il « *permet d'entretenir la motivation de chaque salarié, ... et de l'impliquer dans la construction et la gestion de son parcours. Il prépare le salarié à être acteur de son évolution professionnelle* »,
- Pour l'employeur, « *la capitalisation des Entretiens Professionnels permet d'asseoir son plan de développement des compétences, de mieux penser le lien entre sa stratégie économique et les aspirations et les potentiels de ses salariés, d'articuler son action avec la mise en œuvre individuelle du compte personnel de formation (CPF), mais aussi d'initier une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)* ».

En conséquence, l'Entretien professionnel peut comporter des rubriques qui sont, ou non, déjà partagées dans les Entretiens annuels d'évaluation/de performance des entreprises qui les pratiquent. Certaines entreprises différencient l'Entretien Professionnel de leur Entretiens d'évaluation/de performance, d'autres les mènent en même temps, quand d'autres ne font que les Entretiens Professionnels obligatoires. Selon une étude menée par le Cereq en 2016 auprès de 16000 salariés, les Entretiens professionnels ont été plus faciles à mettre en place quand des Entretiens d'évaluation/de performance existaient. Cependant la confusion entre Entretien Professionnel et Entretien d'évaluation/de performance semble fréquente, au moins aux yeux des salariés.¹⁷ Il semblerait par ailleurs que la mise en place des Entretiens Professionnels a permis de commencer à généraliser un outil formel de la gestion des carrières et des mobilités internes qui, jusqu'à maintenant, était plutôt réservé aux cadres ¹⁸.

De la prescription du service RH à l'application par le manager

Généralement c'est le service des Ressources Humaines qui définit le contenu des entretiens, c'est-à-dire les questions à poser et les éléments à récolter pendant l'échange, pour des raisons aussi bien d'harmonisation et d'équité vis-à-vis des collaborateurs que d'exploitation de l'information. Les entretiens sont même considérés comme l'acte central de la Gestion

¹⁷ Centre d'études et de recherches sur les qualifications, établissement public sous tutelle du ministère chargé de l'éducation et du ministère chargé du travail et de l'emploi, « Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? », *CEREQ Bref n° 364*, 2018

¹⁸ Pohn-Weidinger Axel et Weissmann Marliese, « L'ouvrier, l'entretien et l'évolution : l'appropriation de la Loi 2014 dans une usine automobile », *Sociologies Pratiques n°35/2017*

Prévisionnelle des Emplois et Compétences, la « *pierre angulaire de la politique RH des entreprises* »¹⁹. Une étude sur les pratiques RH réalisée en 2008 auprès d'un panel de 150 Directeurs des Ressources Humaines de grandes entreprises européennes indique que « 76 % des DRH interrogés considèrent l'Entretien d'évaluation/de performance comme leur outil privilégié pour bâtir leur politique RH, loin devant d'autres outils comme le "référentiel d'emploi et de compétence" (38 %) ou le plan individuel de développement et de formation (29 %). L'exploitation des entretiens sert à fixer les rémunérations individuelles et à gérer les compétences à travers l'évaluation de la performance (d'après 88 % des DRH interrogés), à bâtir des plans de formation (85 %) et à faire évoluer les carrières (76 %) »²⁰.

Mais si c'est le service RH qui met en œuvre, les entretiens annuels sont le plus souvent menés par les managers, en tous les cas pour l'Entretien d'évaluation/performance. L'Entretien Professionnel est en effet parfois mené par les équipes RH ou des sociétés de conseil externes.

Car qui mieux que le manager peut connaître et comprendre les collaborateurs ? Répondre au besoin de sens, d'objectifs, de feedback et d'encouragement de chacun d'entre eux ? Depuis les années 90, la décentralisation des actions de gestion RH est une tendance importante des pratiques managériales, le manager devenant ainsi « *le maillon fort du déploiement de la politique RH* », selon Sarah Alves.²¹

Les fonctions et rôles des managers sont des concepts qui ont fait l'objet de nombreuses études et recherches. Un des principaux chercheurs sur le sujet est Mintzberg. Selon lui, la fonction du manager est caractérisée par dix rôles liés entre eux : Les rôles interpersonnels (de symbole, de leader, d'agent de liaison) les rôles liés à l'information (d'observateur actif, de diffuseur, de porte-parole) et les rôles décisionnels (d'entrepreneur, de régulateur, de répartiteur de ressources, de négociateur), qui forment un ensemble total (un gestalt)²². Pour assurer chacun de ces rôles, le manager doit pouvoir bénéficier de différentes informations internes et externes et doit savoir activer les bons leviers pour répondre à ses besoins. Ces besoins et leviers peuvent être différents en fonction du niveau hiérarchique du manager, celui-ci pouvant renforcer ou

¹⁹ Centre d'Analyse Stratégique du Premier Ministre, « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », *La Note D'analyse Travail Et Emploi N°239*, Septembre 2011

²⁰ Centre d'Analyse Stratégique du Premier Ministre, « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », *La Note D'analyse Travail Et Emploi N°239*, Septembre 2011

²¹ Alves Sarah, « la place des managers dans les processus ressources humaines », *Revue Management & Avenir 2009 n° 21*, pages 244 à 260

²² Mintzberg Henry, *Le manager au quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, 1973, page 65 à 111

minimiser un de ses dix rôles selon qu'il évolue dans des sphères stratégiques comme les « *cadres politiques* » ou dans des environnements de production plus opérationnels comme le « *cadre en temps-réel* »²³. Pour Bergmann et Uwamungu, « *le manager a deux fonctions : celle d'expert et celle de meneur d'hommes. S'il est cadre supérieur, il a également une fonction de stratégie. En tant que meneur d'hommes, il crée les conditions dans lesquelles ses collaborateurs travaillent mieux, quantitativement et/ou qualitativement, individuellement et/ou en équipe* ». Ce qui nécessite selon eux de savoir s'intéresser à ses collaborateurs, de savoir bien observer et analyser les situations²⁴.

Les années 80, période de crise et de remise en question au sein des entreprises, voient naître une nouvelle notion fondamentale dans les stratégies de management : la compétence. La qualification, la responsabilisation, la rémunération sont envisagées sous d'autres approches, que Zarifian appelle « *passer de logique de poste de travail à une logique de poste de compétence* »²⁵. Cela conduit les entreprises à revoir leurs pratiques de ressources humaines et de management sous l'angle de la compétence, en revisitant leurs façons de recruter, mobiliser, former et détecter les potentiels. La gestion des compétences devient alors selon lui une des activités du manager, particulièrement prenante : « *assurer les entretiens individuels, gérer les itinéraires professionnels, s'engager sur des formations, déceler des dérives dans les compétences de tel individu...* »²⁶.

Mintzberg précisait déjà que « *l'objectif essentiel du rôle de leader est d'effectuer l'intégration entre les besoins des individus et les buts de l'organisation* »²⁷ et ce qu'on observe aujourd'hui, c'est une accélération des missions de ressources humaines dans le rôle du manager. Des missions vastes que Jean-Marie Peretti énumère ainsi : « *maîtriser le cadre juridique, recruter et accueillir, gérer l'emploi du temps, orienter, former, rémunérer, mobiliser, négocier* »²⁸. Des missions qui d'après Alis ont également tendance à se complexifier avec des environnements professionnels demandant aujourd'hui beaucoup plus de flexibilité et d'agilité : « *le développement du temps partiel, du travail en équipe, de l'individualisation et de la*

²³ Mintzberg Henry, *Le manager au quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, 1973, page 140-141

²⁴ Bergmann Alexander et Uwamungu Bernard, *Encadrement et comportement*, Editions ESKA, 2004, page 32-33

²⁵ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001

²⁶ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001, page 120

²⁷ Mintzberg Henry, *Le manager au quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, 1973, page 73

²⁸ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, page 34-35

diversification des horaires responsabilise le cadre qui doit gérer des plannings plus complexes, suivre et former des salariés plus nombreux, instaurer des roulements, veiller à la communication interne. »²⁹. Rajoutons à cette liste le développement croissant du télétravail, qui bouleverse encore plus la mission du manager et la relation avec ses équipes³⁰. En conséquence, Peretti observe que « *la réussite d'un responsable hiérarchique nécessite aujourd'hui une compétence accrue en management des hommes et gestion des ressources humaines* »³¹.

L'importance de la bonne appropriation de l'exercice par le manager

Pour réussir ces missions, le manager doit disposer d'informations claires et précises de la part de son service RH mais aussi développer des compétences pointues dans ces domaines. Peretti constate en effet que « *les échecs rencontrés lors de la mise en œuvre de politiques innovantes dans les divers domaines du management des ressources humaines résultent généralement des difficultés rencontrées par les responsables hiérarchiques à remplir le rôle qui leur est dévolu* »³². Le manager doit donc connaître et comprendre les enjeux, les objectifs et les procédures à mettre en œuvre. Si lui-même n'est pas capable d'expliquer les enjeux de l'entreprise, comment pourra-t-il donner du sens aux objectifs de performance ? Si lui-même n'est pas capable d'utiliser un référentiel de compétence, comment pourra-t-il l'expliquer à ses équipes ? Si lui-même ne sait pas comment seront utilisés les résultats des entretiens, quelle crédibilité aura-t-il à l'animer ? Cette question de la maîtrise de la technicité des outils de la gestion des compétences est importante pour légitimiser le manager. Cela nécessite un éventail large de connaissance, nécessaire dans l'exercice de l'entretien annuel.

Nous l'avons vu, sous les termes Entretiens individuel/de performance et Entretiens Professionnels se cachent cependant plusieurs objectifs. Du bilan des résultats passés pour décider de la rémunération ou d'une prime, à l'appréciation des compétences actuelles et la réflexion sur celles à développer en passant par l'échange sur un projet de carrière, la position du manager n'est pas forcément toujours simple sur la posture à adopter pendant l'entretien. Pour Roger, « *ce besoin d'écoute implique que le rôle de la hiérarchie immédiate soit renforcée mais aussi modifié par rapport à celui qu'elle tient traditionnellement : il s'agit non plus de contrôler, de juger ou de sanctionner mais de comprendre, de conseiller et de développer, de*

²⁹ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, Alis David, page 134

³⁰ Ce projet de mémoire, réalisé avant la période de confinement lié à la Covid, ne tient pas compte de la spécificité du management à distance

³¹ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, Avant-propos

³² Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, page 35-36

passer à un système évaluatif à un système « compréhensif ». La grande difficulté pour le responsable hiérarchique vient du fait qu'il ne peut se départir de son rôle d'évaluateur et de contrôleur et qu'il a du mal à être à la fois juge et conseiller »³³. Une position qui semble donc parfois compliquée à la frontière entre le manager et le coach.

Certains auteurs notent d'ailleurs que la relation de proximité du manager et du collaborateur peut aussi engendrer des problèmes dans la réalisation des entretiens. La proximité peut fausser l'avis du manager, dans un sens qui serait aussi bien trop positif que négatif. Sentiments et impressions prennent alors le pas sur l'objectivité. Elle peut aussi biaiser son jugement car, selon Anne Dietrich, le manager « *raisonne avant tout en termes de résultats, ceux sur lesquels il est lui-même évalué, et d'intérêt de son service* »³⁴. Il pourra chercher à améliorer l'organisation de son équipe plutôt qu'à développer les compétences individuelles. Enfin, sous couvert de proximité avec ses équipes tout au long de l'année, le manager peut estimer très bien connaître ses équipes et expédier ou même bâcler l'entretien³⁵.

Au-delà de la compétence du manager, des prérequis indispensables en matière de contenu de l'exercice, d'organisation et de collaboration avec les équipes RH

La compétence du manager sur les sujets RH n'est pas le seul prérequis aux entretiens annuels. Le contenu lui-même de l'exercice nécessite un cadre précis pour permettre un échange efficace et utile pour les deux parties. D'abord les procédures doivent être adaptées à l'entreprise, c'est-à-dire utilisables concrètement et rapidement sur le terrain, comme tout autre procédure émanant de la direction vers les managers de proximité, l'écueil étant sinon d'être considérées comme une charge supplémentaire imposée par la Direction des Ressources Humaines. Ensuite, l'évaluation doit être basée sur des critères précis et mesurable, afin de limiter le risque d'arbitraire dans l'évaluation du travail et de permettre des échanges constructifs et qualitatifs³⁶. Cela implique aussi de savoir prendre en compte les facteurs internes ou externes qui rentrent en jeu, comme un environnement de travail défavorable, et de ne pas regarder uniquement la performance ou le manque d'aptitude d'un collaborateur. A ce sujet, Zarifian précise que « *l'évaluation de la compétence est aussi celle du processus qui autorise son*

³³ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, Roger Alain, page 162

³⁴ Dietrich Anne, « le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », *Revue Management & Avenir* 2009 n° 21, pages 196 à 206

³⁵ Mousli Marc, « faut-il renoncer aux entretiens annuels ? », *Alternatives Économiques* n°363, 2016, page 46

³⁶ Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, « Pilotage du travail et risques psychosociaux », *Dares Analyse* N°3, Janvier 2015

développement réussi, et pas seulement l'évaluation de l'individu qui l'exerce »³⁷. Les notions d'équité, de sécurité et de cohérence, qui sont des notions primordiales du management de la motivation³⁸, sont aussi des impératifs au bon déroulement des entretiens. La démarche d'évaluation doit donc être bien comprise et acceptée par les collaborateurs. En matière de fixation d'objectifs aux collaborateurs, l'entreprise doit s'assurer qu'elle donnera les moyens et qu'ils seront réalisables. En matière de compétences, elle doit s'assurer d'avoir créé et mis à disposition en interne les conditions favorables de développement, apprentissage et progression, pour que les collaborateurs puissent ou veuillent mobiliser leurs compétences. Selon Zarifian, il faut « lever l'ambiguïté entre compétence et performance »³⁹, c'est-à-dire savoir distinguer l'évaluation des compétences basées sur des descriptifs de celles-ci et l'évaluation de la performance, basée sur le contrôle d'un résultat attendu. Il est donc impératif d'avoir bien précisé à l'ensemble de l'organisation, managers et collaborateurs, ce que veut dire « évaluer une compétence », notamment celle du registre du savoir-être ou comportement, que certains peuvent facilement confondre avec des qualités personnelles. Zarifian précise ainsi « qu'on n'évalue pas une compétence par de la personnalité ou par de l'être. On ne peut évaluer une compétence professionnelle que par des conduites pratiques, visibles et évaluables socialement. Faute de quoi on tombe dans un arbitraire incontrôlable »⁴⁰. La périodicité de l'exercice est également un point d'attention. En général, même si certaines entreprises mettent désormais en place des entretiens intermédiaires, l'entretien se tient une fois par an. Cela peut engendrer ce que Bergmann et Uwamungu appelle un « selective recall »⁴¹ qui verra le manager ou le collaborateur se souvenir uniquement des dernières semaines ou des événements de l'année exceptionnellement positifs ou négatifs, sans être attentifs au comportement, aux efforts et à la performance sur toute la période écoulée.

Un autre pré-requis aux entretiens annuels tient au réel champ d'action des managers et plus largement de l'entreprise. Si le manager n'a pas de réel pouvoir de décision sur les évolutions salariales ou le choix des formations, l'entretien ne sera ni crédible ni utile. Pour cela, « il faut que le manager de proximité dispose de réelles marges de manœuvre (appréciation des résultats au regard des moyens et du contexte, pouvoir de proposition, etc.) et ne soit pas une

³⁷ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001, page 65

³⁸ Montserrat Xavier, *Comment motiver*, Les Editions d'Organisation, 2004

³⁹ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001, page 27 et 28

⁴⁰ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001, page 149

⁴¹ Bergmann Alexander et Uwamungu Bernard, *Encadrement et comportement*, Editions ESKA, 2004, page 329

simple "courroie de transmission" administrative. Il doit pouvoir être perçu par le salarié comme ayant la capacité de peser sur la décision finale et comme pouvant porter ses attentes auprès des échelons supérieurs »⁴². Cela suppose suffisamment de pouvoir et d'autonomie, notamment pour fixer les objectifs et s'engager à fournir les ressources matérielles et humaines nécessaires. Un point non négligeable qui selon Marc Mousli « peut se révéler important en particulier en cas de conflit ultérieur et de recours aux Prud'hommes d'un salarié sanctionné pour des résultats insuffisants »⁴³. Concernant l'entreprise, dans lesquelles les possibilités de progression tendent à se réduire, elle doit pouvoir proposer d'autres moyens de promotion ou évolution, sinon l'entretien sera également perçu comme inutile. Montserrat explique que « le processus d'évaluation doit être porteur de progrès, d'actions à entreprendre et non être un exercice annuel ritualisé et généralement vide de sens »⁴⁴. L'entreprise doit avoir préalablement défini, validé et partagé le cadre des possibilités et des outils, avant même de sensibiliser les collaborateurs à l'évolution professionnelle⁴⁵. Selon Zarifian, « si elle ne peut garantir le volume d'emploi, elle peut faire preuve de garantie sur l'aide, le soutien et les moyens qu'elle donne à sa politique de développement des ressources humaines »⁴⁶. Ceci en s'engageant durablement sur des perspectives, car quand l'opérationnel prend le dessus sur le développement des compétences, c'est la confiance dans l'entreprise qui diminue, comme le montre une étude menée en 2016 par Axel Pohn-Weidinger et Marliese Weissmann dans un site de production français « La production a le dernier mot sur les questions d'évolution et de formation. En découle un sentiment que les positions sont précaires, qu'un parcours peut s'infléchir à tout moment, indépendamment de ce qui a été dit ou écrit lors d'un entretien »⁴⁷.

Notons aussi qu'en complément de la compétence et des moyens, la coopération entre le service RH et les managers est considérée comme indispensable pour mener des entretiens annuels. Nous avons déjà mentionné le besoin d'informer et de former les managers comme de développer le bon cadre (outils, objectifs, critères d'évaluation) pour qu'ils soient en mesure d'assurer de manière efficace l'évaluation et l'identification des besoins des collaborateurs.

⁴² Centre d'Analyse Stratégique du Premier Ministre, « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », *La Note D'analyse Travail Et Emploi N°239*, Septembre 2011

⁴³ Mousli Marc, « faut-il renoncer aux entretiens annuels ? », *Alternatives Économiques n°363*, 2016, page 46

⁴⁴ Montserrat Xavier, *Comment motiver*, Les Editions d'Organisation, 2004, page 202

⁴⁵ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, Bernard Alain, page 147

⁴⁶ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001, page 122

⁴⁷ Pohn-Weidinger Axel et Weissmann Marliese, « L'ouvrier, l'entretien et l'évolution : l'appropriation de la Loi 2014 dans une usine automobile », *Sociologies Pratiques n°35/2017*

Quand il s'agit de développement des carrières, cette coopération est encore plus importante. Selon Alain Roger, « *la gestion de carrières est l'un des domaines dans lesquels la complémentarité des rôles de la Direction des Ressources Humaines, de l'individu et de sa hiérarchie ressort le plus clairement* »⁴⁸. Si le collaborateur trouve conseil et soutien auprès de son manager, c'est le professionnel des ressources humaines qui pourra apporter les informations et conseils supplémentaires sur son orientation et ses perspectives en fonction des besoins de l'entreprise.

Au-delà des prérequis, une multitude de facteurs humains à prendre en compte

Pourtant, même si toutes les conditions de succès sont réunies, évaluer n'est pas si facile, pour des raisons liées aux caractères imprévu ou subjectif des êtres humains en général. Une multitude de raisons, comme des partis-pris, des incompréhensions, des sentiments d'inconfort ou de méfiance, peuvent biaiser les échanges pendant l'entretien, aussi bien du côté du manager que du collaborateur.

Le manager, que ce soit en entretien ou dans son rôle de meneur d'hommes en général doit, comme l'expliquent Bergmann et Uwamungu, « *intégrer des considérations économiques et humaines, et doit en le faisant, tenir compte de la complexité et de la nature dynamique des hommes* »⁴⁹. Il doit gérer différents profils et également se gérer lui-même, donc apprendre à se connaître pour tenir compte de ses propres forces et faiblesses. Mintzberg explique que « *mieux le manager comprend son travail et mieux il se comprend lui-même, plus il sera sensible aux besoins de son organisation et meilleure sera sa performance* »⁵⁰.

Il y a en fait une dimension psychologique et éthique dans l'exercice de l'évaluation qui nécessiterait des formations pratiques⁵¹. Il faut par exemple savoir critiquer sans rabaisser ou susciter de la démotivation. D'autre part, la position du manager est souvent délicate quand il doit décider ou expliquer les arbitrages effectués, par lui ou sa hiérarchie, en matière d'évolution salariale. Ces arguments peuvent alors manquer de transparence ou de tact. Le mode de management du manager tout au long de l'année est aussi un élément important pour créer les

⁴⁸ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, Roger Alain, *Tous DRH*, 1996, page 156

⁴⁹ Bergmann Alexander et Uwamungu Bernard, *Encadrement et comportement*, Editions ESKA, 2004, page 43

⁵⁰ Mintzberg Henry, *Le manager au quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, 1973, page 189

⁵¹ Centre d'Analyse Stratégique du Premier Ministre, « *Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France* », *La Note D'analyse Travail Et Emploi N°239*, Septembre 2011

bonnes conditions de l'évaluation, car la confiance entre l'évaluateur et l'évalué sera le reflet de la confiance que le manager aura en continu dans le développement des compétences de ses collaborateurs. Les notions de valeurs entrent alors en jeu « *l'entreprise est un lieu paradoxal dans lequel se retrouvent confrontés nécessité de vivre ensemble et souvent esprit de compétition, de concurrence et de rivalité* »⁵². D'ailleurs, d'après J.P Bouchet et B. Jarry-Lacombe, les managers, qui sont en première ligne au quotidien pour voir la tension qu'il peut y avoir dans les entreprises, « *peuvent en arriver à se sentir fautifs ou responsables dans certaines situations humainement douloureuses* »⁵³.

Le collaborateur, celui qui est évalué, est aussi un individu avec ses forces, ses faiblesses, ses partis-pris et son ressenti. Il est assez humain quand on est évalué de ne vouloir entendre que les satisfactions et de mal digérer les points d'amélioration, perçus comme des critiques. Montserrat constate que « *dans la pratique, l'évocation des difficultés rencontrées est généralement mal supportée par les intéressés... La confusion entre les personnes et les fonctions exercées poussent les intéressés à la défensive, à l'inhibition et à la résistance au changement* »⁵⁴. Il faut souligner aussi que l'engagement du collaborateur vis-à-vis de son travail et ses compétences est incontournable pour la réalisation d'un entretien constructif. D'après Zarifian, « *la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu* », « *il doit accepter de se prendre lui-même en charge, c'est une démarche engageante, d'automobilisation de soi* »⁵⁵. Par ailleurs, l'adage du collaborateur qui travaillera bien et que le manager ne laissera jamais évoluer existe toujours, avec la conviction qu'on cherchera plutôt à mettre ailleurs celui qui freine la production⁵⁶, ce qui peut entraîner une défiance vis-à-vis des entretiens. Le collaborateur peut également ne pas souhaiter tout dire à son manager, notamment quand il a le souhait de changer de métier ou d'entreprise, ce qui limite alors les possibilités d'échanges dans le cadre du développement des compétences ou de mobilité⁵⁷. Il peut aussi se sentir obligé voir stigmatisé s'il n'a pas de souhait d'évolution, l'entretien devenant pour lui une injonction à se développer, alors qu'il est aux attentes en matière de résultat. Enfin, le sujet de la génération est aussi une variable, avec des collaborateurs plus

⁵² Bouchet Jean-Paul et Jarry-Lacombe Bernard, *Manager sans se renier*, Les éditions de l'atelier, 2015, page 112

⁵³ Bouchet Jean-Paul et Jarry-Lacombe Bernard, *Manager sans se renier*, Les éditions de l'atelier, 2015

⁵⁴ Montserrat Xavier, *Comment motiver*, Les Editions d'Organisation, 2004, page 140

⁵⁵ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001, page 65 et 66

⁵⁶ Pohn-Weidinger Axel et Weissmann Marliese, « L'ouvrier, l'entretien et l'évolution : l'appropriation de la Loi 2014 dans une usine automobile », *Sociologies Pratiques n°35/2017*

⁵⁷ Centre d'études et de recherches sur les qualifications, établissement public sous tutelle du ministère chargé de l'éducation et du ministère chargé du travail et de l'emploi, « Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? », *CEREQ Bref n° 364*, 2018

jeunes qui ne pensent plus « plan de carrière » dans la même entreprise et pour qui l'entretien annuel peut sembler archaïque⁵⁸.

La question de notre étude et ses hypothèses de réponse

Cet état des lieux et l'étude de la littérature sur le sujet nous poussent à penser que ces entretiens sont donc cruciaux pour le pilotage stratégique des ressources humaines d'une entreprise, en tant que pierre angulaire de leur politique de GPEC et nécessaires à l'épanouissement professionnel des collaborateurs, lorsque le bon cadre d'entretien est mis en place. Puisque le manager, en raison de la proximité avec ses équipes et de la connaissance des besoins de son périmètre, devient le relais en matière de développement des ressources humaines, sa responsabilité sur l'exercice de l'entretien apparaît comme logique. D'une part, cette évaluation est, comme l'explique Sarah Alves, « *le point de départ des autres processus (formation, mobilité, rémunération, etc.)* »⁵⁹. D'autre part, selon Anne Dietrich⁶⁰, l'entretien a valeur de symbole, « *il donne à voir une relation de confiance, il scelle un accord sur la valeur du travail* ».

L'importance des entretiens semble acquise, en tant qu'outil donnant du sens au management, pourtant l'exercice en lui-même peut s'avérer complexe. Savoir les mener, réussir à évaluer et accompagner le collaborateur dans sa montée en compétence ou son évolution professionnelle n'est pas chose simple. En témoigne d'ailleurs un nombre faramineux de livres et guides pratiques écrits par des coachs, ancien manager et professeur sur l'évaluation et le développement des compétences : comment les pratiquer, comment piloter par la compétence. En témoignent également de nombreuses études sur l'importance de la formation des managers aux aspects psychologiques du management, aux « soft skills » et aux techniques de management innovant, participatif, bienveillant...

Dans une étude sur les nouveaux enjeux du management menée par l'APEC en 2019 auprès d'un panel de managers⁶¹, nous constatons que la compétence relationnelle/comportementale

⁵⁸ Mousli Marc, « faut-il renoncer aux entretiens annuels ? », *Alternatives Économiques* n°363, 2016, page 46

⁵⁹ Alves Sarah, « la place des managers dans les processus ressources humaines », *Revue Management & Avenir* 2009 n° 21, pages 244 à 260

⁶⁰ Dietrich Anne et Taskin Laurent, *Management Humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, Chapitre évaluation de la performance page 170 à 180, Editions Deboeck Supérieur, 2020

⁶¹ L'observatoire de l'emploi cadre de l'APEC, « Les nouveaux enjeux du management », étude réalisée par la Direction Données, études et analyses (DDEA) avec l'appui de l'institut BVA, Décembre 2019.

qu'ils jugent la plus importante est le sens de l'écoute (à 47%), face à des salaires dont la première attente est d'être reconnu et valorisé. Mais cette étude nous montre aussi que selon eux, la principale attente de leur organisation est la recherche de la performance. L'évaluation de leur propre performance managériale repose encore principalement sur des critères d'excellence opérationnelle, avant ceux consacrés au développement de l'autonomie et compétences de leurs équipes ou au climat social. En découle un des principaux dilemmes du management d'aujourd'hui qui est de savoir concilier l'autonomie des collaborateurs et le contrôle de leur activité.

Cela nous donne alors à réfléchir sur l'utilité de l'Entretien annuel d'évaluation/de performance et de l'Entretien Professionnel pour les managers de proximité. En effet, quel est l'intérêt pour eux de mener avec le plus d'implication possible cet exercice complexe de différents entretiens annuels demandé par leur service des Ressources Humaines ?

En conséquence, l'objectif de l'étude menée sera de répondre à la question suivante : **Les Entretiens d'évaluation/de performance et les Entretiens Professionnels sont-ils utiles aux managers de proximité ?** De cette interrogation découle plusieurs hypothèses de réponse :

- > Hypothèse 1 : Oui ils sont utiles car les managers de proximité sont souvent des « jeunes managers » (en termes d'expérience et non d'âge) qui dirigent des équipes très opérationnelles, ce qui se traduit souvent par une forte pression de résultats. Les entretiens annuels les aident à clarifier et mener leur mission RH et leur permettent de gagner du temps.
- > Hypothèse 2 : Oui ils sont utiles car ces entretiens leur permettent d'avoir une équité de traitement vis-à-vis des collaborateurs et les aident à se poser les bonnes questions pour les accompagner.
- > Hypothèse 3 : Non ils ne sont pas utiles car les managers de proximité n'étant pas suffisamment impliqués dans la création de ces outils (expression de leurs besoins et de leurs convictions) ni accompagnés dans le déploiement (formation sur leur rôle et leur posture), ils ne se sentent pas à l'aise sur ce qu'ils peuvent vraiment faire/apporter à leurs collaborateurs.

Enquête quantitative auprès de 1451 cadres du secteur privé, focus groupe et entretiens individuels de 16 cadres, entretiens individuels avec 10 responsables RH

- > Hypothèse 4 : Non ils ne sont pas utiles car les managers ne sont pas suffisamment appuyés par leur hiérarchie sur ces sujets et qu'ils reçoivent des injonctions paradoxales entre le résultat opérationnel à accomplir et l'accompagnement de leurs équipes. Ils ont alors du mal à s'approprier le sens de ces dispositifs et trouvent que cela leur fait perdre du temps.

- > Hypothèse 5 : Non ils ne sont pas utiles car la motivation du manager de proximité est ailleurs.

Pour apporter des éléments de réponses, notre étude se compose des 3 parties suivantes : la méthodologie appliquée, la présentation des résultats et l'analyse de ces résultats.

METHODOLOGIE

Introduction : le contexte de l'étude et le choix de la démarche qualitative

Entre juillet 2019 et janvier 2020, j'ai effectué un stage dans une des plus grandes mutuelles françaises, l'entreprise M (M comme Mutuelle). Je travaillais dans le département dédié au développement des Ressources Humaines, situé au siège à Paris. J'ai réalisé ma mission au sein du Pôle Emploi et Compétences.

J'ai pu à cette occasion observer le lancement et les premiers mois de la campagne d'Entretiens Professionnels que devaient réaliser les managers à partir du mois de juillet. Sans avoir directement travaillé sur le sujet, j'ai vécu l'adrénaline du lancement par le département du développement RH, les points d'avancées et les questions des RH des directions métiers pendant la campagne, les bilans hebdomadaires quantitatifs et les besoins de relances pour atteindre les résultats attendus, les interrogations autour du traitement de la masse d'informations qui allaient être récoltées. Les chiffres de la réalisation des Entretiens Professionnels par les managers étaient d'ailleurs assez disparates, selon les directions métiers de l'entreprise et compte tenu de la période estivale, ce qui a nécessité une prolongation de la campagne à l'automne pour s'assurer de l'objectif, à savoir compte tenu de l'obligation légale, 100%.

Cela m'a interrogé sur l'intérêt de l'exercice pour les managers, et plus généralement l'intérêt des entretiens annuels dans leur ensemble c'est à dire celui orienté évaluation/performance et celui orienté carrière.

Cela m'a également interrogé sur leur capacité et aptitude, et plus particulièrement celles des managers de proximité, souvent responsable de 10 à 20 collaborateurs très opérationnels et dont la journée de travail est rythmée par des objectifs quantitatifs à atteindre.

Mon but était donc d'aller entendre sur le terrain ces managers et j'ai fait le choix d'une démarche qualitative, la plus à même d'aller creuser mes questions concernant l'intérêt, l'aptitude et la capacité.

Pour rendre plus compréhensible le contexte, je vais décrire dans cette méthode :

- La nature de l'entreprise et ses récents événements, prérequis indispensables pour comprendre les états d'esprits des managers au moments des entretiens,
- L'organisation mise en place par la direction des Ressources Humaines pour les Entretiens annuels d'évaluation/de performance et Entretiens Professionnels,

- La sélection des interviewés de mon étude,
- L'organisation des interviews.

Enfin je préciserais quelques limites de formes et de fond, qui m'ont amené à être attentive aux résultats.

NB : En matière de sémantique, le sujet principal de ce mémoire portant sur les Entretiens d'évaluation/ de performance et les Entretiens Professionnels, je qualifierais d'interviews mes propres entretiens avec les managers. Cela évitera aussi bien de répéter à outrance le mot entretien que d'entraîner des confusions dans la compréhension des résultats.

1. L'entreprise M : présentation et faits marquants récents

Avec plus de 1,4 million de personnes protégées et environ 2000 collaborateurs, l'entreprise M est une des premières mutuelles de France. Créée en 1945, l'entreprise M est dédiée jusqu'aux années 2000 à deux grands acteurs publics. Après cette date, tout en conservant la gestion de ces deux acteurs, elle s'ouvre à d'autres entreprises mais aussi à l'ensemble des particuliers. Dans un marché de l'assurance santé en constante évolution, très concurrentiel, particulièrement réglementé et impacté par les diverses lois sociales, l'entreprise M apprend à se renouveler, à développer de nouvelles offres et intégrer de nouveaux clients.

Avec la loi de financement de la sécurité sociale 2018, qui redonne aux Caisses Primaires d'Assurance Maladie la gestion des opérations du régime de base obligatoire de santé jusqu'ici réalisée par certaines mutuelles pour des raisons historiques⁶², l'entreprise M entreprend alors une réorganisation. D'une part une partie des salariés en charge de ces sujets intègrent les CPAM ou profitent du contexte pour quitter l'entreprise. D'autre part, l'entreprise M ouvre son portefeuille client aux petits et moyen collectifs (TPE, Professions libérales, ...) afin de rester à l'équilibre et poursuivre sa croissance sur le marché. Dans une logique de rationalisation compte tenu de la nouvelle configuration des opérations à mener, l'entreprise M regroupe ses activités de gestion jusqu'ici présentes sur tout le territoire dans 3 centres de gestion au Kremlin-Bicêtre (94), à Mérignac (33), à Saint-Priest (69)⁶³ et 2 plateformes téléphoniques à Saint Herblain (44) et à Nancy (54).

⁶² Projet initié en 2016 et applicable avec la loi de financement de la sécurité sociale 2018 (Il y en a une tous les ans). Avant cette date, certaines mutuelles dont les adhérents étaient des fonctionnaires géraient la partie CPAM et la partie Mutuelle des contrats.

⁶³ Le centre de gestion de Mérignac supervise aussi une annexe basée dans les DROM, celui de Saint-Priest une annexe basée à Marseille et celui du Kremlin-Bicêtre une annexe basée à Villeneuve d'Asq.

Cette même année 2018, un projet de rapprochement avec un grand acteur de l'assurance est opéré, et avorté au dernier moment. Le sujet est encore sur toutes les lèvres dans l'entreprise, d'autant plus qu'un autre projet de même envergure est aujourd'hui envisagé à l'horizon 2021/2022.

Malgré ce contexte d'incertitude, il est cependant important de noter que l'entreprise M se porte bien (chiffre d'affaires en augmentation régulière, avec des fonds propres et un ratio de solvabilité solide) et qu'elle bénéficie d'une satisfaction client, mesurée chaque année, en augmentation, ce qui démontre sa qualité de service (taux de satisfaction de 87% en 2019 – Institut BVA).

Les résultats du Baromètre Interne mené en 2019 témoignent d'un bon climat. 73% des collaborateurs y ont répondu. 74% considèrent qu'ils sont motivés et satisfaits du contenu de leur travail, 76% qu'ils sont fiers de travailler pour l'entreprise M et 73% se déclarent satisfaits de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ils disent à 76% qu'ils ont appris des choses nouvelles au cours des 12 derniers mois et à 60% qu'ils ont les possibilités pour se former et progresser. Le management de proximité est particulièrement apprécié avec des managers qui font confiance (85%), soutiennent leurs équipes (79%) et font régulièrement des retours constructifs sur le travail (74%). Dans les indicateurs en nette progression, il y a la reconnaissance et la valorisation à 52% et la confiance dans les décisions prises par l'entreprise à 57% qui obtiennent chacun 7 points en plus. Cependant, les répondants ne sont que 47% à être confiants pour leur avenir au sein de l'entreprise M et la rémunération reste mal perçue, puisque 32% seulement considère qu'elle correspond au marché.

Guidée par ses valeurs mutualistes d'entraide, de solidarité et d'égalité, l'entreprise M est également un acteur important du secteur de l'économie sociale et solidaire : action sociale, centre médicaux, fondation ...

2. L'organisation des entretiens annuels chez M

La direction des Ressources Humaines de l'entreprise est constituée d'un département regroupant les RH des directions métiers, basés au siège ou dans les centres en province, d'un département juridique et social, d'un département Rémunération et SIRH⁶⁴, et d'un département développement RH. Celui-ci s'est structuré récemment en regroupant le pôle développement

⁶⁴ Système d'information des Ressources Humaines

des compétences & formation, le pôle emploi & compétences, le pôle performance & talents, le pôle recrutement et les activités de qualité de vie au travail.

Un gros travail a été mené ces deux dernières années pour façonner le Management de la Performance, des Talents et des Compétences. Celui-ci a fait émerger :

- Un nouveau référentiel des emplois et compétences, qui détaille par emploi les activités à mener, la classification du poste et les compétences requises,
- Un « cycle annuel » du management de la performance des talents et compétences qui orchestre de manière cohérente et ordonnée les différentes phases nécessaires aux enjeux de développement RH de l'entreprise.

Les entretiens annuels, déjà existants au sein de l'entreprise M ont donc été intégrés dans cette démarche globale structurée. Voici l'organisation pour l'année 2019, avec 3 types d'entretiens entre le manager et le collaborateur qui jalonnent l'année :

Entretien de Performance (EDP)	Bilan Intermédiaire (BI)	Entretien Professionnel (EP)
Objet / Finalité: évaluation des objectifs N-1, évaluation du Modèle Excellence Opérationnelle, fixation des objectifs N	Objet / Finalité: point à mi-année sur les objectifs N et ajustement éventuel (au regard du contexte)	Objet / Finalité: échange autour du parcours professionnel et des éventuels besoins en matière de développement des compétences
Périodicité: 1 fois par an	Périodicité: 1 fois par an (optionnel sauf si l'EDP n'a pas été réalisé en début d'année)	Périodicité: 1 fois tous les 2 ans
Positionnement dans l'année: 1 ^{er} trimestre	Positionnement dans l'année: 3 ^{ème} trimestre	Positionnement dans l'année: 3 ^{ème} trimestre

L'entretien de performance est l'entretien annuel qui détermine la performance du collaborateur sur son poste, celle-ci étant sujette à une prime. C'est une occasion de faire le bilan de l'année passée et de déterminer les besoins ou actions à mener comme des formations pour améliorer ses compétences dans son poste. C'est également à cette occasion que les objectifs pour l'année suivante sont partagés entre le collaborateur et son manager. Il est demandé aux managers de fixer 2 à 3 objectifs d'activité et 1 objectif comportemental.

Le Bilan Intermédiaire est le suivi à mi-année de cet entretien annuel de performance. Il n'est normalement obligatoire que dans les cas où le collaborateur, lors de son entretien annuel de performance, est considéré en sous performance (objectif inférieur à 60%), mais certaines directions métiers l'imposent.

Ces deux entretiens sont menés par les managers depuis plusieurs années déjà.

L'Entretien Professionnel se tient tous les deux ans. Il concerne le parcours du collaborateur, son projet professionnel et ses aspirations en matière de mobilité, ainsi que ses éventuels souhaits ou besoins en matière de développement des compétences.

Lors de l'édition 2019, l'entreprise M a souhaité intégrer des questions concernant la qualité de vie au travail, qui existent également dans les EDP et BI (évolution et qualification de la charge de travail quotidienne, évolution dans l'organisation du travail, équilibre/déséquilibre entre l'activité professionnelle et la vie personnelle).

Il est important de noter que lors de la dernière campagne d'Entretiens Professionnel, qui s'est déroulée entre 2015 et 2017, ce sont les responsables RH qui les ont réalisés. Cela a conduit à un investissement gigantesque de la direction RH puisque 13 responsables RH et 9 collaborateurs RH ont mené respectivement 1278 et 225 Entretiens Professionnels, soit 1503 collaborateurs rencontrés.

Avec la campagne 2019 des Entretiens Professionnels, ce sont désormais les managers qui doivent mener cet exercice.

Quelques points d'organisation :

- Les entretiens sont menés à l'aide du SIRH Workday. Les deux pôles Talents & Performance et Emploi & Compétences du département du développement RH préparent des mois à l'avance les éléments qui permettront d'avoir les contenus souhaités dans le SIRH, en collaboration avec la Direction des systèmes d'information.
- Des campagnes d'information et de formation à destination des managers sont menées par les RH avant les périodes d'entretiens, à l'aide de PPT et de formation en présentiel ou visio, qui précisent les conditions d'éligibilité, l'organisation à mener, les critères des objectifs et des parts variables de rémunération.
- Des campagnes d'information sont menées auprès des collaborateurs directement par les RH via l'intranet et par les managers en réunion d'équipes. Concernant la campagne d'Entretiens Professionnels 2019, la direction RH avait en plus préparé un e-learning pour expliquer les notions d'évaluation des compétences.
- Les collaborateurs sont invités à préparer leurs entretiens en remplissant les questions dans le SIRH avant l'entretien physique avec leur manager. Celui-ci fait de même et l'entretien est l'occasion de partager les avis et d'indiquer les commentaires finaux dans le SIRH.
- Des guides techniques pour expliquer pas à pas l'objectif de chaque question et la façon de compléter le SIRH, avec des copies d'écran pour s'y retrouver, sont mis à disposition des

collaborateurs et managers sur l'intranet. Une assistance téléphonique et par mail est également proposée pour les questions techniques et les questions de fond.

3. Le terrain de l'enquête : sélection des interviewés

Puisque mes interrogations portaient sur l'intérêt, l'aptitude et la capacité de managers de proximité à s'approprier et réaliser les entretiens annuels, et compte tenu du contexte de changements récents évoqués plus haut, mon choix de terrain s'est naturellement orienté vers la Direction des Opérations clients. Premièrement, elle est au cœur du métier de l'entreprise M, assurant le traitement et le suivi opérationnel de l'ensemble des dossiers des adhérents. Deuxièmement elle venait de vivre une réorganisation conséquente. Troisièmement les équipes sont basées dans des centres de gestion et plateformes téléphoniques dans différentes régions de France et non pas au siège à Paris, près de la direction générale et de la direction des ressources humaines, ce qui me semblait aussi intéressant.

D'autre part, mes questionnements sur l'encadrement d'équipes de 10 à 20 collaborateurs très opérationnels et dont la journée de travail est rythmée par des objectifs de production quotidienne m'ont incité à viser le premier maillon hiérarchique, c'est-à-dire les managers des gestionnaires⁶⁵.

Au sein de la Direction des Opérations Clients, ces managers de proximité sont soit Responsable d'équipe soit Responsable d'activité. Le référentiel des emplois et compétences de l'entreprise M explicite ainsi la finalité de leur poste :

- Responsable d'équipe : Le/la responsable d'équipe effectue un accompagnement de proximité quotidien auprès de son équipe et en assure le fonctionnement optimal. Il fixe les objectifs opérationnels et s'assure de leur atteinte dans une logique d'amélioration continue de la qualité de service délivré aux adhérents et clients, et d'un niveau de performance permettant de répondre aux enjeux d'excellence opérationnelle.
- Responsable d'activité : Le/la responsable d'activité est garant de la bonne exécution des plans d'actions sur son périmètre d'activité, et de la livraison des services en cohérence avec les missions de son Département / Pôle d'appartenance. Il/elle promeut dans son équipe un comportement soucieux du service délivré aux adhérents et clients. Il/elle accompagne son

⁶⁵ Les gestionnaires (gestionnaires opération clients, relations clients, centre de tri) prennent en charge les opérations de gestion nécessaires pour traiter la réception des dossiers, le suivi des besoins des adhérents au regard de leur contrat et les différents appels associés. 3 niveaux de gestionnaires : gestionnaire, gestionnaire confirmé, gestionnaire spécialiste.

équipe dans l'atteinte des objectifs fixés afin de garantir la performance et l'excellence opérationnelle, dans le respect des budgets et des procédures internes.

Ce sont eux qui pilotent en direct les équipes de gestionnaires. Ils sont appuyés dans leur rôle, selon la taille des équipes, par un ou deux gestionnaires spécialistes, qui sont les experts techniques sur l'activité de gestion du service et un ou deux animateurs qui sont les relais opérationnels sur les parties support, accompagnement des équipes, montées en compétences. Les deux veillent également à la qualité et à la conformité des opérations de gestion aux côtés du responsable.

J'ai donc sollicité la Responsable RH de la Direction des Opérations clients. C'est elle qui a relayé ma demande auprès des RH basés dans les centres de gestion et plateformes téléphoniques. Chacun d'entre eux a partagé mon projet sur leur site, en demandant si des volontaires pouvaient m'accorder du temps. En moins de 15 jours, j'avais 7 responsables d'équipes/d'activités⁶⁶ et 1 responsable de pôle (le maillon hiérarchique juste au-dessus), anciennement responsable d'équipe, disponibles pour me recevoir dans les prochaines semaines. Dans une logique de représentativité des résultats, ce dernier entretien ne sera pas intégré dans les résultats, mais me permettra d'enrichir mes réflexions d'analyse.

Fonction des interviewés, ancienneté dans le poste actuel et dans l'entreprise M :

Interview	Fonction	Site	Ancienneté dans le poste	Ancienneté dans l'entreprise M
1	Responsable d'équipe	Saint Priest (69)	8 mois	8 mois
2	Responsable d'activité	Saint Priest (69)	5 ans	5 ans
3	Responsable d'équipe	Saint Herblain (44)	1 an	1 an
4	Responsable d'équipe	Saint Herblain (44)	6 mois	6 mois
5	Responsable d'équipe	Mérignac (33)	8 mois	23 ans
6	Responsable d'équipe	Mérignac (33)	18 mois	18 mois
7	Responsable d'activité	Le Kremlin Bicêtre (94)	3,5 ans	7 ans
8	Responsable de pôle	Le Kremlin Bicêtre (94)	1,5 an	10 ans

4 des interviewés sont présents dans l'entreprise M depuis plus de 5 ans, avec respectivement 5, 7, 10 et 23 ans d'ancienneté.

- > Deux d'entre eux sont responsables d'activité depuis 5 et 3,5 ans. Le troisième est responsable d'équipe depuis 8 mois.

⁶⁶ Nombre de responsables d'équipes et d'activités dans la Direction des opération Clients : 47
Nombre de responsables de pôle : 17

4 des interviewés sont arrivés dans l'entreprise il y a moins de 18 mois, avec respectivement 6, 8, 12 et 18 mois d'ancienneté, et directement au poste de responsable d'équipe.

- > Tous avaient déjà des expériences de management avant d'intégrer l'entreprise M, allant de 2 à 7 ans.
- > Deux d'entre eux arrivaient d'entreprises dont les structures et activités sont similaires et avaient donc une connaissance de la partie technique du métier.

4. L'organisation des entretiens

Le contenu des entretiens s'organisait en trois parties :

- La première pour échanger avec les interviewés sur leur mission et rôle en général, et sur leur interprétation de la mission RH de leur poste (au-delà de l'administratif comme la gestion des pointages par exemple),
- La deuxième pour échanger autour des entretiens annuels, leur façon de les organiser, administrer et partager,
- La troisième pour ouvrir la discussion sur leurs ressentis sur le sujet : comment ils les vivent, ce qu'il leur plaît ou ce qu'il leur manque.

Les 8 entretiens ont été menés sur une période de 15 jours, dans les locaux des interviewés. Sur chacun des 4 sites j'ai reçu un accueil bienveillant avec pour deux d'entre eux une visite des locaux.

5. Points de vigilance et partis-pris

D'abord, il faut noter que si l'échantillon représente bien la population étudiée, on peut imaginer que le volontariat, basé sur la demande des RH ou directeur de site faites à certains managers, limite les interviews aux personnes les plus à l'aise dans leur poste ou les plus reconnues dans leur management. Cela dit, cela n'a pas empêché des échanges francs, les réponses apportées le prouvent. Ensuite, trois d'entre eux ont moins d'un an d'ancienneté sur leur poste de responsable et ont donc mené peu d'Entretien de Performance. Cependant ils ont mené des Bilans Intermédiaires et des Entretiens Professionnels. Enfin, si nous faisons mention du SIRH dans l'étude, cela restera secondaire. En effet, compte tenu de la richesse des réponses sur l'animation des entretiens, je n'ai pas souhaité perturber l'analyse en déviant sur les détails de l'outil.

RESULTATS

Un des faits les plus marquants observés lors des interviews est la propension de tous les répondants à « raccrocher » chacune de leur réponse à la vision de leur métier et leurs actions au quotidien en tant que manager de proximité. Nous allons donc exposer les résultats en présentant d’abord les profils des interviewés et leur vie de responsable d’équipe/d’activité. Nous présenterons ensuite leurs réponses concernant les entretiens annuels, d’abord d’un point de vue global puis en détaillant l’Entretien de Performance (EDP) et l’Entretien Professionnel (EP).

1. Profil des 7 interviewés

▪ **Leurs premiers pas de manager**

Sur les 7 interviewés, aucun ne se destinait à un métier d’encadrement au début de leur carrière professionnelle.

4 d’entre eux ont été gestionnaire ou téléconseiller avant, dans l’entreprise M ou dans d’autres entreprises. Ils expliquent qu’ils ont souhaité devenir responsable car ils avaient fait le tour de leur poste « *c’est super intéressant mais assez vite j’avais envie de faire d’autres choses (4)⁶⁷* » et qu’ils étaient intéressés par l’organisation, la supervision et l’envie d’aider leurs collègues « *j’aimais bien amener de la réflexion, de l’aide aussi à mes collègues (3)* ». Ils précisent également qu’ils ont attendus d’être certains de se sentir en capacité et qu’ils avaient de l’appréhension au début « *j’avais la crainte de pas savoir vraiment me positionner, mais ça s’est fait naturellement (7)* », « *je m’étais dit pourquoi pas ça me faisait un peu flipper (6)* ».

Un des interviewés était cadre spécialisé dans l’équipe de gestionnaire dont il a repris le service après le départ en retraite du responsable, ce qui était « *assez naturel pour eux comme pour moi que je reprenne le management du service (7)* ». Les 2 autres interviewés avaient eu des expériences de formateur et chef de projet, dans lesquelles ils avaient développé des compétences de coordination et management transversal.

▪ **La composition de leurs équipes**

Les équipes des interviewés sont composées de 9 à 24 collaborateurs. La norme au sein de l’entreprise M est entre 10 et 12 pour un responsable d’équipe. Trois d’entre eux encadrent actuellement entre 18 collaborateurs et 24 collaborateurs. Il s’agit d’une situation

⁶⁷ Chaque numéro entre parenthèse indique le répondant identifié dans le tableau page 26

exceptionnelle due à des congés maternité ou maladie d'autres responsables d'équipes, et pour lesquels la gestion des équipes a été dispatchée aux autres responsables d'équipe des sites. En revanche si ces situations sont exceptionnelles, elles ont tendance à durer.

Pour six des interviewés, l'équipe a la même activité. Pour un des interviewés, l'équipe de 15 personnes est composée de 4 services réalisant des activités différentes. Cependant il s'agit d'un département avec des missions particulières qui nécessitent des plus petites équipes. Là encore, il s'agit d'une situation exceptionnelle même si elle dure depuis plusieurs mois.

Dans chacune de ces équipes sont inclus des animateurs et spécialistes⁶⁸ et tous les interviewés les présentent comme des relais incontournables « *18 personnes avec un animateur et un spécialiste ce n'est pas pareil que 18 personnes sans eux (4)* », « *On parle souvent des spécialistes et animateurs comme de la garde rapprochée (2)* ».

Avec la réorganisation déjà évoquée, ils précisent que les équipes ont peu d'ancienneté sur le poste et dans l'entreprise. Sur l'un des sites, nouvellement constitué, la totalité des équipes a moins de 14 mois d'ancienneté. Sur les autres, la majorité des collaborateurs sont présents dans l'entreprise depuis moins de 18 mois même s'il reste des collaborateurs avec plus de 4 ans d'ancienneté. Enfin, si la réorganisation a nécessité au démarrage un grand nombre de poste en CDD, les équipes sont aujourd'hui constituée en majorité de CDI, même s'il y a toujours beaucoup de CDD dans certaines équipes et notamment en fin d'année pour traiter la surcharge des traitements de dossiers de fin d'année.

▪ **La formation à leur poste**

En matière de formation, les réponses sont assez variées. Trois d'entre eux ont bénéficié de formation de 2 jours, quelques mois après leur arrivée au poste, qui comprenait le thème des Entretiens de Performance et qui étaient utiles et interactifs selon eux. Mais tous parlent plutôt de formation sur le tas, en partageant avec leurs collègues et leurs managers.

Cela dit, l'entreprise M développe actuellement son école du management, avec un programme de sessions tous les 2 mois sur 18 mois pour l'ensemble des managers de l'entreprise en petit groupe⁶⁹. Des formations qui sont attendues des interviewés et dont les premières dates étaient prévues 2 mois après les interviews de cette étude (mars 2020).

⁶⁸ Voir leur rôle page 26

⁶⁹ Ce programme comprend différents modules orientés savoir-faire et savoir-être, dont les notions d'accompagnement et d'évaluation

2. Leur vie de responsable d'équipe/d'activité

▪ Un métier qui les anime

La question ne leur pas été posée telle quelle, mais il est intéressant de relever dans les résultats que tous les interviewés ont naturellement exprimé leur enthousiasme pour leur métier.

« J'ai beaucoup de plaisir à faire mon métier (2) »

« C'est hyper agréable de travailler ici, je suis hyper fan, j'adore ce que je fais, j'adore mon job (6) »

« Moi je suis passionné par ce que je fais (3) »

« J'ai l'impression d'avoir toujours un rôle une mission en fait j'ai l'impression d'être attendue (4) »

« Je me suis rendu compte que gérer une équipe c'était quand même très vivifiant, je me suis rendu compte que c'était ça ma voie, que c'était ça que je voulais faire (4) »

▪ Des missions variées et complémentaires

Organiser, distribuer le travail, analyser et viser la qualité : c'est la mission que les interviewés expriment en premier lieu. « C'est nous en tant qu'encadrant qui décidons quelles personnes on met en back office et combien de temps et le nombre de demande qu'ils traitent (3) », « Je suis mon équipe au quotidien, sur leur activité, sur leur production c'est-à-dire quantité et qualité (6) », « Notre quotidien, c'est d'analyser, faire des retours, c'est du prévisionnel, ça s'organise (3) ». On constate pour les responsables récemment embauchés qu'il s'agit bien là des missions attendues par leur hiérarchie « j'ai été pris pour la partie managériale, pour l'individuel, l'organisation, avec un œil nouveau (3) », « ce qu'on attend de moi, je suis vraiment là pour piloter l'activité, organiser le travail au quotidien et accompagner mes collaborateurs dans leur montée en compétences (6) ». La qualité de l'organisation, des dossiers traités et réponses apportées aux clients est un « driver (5) » qui revient souvent dans les réponses « Facile de faire de la quanti si derrière la quali ne suit pas, c'est trouver ce juste milieu (3) », « nos collaborateurs c'est la première image de la mutuelle (3) »,

Communiquer, expliquer mais surtout animer et donner du sens : au quotidien, les responsables reçoivent beaucoup d'informations à relayer rapidement pour réaliser le travail attendu « tout ce qui est redescende de l'information, si je rate le mail et que je n'en fais pas part à mon équipe ça devient tout de suite plus compliqué (1) », « j'ai fait un brief tout à l'heure pour un point sur des nouveaux accords, je suis énormément dans la com avec mon équipe (6) ». Ils expliquent que c'est le partage qui leur importe « J'aime bien sondé leurs avis, je trouve que c'est une richesse dans les deux sens (6) », « on échange, tout le monde a le droit de parole, tout le monde a le droit de proposer (1) », « je leur dis quand vous avez des problèmes vous me les exposez mais vous venez avec des solutions, je n'ai pas de baguettes magiques, par contre

chacun peut trouver des solutions à ses problèmes (5) ». Pour cela, ils estiment que c'est à eux de donner le sens, de leur permettre de comprendre leur environnement « expliquer à ses collaborateurs, ce qui va ce qui ne va pas, donner du sens en fait à leur travail, les valoriser également (3) », « c'est plus s'assurer que l'équipe ait les bonnes clés au bon moment pour pouvoir faire leur travail au quotidien, que le cadre que je leur mets soit bien compris, et que l'organisation qui est proposée à l'équipe fonctionne bien (4)», « j'ai deux objectifs, c'est remplir les objectifs entreprise en s'assurant des délais, que les flux qui rentrent ressortent bien au bon moment et avec la bonne personne etc..., et m'assurer que mon équipe soit épanouie dans leur travail. Je dis souvent que l'un finalement ne va pas sans l'autre parce que s'ils ne sont pas épanouis mes objectifs ne seront pas remplis et si mes objectifs ne sont pas remplis mon équipe ne pourra pas s'épanouir non plus (4) ».

Accompagner la montée en compétences

Les 7 interviewés précisent que l'accompagnement à la montée en compétences est la partie de leur poste qu'ils apprécient le plus. C'est également la partie qu'ils associent à la notion de « RH » de leur poste, au-delà de tout ce qui concerne l'administratif. Deux des interviewés font d'ailleurs le parallèle avec le métier de professeur qu'ils auraient pu exercer.

Ce qui me plaît le plus dans le job ?

« C'est l'accompagnement, la formation, d'aider, de leur apprendre des choses, c'est pour ça que je veux être assis avec eux (7) »

« C'est avoir la possibilité de réellement pouvoir faire progresser mes collaborateurs, c'est ma seule motivation, parce que pour moi un bon manager c'est un manager qui peut regarder son équipe et se dire elle est à sa place (5) »

« Mon objectif c'est de les faire aller le plus loin possible en fonction de leur souhait et de leur rythme (6) »

« Le fait de faire grandir des personnes c'est quand même très valorisant de façon personnelle (4) »

Cet accompagnement se fait au quotidien et dans la durée « sur leur montée en compétence, je suis au fil de l'eau, en fonction des formations qu'ils ont suivies, j'ai une matrice de compétence (6) », « on est toujours dans la montée en compétence, que chacun puisse avoir des notions sur des contrats, etc. être complet (5) ». Les interviewés sont aussi à l'écoute de ceux qui souhaitent ou pourraient souhaiter un jour évoluer « la dernière personne que j'ai passé en cdi, son objectif à terme c'est d'évoluer sur un poste de spécialiste donc l'objectif serait de l'accompagner vers ça (6)», « progresser niveau métier, toujours se dire que si je fais ça c'est pour demain avoir toutes les billes et si y'a un poste qui me plaît, pouvoir postuler sans me dire ben mince il me manque ça (5)», « j'ai déjà détecté des potentiels, et mon objectif ce serait de les amener le plus loin possible (6)».

S'adapter : entre des nouvelles directives régulières, des tâches variées, des problématiques de dossiers différentes et des collaborateurs dont les expériences et anciennetés ne sont pas les mêmes, tous s'accordent à dire que l'adaptation permanente fait partie de leur quotidien « *On compose avec, faut savoir composer sur ce poste-là (7)* », « *Il faut être couteau suisse, flexible, savoir faire preuve d'adaptabilité dans notre quotidien, savoir jongler entre nos priorités (3)* », « *si un collaborateur est récent on va pas lui demander le même objectif qu'un collaborateur qui gère l'ensemble des flux (3)* », « *j'avais programmé les formations dans mon organisation de façon à ce que ça n'impacte pas trop la prod, s'ils m'avaient fait ça tous la même journée ben la prod elle est morte (6)* ». Cette adaptation est cependant plutôt appréciée « *on aimerait bien n'avoir que des journées types, mais ça n'existe pas (rire) mais enfin c'est vrai que c'est l'intérêt du métier (1)* », « *Ce qui me plaît dans la gestion d'équipe, c'est que y'a pas d'acquis, y'a des choses différentes tous les jours qui vont se réaliser (4)* ».

- **Des principes de management unanimement évoqués**

Les interviewés expriment très souvent des notions de savoir-être qu'ils considèrent indispensables dans leur posture de manager pour instaurer le bon environnement de travail.

Humilité et exemplarité « *On ne peut pas demander à nos équipes d'être des équipes si nous on n'en est pas une (2)* », « *J'ai enlevé la notion de hiérarchie, parce que pour moi responsable d'équipe c'est avant tout être un driver (5)* »

Bienveillance et confiance « *Je ne laisse pas quelqu'un arriver avec la boule au ventre (1)* », « *On peut tout se dire mais y'a l'art et la manière de le dire (3)* », « *Mes équipes elles savent qu'elles peuvent compter sur moi et moi en contrepartie je peux compter sur elles (7)* »

Entraide et esprit d'équipe « *Il est important qu'un responsable d'équipe ne se mette pas en retrait, si on est dans la galère c'est tous ensemble (5)* »

Proximité et convivialité « *C'est pour ça que je veux être assis avec eux (7)* », « *Ce que j'essaye de faire au quotidien c'est de passer aussi, sur des moments très informels, alors souvent je passe avec du café c'est ma petite technique (4)* »

- **Des difficultés appréhendées avec beaucoup de pragmatisme**

La densité des équipes et des tâches : des équipes volumineuses et hétérogènes et des directives variées sont les principales charges dans le quotidien des responsables, qui cependant l'acceptent avec courage et pragmatisme. « *L'investissement vient des consignes, des réunions, des audios de manière permanente. Par contre c'est vrai j'ai une capacité de travail (1)* », « *Y'a des contraintes : on manque de temps, on a cette frustration des fois de pas pouvoir tout faire mais parce ce qu'on aime ce qu'on fait (3)* », « *On est dans un quotidien qui est dense, intense, toujours sur le qui-vive, à courir à droite à gauche, parfois ça a aussi ses avantages et ses*

inconvenients (3)», « Au quotidien beaucoup de gens à manager, des fois c'est fatigant mais on gère notre temps et voilà (6)».

Les impacts de la réorganisation et les informations changeantes en permanence : la réorganisation n'est pas complètement aboutie, il y a encore des changements dans les organisations ou des processus à construire. Deux des interviewés du même site précisent que c'est assez déstabilisant pour les équipes *« on sort de la réorganisation, elle a été extrêmement douloureuse, les collaborateurs ont dû s'adapter à beaucoup de choses, très rapidement et y'a plein de choses qui changent encore (5)», « y'a eu beaucoup de changement donc pour chacun un petit peu du mal à trouver sa place (6) », « on est tributaires encore du transfert même s'il est fini, on attend une réponse d'un autre site, mais je me dit Rome ne s'est pas fait en un jour de toute façon (6)», « En fait tout le savoir est parti et on devait continuer le même travail qu'avec des jeunes, ou qu'avec des gens récemment dans la boîte (5)».* Un des points exprimés par tous les interviewés est la multitude de communication changeante, c'est-à-dire des directives qui peuvent être modifiées dans la même journée ou semaine *« on a un problème de communication, on passe notre temps à dire à nos collaborateurs aujourd'hui c'est blanc demain ça va être noir et après-demain ça va être violet (5) », « j'ai été surpris en arrivant ici, y'a énormément d'informations changeantes, quel que soit le sujet, et parfois pour le même sujet on peut avoir 2, 3, 4 modifications et donc ça c'est essentiel puisque généralement la mise en application est directe (1) ».* Cette réorganisation toujours en cours impacte aussi le traitement des résultats *« c'est un peu de la bidouille pour sortir des résultats, la position du manager est un peu compliquée à ce niveau-là on n'a pas d'outils de calcul nous permettant d'avoir des résultats fiables (1) ».*

La complexité de l'humain : malgré toutes les bonnes pratiques de management et les bonnes intentions, manager reste parfois compliqué ou étonnant selon les interviewés. *« Ce qui me déstabilise le plus, parce qu'on a beau tout mettre en place, le plateau on a une ambiance qui va bien, et bien malgré ça, ça ne va pas (5) ».* Les responsables doivent gérer des comportements qui pour eux ne sont pas du management *« parfois c'est de l'éducation. Des fois je me dis ce n'est pas mon rôle (7) ».* Ils doivent aussi gérer des paradoxes, quand des collaborateurs ont des retours réguliers mais se sentent quand même en manque de reconnaissance *« on ne peut pas faire que ça (5) ».* Il y a également les problématiques de collectif *« il suffit de 2 ou 3 électrons libres au milieu d'une équipe pour tout tuer. Ça ne tient qu'à un fil, on est des équilibristes (5) », « Les problèmes ce n'est pas de la production ou montée en compétence c'est plutôt du relationnel ce qui est dingue alors que tout le monde est*

logé à la même enseigne (1) ». Cela implique de reprendre la casquette de manager et ce n'est pas toujours facile *« faut le faire car si ce n'est pas moi qui le fait on le fera avec moi (3) »*. Il faut aussi savoir selon eux être attentifs aux histoires personnelles, en gardant une bonne distance. Cela dit, seulement un des interviewés a mentionné son sentiment de solitude dans son poste (2).

▪ **Les rituels de pilotage**

Les entretiens individuels mensuels : 6 des interviewés sont sur des sites où des entretiens mensuels sont organisés. Cette organisation a été mise en place il y a un an environ, à la suite du baromètre social qui avait fait ressortir un besoin des collaborateurs d'avoir plus d'écoute et de suivi. Tous les mois, les responsables d'équipes/d'activité font le point avec chacun de leurs collaborateurs. Pour eux ce sont des moments importants et qui ne sont pas seulement liés à la production *« On se doit de les voir régulièrement en individuel aussi bien sur leurs résultats de production mais également sur leur partie bien-être, état d'esprit, voir comment ils se sentent (3) »*, *« Je leur restitue leur résultat quantitatif et qualitatif et surtout je leur pose des questions sur leur montée en compétence et la façon dont ils se sentent, et on décline toujours des plans d'actions à la fin de cet entretien pour le mois suivant (4) »*, *« On aborde les résultats mais on aborde aussi des sujets de la vie quotidienne du plateau, le but du jeu c'est de trouver le juste milieu pour obtenir quelque chose de positif pour l'ensemble de l'équipe tout en essayant de faire du cas par cas, le but final c'est que l'équipe aille bien (1) »*.

Selon la taille de l'équipe, cela représente un à deux jours, ce qui demande de l'organisation *« Un collaborateur ça prend du temps pour préparer ses résultats, ça prend du temps pour les analyser et ça prend du temps de sortir le collaborateur donc il faut le caler en fonction de ses horaires, en fonction de mes horaires, en fonction également de la production (7) »*. Les interviewés expliquent qu'ils ont appris à gérer leur temps. Si au début les entretiens pouvaient être longs, ils sont maintenant plus cadrés. Certains les limitent à 15, 30 ou 60 minutes. Seulement l'un d'eux ne met pas de limite de temps, partant du principe que cela se régule toujours, chaque collaborateur n'ayant pas les mêmes besoins chaque mois (1). En revanche tous indiquent que si un collaborateur a besoin de plus, un autre rendez-vous est pris. Cela dépend aussi des collaborateurs, pour certains en surperformance les échanges sont rapides, quand d'autres auront besoin de plus d'attention et de plans d'actions plus soutenus.

Ces entretiens sont attendus par la plupart des collaborateurs. Si quelques-uns aimeraient qu'on leur *« laisse faire leur travail tranquille (4) »*, la majorité les réclament s'ils sont annulés lors d'un mois trop chargé ou sollicitent alors beaucoup plus leurs responsables en points informels

« si j'espace deux points mensuels de trop de temps je vois qu'ils vont plus venir à mon bureau ils vont essayer d'attirer mon attention en me parlant de dossiers (4) ». Pour tous les collaborateurs, ce sont des moments qui sont défalqués de leur productivité, comme les réunions ou formations. Cela n'impacte donc pas leur résultat de la semaine ou du mois.

Les responsables préparent les entretiens mensuels en distinguant deux parties :

- Le bilan des objectifs quantitatifs et qualitatifs de la période écoulée, qui sont calculés régulièrement, voir automatisés avec la production. Sur cette partie, ils sont souvent aidés par leurs animateurs et spécialistes qui collectent et analyses les données.
- Des échanges sur les aspects de postures, montée en compétence, bien-être et plan d'actions à mener. Sur cette partie, c'est la proximité avec leurs équipes qui leur permet de bien se préparer « *On est responsable de proximité donc on est extrêmement proches de nos collaborateurs, je sais exactement où les chercher, je sais quand ça va ou ça ne va pas (5)* » « *Je discute avec mes équipes tous les jours donc je ne réapprends pas à connaître quelqu'un au moment de l'entretien (1)* », « *Je passe mon temps à observer. Je ne fais pas de réflexion en direct, ça déstabilise (5)* ».

Tous les interviewés s'appuient sur un support dédié qu'ils ont créé pour ces entretiens, avec l'objectif qu'il soit dynamique et visuel « *donner du chiffre pour du chiffre ils ne le liront pas, moi ce que j'ai mis en place c'est un graphique où les objectifs et les résultats sont indiqués de manière très simple (3)* », « *J'aime bien leur faire un retour sur PPT, parce que je trouve ça assez visuel (4)* », « *j'ai envie que ce soit le plus fluide possible que ce ne soit pas formel au point que le collaborateur se mette la pression parce qu'il sait qu'on va se voir en tête à tête pendant une demi-heure voir une heure dans une salle (1)* ». Cela leur permet de consolider les résultats et remarques dans un document que les collaborateurs connaissent, afin de le compléter et valider avec eux en entretien et de leur envoyer ensuite comme compte-rendu et suivi.

En général les responsables mènent avec plaisir ces entretiens, qui sont pour eux des moments privilégiés d'échanges avec leurs collaborateurs « *j'ai même plutôt hâte à chaque fois (4)* ». « *Y'a des gens j'ai du plaisir à les voir parce que je ne les vois jamais ce sont des gens qui sont très discrets, c'est vraiment le moment d'échanger et partager avec eux (2)* ». Il peut y avoir cependant de l'appréhension ou du stress avant des entretiens qui vont nécessiter du recadrage ou des échanges plus musclés sur des postures ou avec des collaborateurs qui ont souvent « *des réactions inattendues ou même désagréables (4)* ». Mais la plupart du temps, finalement « *les entretiens, sur le moment ils sont agréables (4)* ».

Proximité et entretiens informels : les interviewés sont unanimes pour dire qu'ils se rendent disponibles à tout moment en dehors de ces temps dédiés « *Je suis toujours disponible, je ne refuse jamais (7)* », « *La porte elle est toujours ouverte, qu'importe le contexte on peut venir me voir (3)* ». Pour ceux qui n'ont pas de bureau séparé, le cadre est posé « *quand je suis à mon poste ils savent qu'ils peuvent me solliciter, et si je veux m'isoler je vais dans une salle (7)* ». Ces sollicitations sont d'ailleurs souvent les bienvenues car ils attendent aussi de l'anticipation et de l'initiative de la part de leurs équipes « *C'est aussi à eux de dire les choses, si vous ne venez pas me solliciter je ne peux pas tout deviner moi (3)* ». Ces sollicitations sont parfois plus difficiles à gérer pour l'interviewé qui a une équipe de 24 collaborateurs « *Je suis sollicité tout le temps. Y'en a un qui arrive d'un côté l'autre qui arrive de là (2)* ». C'est aussi eux qui peuvent déclencher des échanges informels, pour les féliciter de vive voix d'un excellent résultat ou partager une alerte sur un comportement ou un résultat, sans attendre l'entretien mensuel.

Réunion d'équipes et animation quotidienne : tous les interviewés organisent des réunions d'équipes, entre une ou deux fois par mois. Les sujets étant souvent traités tout de suite, la plupart disent qu'il n'y a pas besoin de plus car « *y'aurait même pas d'ordre du jour (7)* ». Ces réunions sont particulièrement attendues des collaborateurs et s'il n'y a pas d'actualité à partager, la réunion est dédiée à d'autres sujets, afin de garder ce temps collectif. « *Parfois je n'ai pas voulu faire de point hebdo car pas d'actualités et ça a fait tiqué, parce que juste le simple fait de s'arrêter et de se retrouver autour des managers et animateurs, c'est plaisant donc du coup même si l'actualité ne le nécessite pas forcément on s'arrête et on aborde des sujets purement prod et techniques (1)* ». L'approche des responsables se veut collaborative. Un des interviewés explique qu'il demande aux collaborateurs par mail quels points métiers ou sujets qu'ils aimeraient aborder pendant la réunion.

En dehors de ces réunions, chaque interviewé a ses bonnes pratiques personnelles pour dynamiser et fédérer : des tableaux de management collaboratifs pour suivre les actions en cours, des briefs réguliers sur le plateau pour partager et échanger les dernières communications « *je fais des briefs deux ou trois par semaine, de 5 minutes à 30 minutes (6)* » ou encore des mini-formation sur des points particuliers « *on se prend une heure tous les mois et on choisit un sujet qui est pas clair pour eux, et on en parle (7)* ».

En règle générale il faut bien s'organiser pour caler les réunions au bon moment, en début de matinée ou en début d'après-midi pour les gestionnaires de dossiers, ou proche du déjeuner pour les gestionnaires d'appels quand l'activité est plus calme. « *Quand on fait la réunion*

d'équipe tous les 15 jours, ça dure une heure, donc 12 collaborateurs x 1 heure j'ai 12h de dossiers en moins, mais tant que c'est expliqué et qu'on sait pourquoi y'a pas de souci (6) ».

▪ **La relation avec la hiérarchie, les RH et les pairs**

La grande disponibilité de leur supérieur direct est particulièrement soulignée et appréciée de tous les interviewés *« On a la chance d'avoir nos N+1 qui sont à l'écoute, disponibles et leur porte est toujours ouverte pour nous (3) »*. C'est une *« soupape »* pour eux et l'occasion de partager leur problématique pour avancer. *« On nous écoute, on nous accompagne, on est capable de nous aider (4) »*. Cela participe à leur bien-être professionnel *« ça fait du bien et ça rassure parce que je sais que y'a quelqu'un, pas pour faire le boulot à ma place, mais pour me dire tu pars dans le bon sens (7) »*. Cette proximité est aussi pour eux l'occasion de mettre en valeur leurs collaborateurs *« j'essaie de faire passer les infos, tiens tu vois untel elle a dit ça, elle a eu cette idée, pour qu'ils puissent connaître un peu leurs noms et que ce soit des noms qu'ils puissent ressortir le jour où y'a un poste à pouvoir (4) »*.

L'ensemble des interviewés indique qu'ils reçoivent aussi de l'aide de leur RH quand ils en demandent et considèrent que c'est un support important. *« Quand j'ai un besoin je l'appelle, il me propose des solutions (7) »*, *« On est accompagné par la RH quand je ne sais pas gérer, c'est directement RH, par exemple problèmes familiaux ou autre, on ne prend pas de risque là-dessus (5) »*. Certains ont même des points réguliers avec leurs RH. Sur les 4 sites visités, deux ont des RH basés sur le site depuis longtemps et deux ont désormais des RH sur le site depuis quelques mois et même si la relation à distance était bonne, les interviewés sont contents d'avoir désormais une personne directement sur site. *« On peut échanger, demander un conseil, comme ça du tac au tac (6) »*.

La coopération entre pairs est aussi évoquée par 6 des interviewés comme une richesse pour eux *« On se demande beaucoup de conseils, on se sollicite énormément, on se partage de l'information. On va échanger entre nous et c'est toujours bienveillant (3) »*. Ils partagent des bonnes pratiques, des projets et essaient aussi d'uniformiser leur communication vis-à-vis des équipes. Un seul des interviewés n'expriment pas cette coopération, car il est sur des activités très spécifiques, avec un seul pair donc la personnalité n'est pas dans l'entraide. La coopération avec les autres sites de la même direction est en revanche assez disparate. Certains des interviewés sont en contact avec des pairs d'autres sites et cela fonctionne bien, surtout quand ils se sont déjà rencontrés lors de formations par exemple ou ont travaillé sur des projets communs. Mais la concurrence entre les sites est aussi évoquée, ce qui freine les échanges.

3. Les entretiens annuels

▪ Leur point de vue global sur les entretiens annuels

Des rendez-vous formels considérés comme importants : pour l'ensemble des interviewés, les entretiens annuels, c'est-à-dire l'Entretien de Performance (avec le bilan intermédiaire en milieu d'année) et l'Entretien Professionnel sont des étapes dans la vie du collaborateur et dans la relation responsable-collaborateur :

- Ce sont des rendez-vous formels, qui sont réalisés dans le système d'information de l'entreprise et qui laissent des traces du suivi et de l'évolution du collaborateur *« ils ont bien compris que c'était quelque chose d'écrit qui restait dans le temps, et du coup c'est plus sur la validation de l'entretien que parfois ça été compliqué, parce que y'en a qui ont bien en tête que c'est leur dossier quoi, et qu'on s'y referra le jour où on pourra en avoir besoin pour une évolution, ou au contraire pour une alerte, donc ils font attention à ça (2) ».*

- Ce sont des rendez-vous que les collaborateurs préparent, ce qu'ils ne font pas ou peu dans l'année pour les entretiens mensuels *« ils sont utiles je trouve parce que c'est le seul que prépare le collaborateur en fait. Parce que moi mes points mensuels, quand je les fais, même si j'envoie une invitation avant, ils arrivent c'est à peine s'ils ont des notes, ils préparent pas du tout. Du coup finalement c'est le seul où y'a un vrai investissement de leur part. Donc je le trouve important (4) ».*

- Ce sont des rendez-vous plus longs, consacrés à un échange plus profond, qui peut aller de 1h à 2h *« C'est aussi un moment où on fait le point, on prend le temps (7) ».*

Des objectifs et des positions différents entre Entretien de Performance et Entretien Professionnel : les interviewés s'accordent à dire que l'approche et les objectifs sont différents entre l'EDP et l'EP : *« EDP et EP ce n'est pas le même échange (4) », « Les collaborateurs on ne les voit pas de la même façon pour une prime que pour le développement, quand on est sur l'EP on oublie tout ce qui est prod on oublie ce qui est prime on a la vision demain qu'est-ce que tu as envie de faire, sur quoi tu as envie de développer au niveau des compétences (2) ».*

La différence tient aussi au positionnement du responsable. Pour l'EDP, les interviewés expliquent que c'est eux qui ont la main *« les objectifs sont fixés, on peut échanger, on peut donner des compléments d'informations ou se justifier, mais c'est moi qui serais forcément le décisionnaire final (3) ».* Lors de l'EP, il s'agit plus d'entendre les avis et souhaits des collaborateurs, d'échanger avec eux et de les retranscrire dans le SIRH *« moi je suis plus*

rédacteur enfin non pas rédacteur mais entre guillemet secrétaire dans la manière de l'aborder c'est de la redescende d'information de leur part avec des notations par rapport à moi (3) ».

Néanmoins, si les interviewés considèrent les deux entretiens comme importants en tant que rendez-vous formels pour le salarié, leur ressenti concernant l'EP n'est pas du tout le même que l'EDP. Nous détaillerons ces retours dans les parties Zoom sur les entretiens ci-après.

De la confusion entre EDP, BI et EP : les interviews ont cependant fait ressortir un amalgame pour certains entre EDP, BI⁷⁰ et EP. D'une part la distinction entre les entretiens n'est pas forcément claire notamment pour les responsables récemment embauchés *« Tu me remets la différence entre l'EDP et l'EP ? ... ah oui bien sûr (1) »*. D'autre part, en 2019, la campagne des EP a été lancée en même temps que la campagne des BI. Certains ont donc mené les deux entretiens au même moment, ce qui provoqué de la confusion chez les collaborateurs et de l'inconfort chez les responsables. *« L'EP ils l'ont collé avec le BI. Et faut surtout pas coupler ça avec un EDP et BI, ça n'a rien à voir (5) »*, quand d'autres les ont menés séparément. *« Je me suis toujours tenue à différencier tous ces entretiens (2) »*.

Une période qui nécessite de bien s'organiser : rien de plus compliqué qu'organiser les réunions d'équipes ou les entretiens mensuels, si ce n'est que les EDP et EP peuvent être plus longs *« la prise de rdv demande un travail. Il faut réussir à caler ça dans mes propres réunions. Ça demande déjà un gros travail de réflexion c'est le premier travail (7) » « c'est vrai que du coup c'est une période qui est très chargée (2) »*. Il s'agit aussi de bien organiser les choses vis-à-vis des équipes, par exemple *« Ce que j'essaye de faire c'est de mettre une logique dans mes rdv, je ne vais jamais recevoir un gestionnaire avant un spécialiste ou un animateur, je me dis que moi si j'étais animateur et qu'on recevait tous les gestionnaires avant moi je trouverais pas ça normal, et dans une équipe de 4, je vais pas en recevoir 3 et le 4^e le mettre beaucoup plus tard, il va s'inquiéter, il va penser que si je l'ai pas reçu en même temps que les autres c'est qu'il y a un problème (7) »*.

Une préparation qui demande du temps : les interviewés qui pratiquent les entretiens mensuels expliquent qu'ils ont une base de travail particulièrement utile *« l'avantage c'est que derrière je me dit y'a pas de surprise en fait, puisque je fais des bilans mensuels ils savent déjà tout (6) »*. Cela leur a permis de suivre leurs équipes, d'alerter si un collaborateur baissait en production, de détecter des besoins de montées en compétences dans l'année. *« Avant, on ne donnait pas aux collaborateurs une alerte sur leur production, attention tu es en train de*

⁷⁰ BI : Bilan Intermédiaire. Pour rappel c'est le bilan à mi-année de l'EDP

plonger, et on arrivait à l'EDP, il pouvait plus se rattraper alors que là les entretiens mensuels c'est vraiment en appui (2) », « C'est important qu'ils n'arrivent pas au bilan intermédiaire ou bilan annuel et on n'aurait rien entre. Parce que derrière on peut nous dire « ben si tu me l'avais dit j'aurais pu progresser » (5) ».

Néanmoins si la préparation est à peu près la même que les entretiens mensuels, ces périodes de campagne d'entretiens annuels, et plus particulièrement les Entretiens de Performance, nécessitent plus de temps pour les responsables pour trois raisons principales :

- D'abord la préparation se fait dans le système d'information en amont de l'entretien. Cela prend du temps, *« car workday c'est long on nous demande beaucoup de rédiger (2) »*. Cependant un des interviewés précise que l'utilisation de formulaire cadré dans le SIRH est utile, *« car si on veut faire le tour des choses je ne suis pas certain avec tous les sujets qu'il y a à aborder que chaque manager arrive à aborder exactement les mêmes sujets avec chacun de ses collaborateurs si justement si ce n'était pas bordé par un formulaire et puis on passe d'une question à une autre (1) »*,
- Ensuite les responsables s'attachent à aller rechercher tous les faits marquants de l'année et à voir les choses plus largement *« beaucoup de préparation pour l'EDP, car c'est quelque chose qui me tient vraiment à cœur, et donc je ne me contente pas des résultats, c'est un travail au final qui se fait tous les jours, j'ai mon cahier dès que je pense à un truc je me le note, ce cahier il me sert le mois qui le précède. Sinon quand j'ai des commentaires à leur faire tout au long de l'année je le fais tout de suite, mais pendant l'EDP c'est revenir sur des situations sur lesquelles j'ai été vraiment contente ou mécontente, je rebalaye ma boîte mail pour voir toutes les choses qui ont pu m'amener à leur écrire dans l'année (7) »*,
- Enfin ils doivent également déterminer les objectifs de l'année à venir.

Une sensibilisation aux entretiens annuels appréciée sur les parties techniques et des manques sur la communication et les enjeux : concernant la communication sur les périodes de campagne et l'accompagnement sur la marche à suivre dans le SIRH, les interviewés indiquent tous qu'ils sont bien épaulés *« les grandes campagnes on n'est vraiment pas isolés (2) »*. Les responsables disposent de PPT pour expliquer les critères et les calculs des primes *« On va avoir des collaborateurs qui vont être concernés d'autres pas donc ils nous mettent toujours les critères RH, temps d'ancienneté, ça nous permet déjà de cibler (2) »* mais aussi de guides en PDF pour mener l'entretien dans le SIRH. Certains ont eu des réunions d'informations, en physique ou en audio et le relais RH du site qui leur a donné les grandes lignes.

En revanche, il y a moins d'accompagnement sur la posture, sur ce qu'ils peuvent dire ou ne pas dire. « *Je dirais qu'on est accompagné sur l'aspect informatique, sur le déroulé, et ça c'est bien. Mais ce qui m'a manqué c'est plus dans l'écriture de cet entretien, la façon de le présenter, de le dérouler. Peut-être qu'un vrai exemple en disant voilà on prend un collaborateur que tu connais et on prépare son entretien ensemble ce serait plus simple mais bon il faut trouver le temps de le faire et ça ce n'est pas simple (4)* », « *Les audios c'est plus du technique, tu fais ça, tu écris ça et puis écris en gros « n'oubliez pas que c'est un moment d'échange » et ça suffit pas pour sensibiliser les gens sur l'importance de cet entretien (5)* ».

Deux des interviewés expliquent qu'à leur début, ils se sont beaucoup inspirés de leur responsable « *Quand j'ai pris mes fonctions c'est vrai que je ne savais pas comment m'exprimer au niveau des collaborateurs donc je me suis beaucoup inspiré de ma responsable de pôle. Elle a vraiment été un guide parce que mes premiers je les ai faits avec elle et j'ai pu vraiment voir comment elle avançait et comment elle arrivait avec sa posture à vraiment amener le collaborateur... (2)* ».

Cela fait cependant ressortir pour deux des interviewés un risque de disparités entre les EDP au global « *Aujourd'hui l'entretien, j'ai envie de dire, on le mène comme on veut on est très très autonome, très libre et c'est bien mais ça veut dire que d'un responsable à l'autre ou d'un site à l'autre peut-être que l'entretien n'est pas du tout le même pour les collaborateurs. Ce n'est pas gênant mais bon (4)* ».

La campagne à mi-année des Entretiens Professionnels a été moins bien vécu par les interviewés que la campagne EDP de début d'année. Elle a selon eu manqué de préparation, d'autant plus que les EP étaient nouveaux. « *Pour moi y'avait pas assez de préparations aux EP mais je ne pense pas que c'était par manque d'envie mais plus par manque d'informations. Je pense qu'il faudrait vraiment expliquer à tout le monde quelque que soit le niveau ce qu'est vraiment un EDP ou EP. Alors effectivement dans l'intranet y'a des trucs mais on sait très bien que les collaborateurs ne les lisent pas ils n'ont pas le temps, ils ont leur production à faire, donc voilà moi je pense qu'il y a une vraie sensibilisation à faire la dessus (5)* ».

▪ **Zoom sur les Entretiens de Performance**

Un exercice managérial important pour les 7 interviewés : l'EDP est l'entretien qui est reconnu par les interviewés comme le moment important dans l'année « *on va dire c'est même le gros moment du manager (2)* » et l'exercice est apprécié car il leur permet de « *refaire un gros point avec les personnes (7)* », « *un bilan sur une année (5)* », de partager les objectifs et

les souhaits pour les mois suivants en prenant le temps d'échanger « *on se dit tiens tes objectifs pour l'année prochaine sur quoi tu aimerais être challengé, moi je compte te faire monter en compétence sur telle ou telle chose, est-ce que tu es en phase, est-ce que c'est trop vite, est-ce que c'est pas assez vite ? (6)* ».

Ils estiment aussi que c'est important pour le collaborateur « *je pense qu'eux ça leur fait du bien et ça leur fait plaisir donc je prends le temps pour chacun (7)* ». Un des interviewés précise que c'est aussi le moment pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer sur leurs besoins vis-à-vis de leur manager « *les collaborateurs sont là pour nous évaluer aussi, parce que c'est comme ça qu'on progresse, donc c'est un moment où ils doivent me dire aussi où j'ai péché, ce qu'il leur a manqué, ce qui peut justifier qu'il ne soit pas au résultat, parce que c'est peut-être pas que de leur faute, c'est peut être mon organisation ou autre chose (5)* ».

Un exercice trop centré sur la production pour certains : certains aimeraient y voir d'autres sujets ou un meilleur équilibre entre résultats et savoir-être « *Je trouve que c'est trop centré sur la prod, un collaborateur n'est pas que de la prod, et pour moi il est important de valoriser ce qu'il peut mettre en place, ses idées, son positionnement dans l'équipe et je trouve que tout ce que nous demande d'évaluer c'est trop général, c'est pas individualisé, on a tous des points forts et des points faibles, et moi je sais que y'a des collaborateurs qui ne sont pas aux attendus mais qui ont tellement d'autres qualités (5)*».

Même si l'évaluation porte aussi sur la posture et l'innovation, à hauteur de 35%, le taux dédié à la production est en effet majoritaire, à savoir les 65% restants. Pour certains, c'est « *mettre tout le monde dans la même boîte (5)* » mais ils utilisent les champs libres du questionnaire pour valoriser des actions de leurs collaborateurs ou pour justifier qu'ils méritent leur prime. Par ailleurs, avec la réorganisation, il n'est pas toujours évident pour eux d'évaluer des productions annuelles dans des périodes de changements fréquents.

Un exercice aussi stressant que gratifiant compte tenu des enjeux financiers : l'Entretien de Performance déclenchant ou non une prime en fonction des résultats de l'année écoulée, il peut générer un peu de stress « *y'a toujours un peu d'appréhension parce qu'il y a un enjeu financier donc pour eux c'est de l'angoisse, j'en ai certains qui sont stressés. L'EDP peut créer de la frustration car tout le monde ne va pas déclencher une prime donc il va falloir gérer aussi tout le post stress (2)* ».

Deux interviewés expliquent que malgré le suivi mensuel des objectifs « *certains collaborateurs n'y pensent, et c'est assez humain, qu'à la fin de l'année en se disant mince, est-*

ce que je vais l'avoir ou pas (4) ». L'échange va alors nécessiter de la fermeté « même si c'est un moment d'échange, ça peut être tendu car on sait très bien que le collaborateur il va justifier les chiffres pour avoir la prime, ce qui est normal (5) ».

L'EDP « *demande donc beaucoup de courage (7) »* explique un des interviewés, qui s'attache à être le plus pédagogue et honnête possible « *je me donne comme règle que lorsque la personne sort de l'entretien elle sait très clairement si elle a ou non la prime et pourquoi, donc même si ce n'est pas toujours facile, on est parfois proche des personnes, de leur dire bah toi non cette année pour telle ou telle raison, mais il faut le faire. Je ne veux pas que par surprise au mois d'avril ils se rendent compte qu'ils n'ont pas eu leur prime (7) ».*

Mais l'EDP est aussi un « *moment gratifiant (2) »* quand il permet de donner une prime à des collaborateurs investis « *Y'a vraiment une reconnaissance de l'entreprise et de l'investissement du collaborateur donc je trouve que c'est important (2) ».*

En général, les échanges pendant l'EDP sont beaucoup plus fluides depuis la mise en place des entretiens mensuels « *Avant on ne faisait aucun retour aux collaborateurs. On estimait que c'était à lui de se prendre en main. Du coup c'est pour ça que les entretiens étaient beaucoup plus musclés, parce que les collaborateurs ce qu'ils nous faisaient remonter c'est qu'on aurait peut leur dire avant, qu'on aurait pu faire une alerte (2) ».*

▪ **Zoom sur l'Entretien Professionnel**

Un exercice intéressant pour 4 des interviewés : pour eux, l'Entretien Professionnel permet de prendre du temps avec le collaborateur sur ses souhaits pour l'avenir, son bien-être en général et « *se poser des questions sur des sujets sur lesquels tu ne réfléchis pas en temps normal (1) ».* C'est l'occasion de créer des liens et d'avoir un échange différent avec eux « *On a toujours passé un bon moment, j'ai découvert leur projet professionnel c'est quand même une situation d'entretien un peu plus positive, je trouve que c'est plus ouvert (4) »*, voir des surprises « *la personne en face de toi peut t'étonner (1) ».* Cela permet aussi de conforter des souhaits de collaborateurs pour réfléchir avec eux comment progresser « *j'ai déjà détecté des potentiels, et mon objectif ce serait de les amener le plus loin possible (6) ».*

Un exercice inconfortable pour 3 des interviewés : d'abord, ces 3 interviewés ont le sentiment que le collaborateur n'ose pas s'exprimer sur ses envies car il est en face de son manager et pourrait craindre de tout dire « *est-ce qu'un collaborateur est censé dire à son responsable d'équipe ben non, moi d'ici un an je veux monter ma boîte. Ils ne sont pas 100%*

transparents avec leur responsable et c'est normal on a tous ce truc de dire bon, c'est mon responsable je ne vais pas tout dire non plus (5) », « Faut vraiment mettre le collaborateur à l'aise, pour qu'il puisse dire les choses comme il les ressent pour que ce soit remonté, le souci c'est que comme c'est nous c'est pas ça (5) », « Sur les compétences ça allait les questions mais par exemple sur la mobilité géographique, je ne sais pas s'il a envie de me le dire à moi (6) ». Et même si l'EP propose la question « souhaitez-vous un rendez-vous avec votre RH », ces responsables pensent que leurs collaborateurs n'ont pas osé dire oui devant leur manager car « pour eux ça veut dire direct que je dis que mon responsable n'a pas fait son taf et que je veux voir quelqu'un d'autre » ou que « j'ai envie de dire un truc que je n'ai pas envie de te dire à toi (5) ».

Ensuite, ils trouvent difficile d'aborder avec eux les questions de qualité de vie au travail notamment la question concernant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle « tous ceux qui m'ont répondu non à cause des transports, moi je ne sais pas rebondir là-dessus, tous ceux qui m'ont dit moi c'est compliqué je rentre tard à cause des transports... ben ouais ben moi aussi quoi... je n'ai pas à y répondre à ces questions-là (7) ». Un des interviewés pense en plus qu'un collaborateur n'ira pas dire « je trouve que vous écrasez ma vie privée, j'ai trop de boulot (5) » à la personne qui valide sa prime. Cette partie du questionnaire est alors traitée de manière rapide par les interviewés, ils s'assurent qu'ils ont répondu à la question et passe rapidement à la suivante.

Enfin, ils ont le sentiment d'être inutile et « pas armé (7) » pour mener ces entretiens « j'ai l'impression que ce que je fais est inutile, j'ai l'impression de pas avoir la compétence pour le faire (7) », « je n'apporte rien de plus au final, je n'ai pas l'impression d'avoir un vrai apport (7) » « je n'étais pas forcément à l'aise et en phase avec les questions et avec les réponses des collaborateurs (6) » :

- Soit parce qu'ils ne peuvent pas répondre à l'échange attendu par le collaborateur qui a complété la question « on lui a posé la question donc il attend un échange dessus le collaborateur. A part combler... j'ai aucune réponse à apporter, donc l'EP au final c'est juste écouter l'autre (7) »
- Soit parce que leur seul argument est de proposer de voir le RH ou le service formation « faire un EP pour lui dire ben écoute on va prendre rdv avec le rh, je ne vois pas l'intérêt (1) »

- Soit parce qu'ils se considèrent inexpérimentés pour conseiller sur des souhaits de carrières *« je suis jeune, je suis déjà en train de construire ma propre carrière, aider les autres à construire leurs propres carrières je trouve ça vraiment compliqué (7). »*
- Soit parce qu'ils considèrent que certaines questions ne sont pas de leur périmètre *« pour moi ce n'était pas à mon niveau de manager de proximité (6) » « avant l'EP était fait par le RH, je trouvais ça logique, par le responsable d'équipe je ne trouve pas ça logique du tout (5) », « Pour moi là c'était un acte purement RH (6) ».*

Un des interviewés pensent même que ses collaborateurs *« ils se rendent compte que je ne sers pas à grand-chose lorsque je leur parle de leur entretien professionnel (7) ».*

Pour ces 3 interviewés, ce n'est pas l'exercice qu'ils remettent en question mais il manque une présence RH ou plus d'informations sur ce qui est attendu. *« Je trouve qu'un EP c'est hyper important et ça ne devrait pas être fait par nous (5) », « Je trouve que c'est intéressant d'entendre ce que la personne a à dire, comment elle se projette, mais il manque quelque chose, le faire oui, mais il manque une présence RH pour nous aiguiller et pour aiguiller la personne (7) ».*

Des limites sur la partie carrières pour les 7 interviewés : lors des EP, les responsables rencontrent 3 cas de figure :

1. Le collaborateur n'a pas de souhait d'évolution et vient *« en dilettante (2) »*. L'EP est alors vécu comment un passage obligé aussi bien pour les collaborateurs eux-mêmes que pour les interviewés *« Les EP pour la plupart dans mon équipe j'ai des anciens que j'aurais toujours en centre de tri, c'est-à-dire qui n'ont pas de perspectives alors pour eux ça ne leur parle pas, ils viennent ils écoutent, y'a pas forcément d'enjeux (2) ».*

2. Le collaborateur aimerait évoluer à son poste à court ou moyen terme dans le même périmètre d'activité ou envisage d'y penser quand il se sentira plus en maîtrise de son poste actuel. La plupart du temps les interviewés expliquent que cela a déjà été abordé en EDP ou en entretiens mensuels, il y a donc redondance. *« Dans ce cas, des plans d'actions existent déjà et ce que j'ai fait c'est que les personnes qui ont émis un souhait, surtout ceux qui souhaitaient évoluer sur des postes techniques ou managériaux, j'ai essayé de les mettre un peu en situation dans l'année, sur des présentations devant tout le monde en réunion d'équipe, ou leur confier des missions sur des nouveaux produits ou contrats. Je vais m'appuyer dessus pendant l'entretien, j'ai observé ça, voilà ce qui était bien et voilà ce qui t'a manqué et ce que je te demande de travailler pour la prochaine fois (4) ».*

3. Les souhaits d'évolution du collaborateur sont plus larges et le responsable ne sait pas trop comment procéder ou estime que ce n'est plus de son ressort « *j'en ai une qui m'a dit j'aimerais bien découvrir la RH. Mais je lui réponds quoi moi à ça ? je ne sais pas si y'a des perspectives, je sais pas comment on fait pour découvrir la RH (7)* », « *j'en ai une de collaboratrice là, une personne très bien, qui me dit moi j'aimerais bien que mon métier il soit un peu plus dans le social, ben un rh, il aurait déjà pu lui dire si y'avait des perspectives sur l'action sociale, si y'a des postes de prévus, est-ce qu'il sait qui à peu près va partir en retraite dans l'année (7)* », « *Par contre pour les personnes qui souhaitaient une mobilité sur un poste complètement différent, non, là j'avoue que ...(4)* »

Tous essaient quand même de donner des conseils. Un des interviewés a encouragé des collaborateurs intéressés par la filière commerciale à rencontrer des commerciaux car il y en a qui sont basés sur le même site et trouverait intéressant qu'une présentation de ces métiers soit faite en réunion d'équipe. Mais son apport a ses limites « *Après par contre je m'arrêterais là, c'est-à-dire que ce n'est pas mon métier, après je me trompe peut-être, mais le commerce je n'y connais absolument rien, j'estime que c'est à eux de faire les démarches nécessaires (4)* ».

Il en ressort alors un sentiment de frustration « *OK écouter l'autre y'a pas de souci, me dire ce qu'il a envie de faire OK, mais par contre l'autre quand il me dit ce qu'il a envie de faire il attend quelque chose de moi, il attend une réponse, et ça je peux pas le faire, j'ai pas les armes pour ça (7)* », « *Nous on a envie, si je pouvais aller avec elle, aller dans le service et leur dire tiens faites lui un entretien et prend la si elle est bien. Mais je ne peux pas (7)* ».

Un manque de clarté et de temps : dans l'ensemble, que ce soit pour les collaborateurs ou les responsables, les enjeux et les objectifs des EP ne semblent pas si clairs. « *Mes collaborateurs dans leur préparation EP y'en a qui ont répondu à côté, on a du tout reprendre, ils ont fait ça comme si c'était un EDP ils se justifiaient plus qu'ils exposaient les choses (5)* ».

Selon eux, cela est dû à un manque d'information « *Je pense qu'ils auraient dû faire un e-learning pour sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de l'EP parce que là ça a été vécu comme une contrainte en plus, un truc en plus à faire (5)* », un manque de formation « *on a des audios, des petits outils mais malgré ça c'est vraiment cette connaissance rh qu'on a pas (7)* » et un manque de temps « *Moi comment je l'ai vécu, c'est que ça nous a été présenté rapidement, fallait les caler tac tac tac, et du coup je n'étais pas à l'aise (6)* », « *Pour l'EP franchement je l'ai pas très bien préparé, parce qu'on l'a eu tardivement en fait, du coup c'était le manque de temps (6)* ».

Deux des interviewés expliquent d'ailleurs qu'ils ont mieux compris quand ils ont fait leur propre EP avec leur responsable « *J'ai été plus à l'aise pour ceux que je n'avais pas encore fait lorsque j'ai fait mon propre EP avec ma responsable. Là j'avais un peu sa vision des choses, son analyse, et je me suis dit ah ben en fait ce n'est pas comme ça que je les ai présentés, préparés avec mes collaborateurs (6)* ».

La période de lancement de la campagne en juillet a également pénalisé les EP, les interviewés expliquant que c'était compliqué de motiver sur le sujet avant les congés d'été.

La question du devenir des entretiens au-delà de la relation collaborateur-manager : une moitié d'interviewés se posent aussi la question de savoir qui d'autres qu'eux lit les EP ou comment sont organisées les formations derrière « *est-ce que quelqu'un va le lire ce que je viens de remplir ? (1)* », « *Après est-ce que les RH les lisent je ne sais pas (4)* ».

Là encore, le responsable n'a pas toujours les réponses à donner à ses équipes « *Les collaborateurs ils ne savent pas ce que devient ce qui est dit dans l'EP (5)* », « *Clairement ce que tous disaient à la fin de l'entretien c'est : il va se passer quoi maintenant ? ben écoute tu veux faire cette formation je te prends rdv avec la RH ... puis le temps passe et finalement l'année suivante la formation elle n'est toujours pas faite. Y'a l'aller et pas le retour (1)* ».

Selon un des interviewés, l'envie d'évoluer se traite au moment où un poste s'ouvre « *les gens ne se projettent pas, ils n'ont pas de perspectives d'avenirs permettant de se dire ben ouais moi je voudrais être ça ou ça. Il n'y a pas de poste ouvert, ça sert à quoi ? il suffit de postuler quand y'en a et puis on sait que la personne en a envie, et c'est à partir de là que nous derrière on doit faire un topo pour dire comment la personne est (5)* ». L'exercice de l'EP aura plutôt un intérêt selon lui si demain l'Entreprise M opère un rapprochement avec un nouveau partenaire.

Les différentes réponses des interviewés sur la vision de leur rôle, la gestion de leur équipe au quotidien ainsi que leur avis et perception concernant les entretiens annuels vont maintenant nous permettre de procéder à une analyse afin de répondre à notre question : les Entretiens d'évaluation/de performance et les Entretiens Professionnels sont-ils utiles aux managers de proximité ?

ANALYSE DES RESULTATS

Nous observons dans les réponses des interviewés des différences de points de vue concernant la réalisation des Entretiens d'évaluation/de performance et la réalisation des Entretiens Professionnels, et en conséquence l'utilité pour eux.

Nous allons dans un premier temps analyser les retours concernant chacun des entretiens, puis nous comparerons dans un second temps les deux exercices sur différents aspects : les rôle et responsabilité du manager, l'expérience et l'information à leur disposition, la confiance et la compréhension des enjeux de la part du collaborateur, le calendrier.

1. L'Entretien d'évaluation/de performance

- Un acte utile car partie-prenante du management global du responsable d'équipe

Nous discernons, au travers des réponses des interviewés, deux intérêts majeurs et indissociables qui font de l'Entretien d'évaluation/de performance un exercice important et utile pour le manager : son caractère officiel et sa complémentarité avec leur management de proximité.

D'une part, son organisation formelle, imposée par l'entreprise, lui donne une place importante dans la relation manager-collaborateur : la discussion est basée sur un questionnaire unique pour toute l'entreprise, les échanges sont plus qualitatifs et profonds que d'habitude, ils sont consignés dans le dossier du collaborateur et consultables par la hiérarchie et les ressources humaines. L'Entretien d'évaluation/de performance a donc une valeur officielle en matière de reconnaissance et de feedback. Or nous avons pu constater que le suivi et le feedback des résultats, du comportement et des efforts fournis par leurs collaborateur est un élément clé du management de nos interviewés « *On se doit de les voir régulièrement en individuel aussi bien sur leurs résultats de production mais également sur leur partie bien-être, état d'esprit, voir comment ils se sentent* ». Nous rejoignons ici les théories de Zarifian⁷¹ et Montserrat⁷² concernant la reconnaissance et la motivation. Montrer de l'intérêt, encourager, féliciter ou recadrer sont, selon nos interviewés, une grande partie de leur travail. L'Entretien d'évaluation/de performance leur permet donc une fois par an de partager de façon plus

⁷¹ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001

⁷² Montserrat Xavier, *Comment motiver*, Les Editions d'Organisation, 2004

institutionnelle. D'ailleurs, le collaborateur aussi se prépare à cet échange. En ce sens, nous rejoignons la valeur de symbole de cet exercice, exprimée par Anne Dietrich⁷³.

D'autre part, il est intéressant de voir qu'à chacune des réponses concernant l'Entretien d'évaluation/de performance, les managers connectent systématiquement à leurs pratiques managériales quotidiennes : « *comme je fais de l'animation régulière...* », « *je discute avec mes équipes tous les jours donc je ne réapprends pas à les connaître*, « *pas de surprises je fais des bilans mensuels* », « *je suis toujours disponible* », « *je suis un manager dans l'animation, la coopération, la bienveillance* ». Nous comprenons ici que l'Entretien d'évaluation/de performance n'est pas pour eux le moment unique de l'évaluation et du développement des compétences mais le bilan annuel d'une évaluation et d'un développement des compétences menés sur la durée, jour après jour. Pour ces managers de proximité, la légitimité de cet exercice repose sur leur accompagnement toute l'année, en apportant crédibilité, pertinence et efficacité à l'Entretien d'évaluation/de performance. En outre, avant les entretiens mensuels, l'Entretien d'évaluation/de performance s'avérait plus compliqué à mener.

C'est ce travail de proximité et de feedback régulier qui donne alors tout son sens à l'exercice annuel et le rend utile. L'Entretien d'évaluation/de performance joue ainsi pleinement son rôle de bilan, au carrefour de tous les actes orientés RH du manager : validation de formation, de compétences à développer, d'augmentation ou prime et définition d'objectifs de production et de savoir-être pour la période suivante.

L'Entretien d'évaluation/de performance s'inscrit donc comme un moyen du management, complémentaire des autres actions par son caractère plus officiel et plus déterminant (déclenchement de prime, de formations, de projets de mobilité...). Il donne aux managers de proximité un cadre formel de reconnaissance et d'accompagnement de leurs équipes, au niveau de l'entreprise globale et non plus du service ou de l'équipe. Il intervient en point d'orgue d'une évaluation régulière. Il nous semble que cela explique dans les réponses des interviewés leur envie de mener au mieux ces entretiens, malgré le temps et l'investissement important à y accorder.

⁷³ Dietrich Anne et Taskin Laurent, *Management Humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, Chapitre évaluation de la performance page 170 à 180, Editions Deboeck Supérieur, 2020

- **Un acte dont le contenu pourrait être plus en lien avec le terrain**

Nous venons de voir au travers de notre étude que nous considérons comme utile l'Entretien d'évaluation/de performance pour le manager.

Néanmoins nous constatons parfois un décalage entre les critères d'évaluation quotidienne, partagés par le manager avec son collaborateur en entretiens mensuels ou informels tout au long de l'année, et les critères d'évaluation présents dans l'Entretien d'évaluation/de performance annuel demandé par le service RH.

Nous avons d'une part des évaluations régulières basées sur la production quotidienne, quantitative et qualitative, couplées avec un échange sur les efforts fournis, les compétences à développer, les « bonnes actions » menées ou les actions à développer.

Nous avons d'autre part une évaluation annuelle basée majoritairement sur la production, et dont les critères de posture et d'innovation sont un peu moins récompensés. Cela peut sembler logique puisque l'objectif est de mesurer la performance des équipes pour réaliser le travail et atteindre la productivité nécessaire à la pérennisation et la croissance de l'entreprise.

Nous identifions cependant que cela peut mettre mal à l'aise un responsable qui voit son collaborateur faire son maximum pour s'améliorer, aider ses collègues ou participer au climat bienveillant et dynamique du service, pour dire autrement être un élément important de l'équipe, mais ne pas atteindre ses objectifs de production. Nous voyons ici au travers des réponses les parades que trouvent alors les interviewés : utiliser dans l'Entretien d'évaluation/de performance toute partie de commentaires libres pour rajouter des informations ou croiser son manager ou son RH pour lui parler d'un collaborateur dont il est satisfait et plaider ses efforts.

Nous pourrions dire qu'il s'agit d'un comportement biaisé par la proximité voir l'attachement d'un manager avec ses équipes, mais en analysant les réponses des interviewés concernant leur management, nous avons plutôt tendance à y voir autant de fermeté, équité et prise de recul que de bienveillance. Nous relevons ici qu'il peut y avoir une opposition entre une évaluation mensuelle qui tient compte du développement de la personne à son poste et les efforts fournis pour améliorer ses compétences et une évaluation annuelle qui retiendra plus la performance.

L'ambiguïté entre compétence et performance soulevée par Zarifian⁷⁴ nous apparaît clairement comme une des principales difficultés de l'Entretien d'évaluation/de performance. Nous

⁷⁴ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001

pensons que l'alignement de la compréhension de ces notions requiert une attention particulière entre direction de l'entreprise, services RH et managers.

Nul doute cependant que les objectifs des équipes RH sont d'évaluer aussi les compétences, les comportements et les efforts lors des Entretiens d'évaluation/de performance, la preuve en est avec des critères qui ne réfèrent pas à la production pure. Nous soulignons donc ici deux constats :

- > Il nous semble important de partager régulièrement avec les managers sur le contenu de l'Entretien d'évaluation/de performance, notamment en période de réorganisation, pour leur permettre de s'appropriier ces critères voir de les challenger.
- > L'Entretien d'évaluation/de performance ne se suffit pas à lui même lorsqu'on veut connaître le niveau et les compétences d'un collaborateur car il ne reflète pas forcément tout le profil. L'avis du manager de proximité en dehors de cet exercice formel, qui a pu voir le travail du collaborateur tout au long de l'année, est complémentaire.

2. L'Entretien Professionnel, un acte considéré comme important vis-à-vis du collaborateur mais avec une notion d'utilité plus floue pour le manager de proximité.

L'utilité de l'Entretien Professionnel pour le manager de proximité semble beaucoup moins évidente au travers des réponses des interviewés. Aucun des interviewés ne remet en cause l'intérêt de l'Entretien Professionnel ou les questions posées. Ils affirment tous que cet exercice, pendant lequel le collaborateur peut s'exprimer sur son bien-être et ses souhaits d'évolution, est utile pour le collaborateur lui-même et pour l'entreprise. L'Entretien professionnel a en effet le mérite de créer un échange plus informel, lié à la personne et non plus au poste occupé.

Cependant, il semble qu'il est plus difficile pour eux d'y trouver une « utilité managériale ».

Pour une partie d'entre eux, l'exercice permet d'ouvrir un échange différent du quotidien professionnel, de découvrir autrement leur collaborateur et leurs projets. Mais à moins que le projet soit lié à une évolution dans le service ou métier, ils ont peu de valeur ajoutée à apporter. Certains expriment de la frustration à ne pas pouvoir apporter plus de réponses. Pour les autres, leur contribution à cet exercice les met mal à l'aise. Ils considèrent que ce n'est pas à eux, manager de proximité, de partager avec leurs collaborateurs des questions de qualité de vie de travail ou d'évolution de carrière en dehors du service et encore moins en dehors de l'entreprise. Soit parce que leurs collaborateurs ne vont pas oser s'exprimer librement devant leur

responsable, soit parce que ce n'est pas eux qui peuvent apporter une réponse sur un projet de métier différent ou un problème de transport trop long pour venir travailler. Ils considèrent que c'est le rôle du RH et ne comprennent pas forcément cette étape intermédiaire pour le collaborateur.

Il nous apparaît qu'il semble plus utile pour le manager d'évaluer la performance, le comportement, les efforts fournis et l'évolution sur le poste ou le métier. Sur ce dernier point, les interviewés nous disent d'ailleurs que les souhaits d'évolution sur un périmètre proche du poste occupé sont évoqués dans l'Entretien d'évaluation/de performance, alors que ces points semblent a priori du ressort de l'Entretien Professionnel.

C'est ici que nous relevons un paradoxe important. Les interviewés expriment unanimement et chaudement leur grand intérêt pour l'accompagnement et la montée en compétence de leurs collaborateurs, une mission qu'il mène naturellement quand il s'agit du développement quotidien au poste. Pourtant ils indiquent qu'il est difficile d'accompagner des individus sur le développement de leur carrière, voir que ce n'est pas leur rôle.

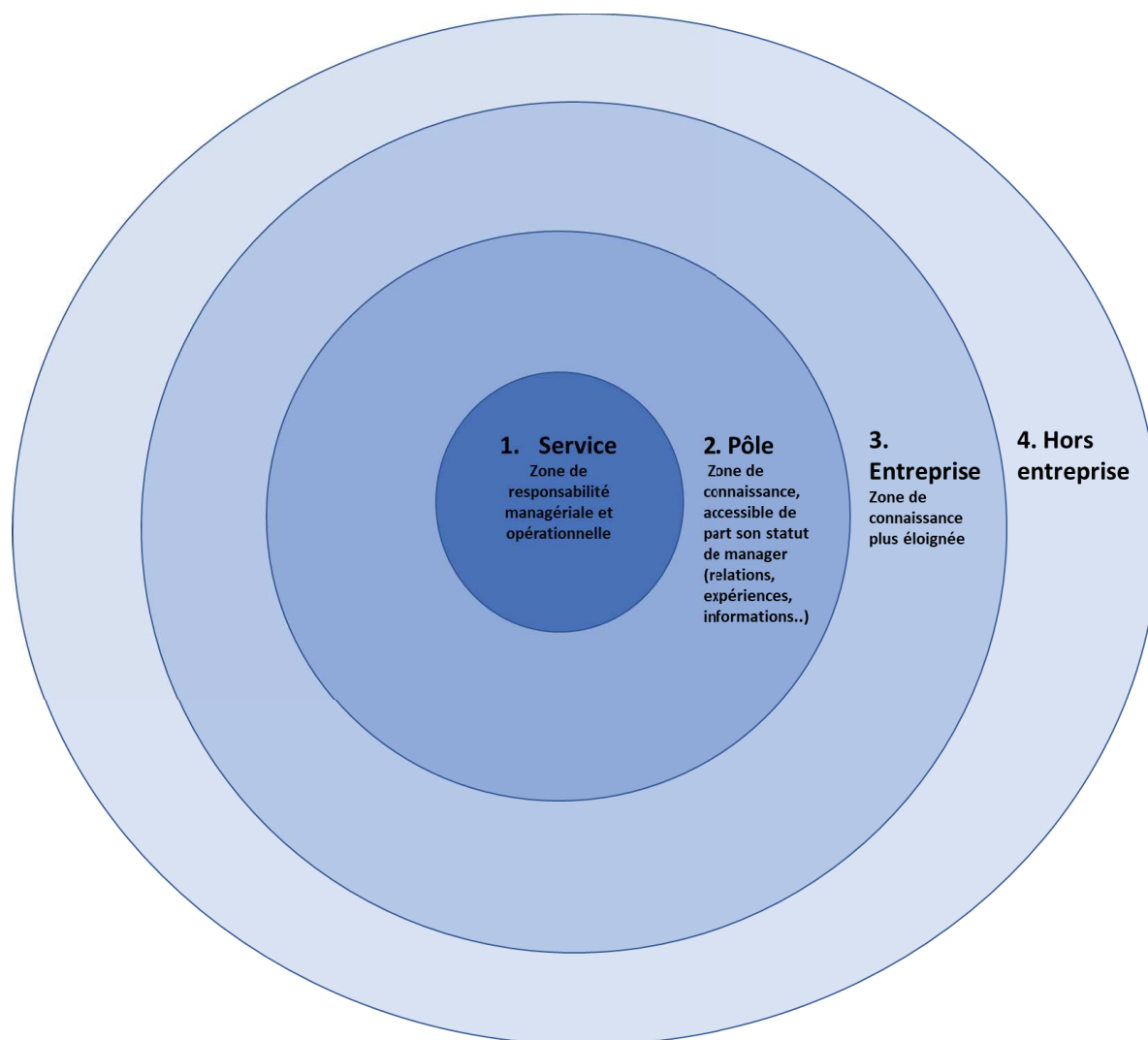
3. Comparaison des deux entretiens pour tenter de comprendre ces différences de point de vue

3.1 Comparaison des deux entretiens : rôle et responsabilité du manager

- > Dans le cadre de l'EDP, le responsable, qui pilote l'activité de son service et la gestion des ressources, a pour mission d'évaluer les résultats, savoir-faire et savoir-être de ses équipes au quotidien et d'identifier les besoins de développement de compétences pour tenir le poste. Il a la main sur l'entretien et a la capacité de mettre en place un plan d'action avec le collaborateur pour atteindre les objectifs. Il aborde des sujets qui concernent son périmètre de responsabilité opérationnelle et managériale.

- > Dans le cadre de l'EP, le responsable a pour mission de provoquer un échange sur les souhaits d'évolution du collaborateur. Il doit aider le collaborateur à réfléchir sur ses projets. Il partage également avec lui son ressenti en matière de qualité de vie au travail. Il permet à l'entreprise de détecter les projets. Il écoute et s'il le peut, il conseille. Il considère que c'est le collaborateur qui a la main sur l'entretien. Il aborde des sujets qui vont au-delà de son périmètre opérationnel et managérial.

Pour mener notre réflexion, il nous semble intéressant de représenter graphiquement où se situent les sujets évoqués dans les EDP et EP dans la zone de responsabilité opérationnelle du responsable d'équipe :



Thèmes évoqués dans l'EDP : Zone 1 et 2

Thèmes évoqués dans l'EP : Zone 1,2, 3 et 4

Nous constatons que le responsable d'équipe est pleinement dans son périmètre de responsabilité pour échanger avec son collaborateur sur ses performances au poste, ses points forts et points d'amélioration, ses leviers de développement lorsqu'il réalise un EDP. Nous pensons qu'il est dans sa zone de maîtrise.

Dans le cas de l'Entretien Professionnel, ce qui lui est demandé est de récolter des informations sur des sujets qui peuvent concerner un autre périmètre que celui qui lui ait attribué.

La responsabilité d'un manager de proximité, c'est que tout fonctionne. Pour cela, il va activer tous les leviers possibles pour trouver des réponses et être en appui pour ses équipes. Il organise, veille à la qualité, donne du sens, accompagne la montée en compétence pour réaliser les tâches quotidiennes. « *Notre quotidien c'est d'analyser, faire des retours* ». En effet, le meneur d'homme décrit par Bergmann et Uwamungu « *crée les conditions dans lesquelles ses collaborateurs travaillent mieux* »⁷⁵. Le manager dans son rôle de leader tel que formulé par Mintzberg « *essaie de mettre en phase les besoins de ces subordonnés et ceux de l'organisation de façon à accroître l'efficacité des opérations* »⁷⁶.

Or, dans le cadre de l'EP, les responsables n'ont pas forcément les réponses, ne connaissent pas vraiment les possibilités de mobilité interne, ni l'ensemble des formations disponibles.

Nous constatons en revanche au travers des réponses des interviewés qu'ils vont instinctivement activer des plans d'actions ou informer leur hiérarchie d'une motivation ou d'un potentiel dès lors que les souhaits d'évolution sont dans le périmètre connu du manager (son service ou son département, zone 1 et 2 sur le graphique). Ce qui fait que la mobilité interne et l'évolution professionnelle sont aussi évoquées en EDP selon les interviewés.

Nous identifions ici que lorsque les besoins ou souhaits évoqués par le collaborateur relèvent du périmètre de responsabilité du manager, et donc de sa zone connaissance, il va alors apporter des réponses et déclencher des actions. Nous pouvons affirmer ici qu'il y a une différence entre développer les compétences au poste/métier (le périmètre que le manager maîtrise) et développer des compétences plus générales ou expertes : « *on va mettre un plan d'action pour l'aider à progresser* » versus « *ce n'est plus de mon ressort* ».

Le rôle du manager est de savoir gérer les situations, répondre aux problématiques, trouver des solutions. Il est en appui de son équipe et les interviewés mettent en exergue les valeurs d'entraide et de soutien. Pendant l'EP, certains se sentent alors démunis, voir inutiles. Nous pouvons dire qu'ils ne comprennent pas bien leurs rôles, qui semble en contradiction avec celui du manager classique, puisqu'il s'agit de transcrire des souhaits sans forcément apporter de solutions. La demande de la part des équipes RH semble pourtant claire et simple : partager les souhaits pour que la RH y ait accès, si besoin déclencher un rendez-vous avec l'équipe RH. Il

⁷⁵ Bergmann Alexander et Uwamungu Bernard, *Encadrement et comportement*, Editions ESKA, 2004

⁷⁶ Mintzberg Henry, *Le manager au quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, 1973

s'agit d'un premier niveau d'échange qui permettra ensuite à la RH de mettre en œuvre les actions avec ceux dont les réponses le demandent. Il est leur est demandé d'échanger avec le collaborateur, de connaître et compléter ses envies/besoins en matière de carrière, et pas forcément d'apporter une réponse immédiate et précise. Nous pouvons d'ailleurs penser qu'il est intéressant pour le manager de mieux connaître son collaborateur, pour adapter son management.

Nous nous interrogeons donc sur ce qui gêne et les met mal à l'aise : une impression de « passe-plat », de « boîte aux lettres » ou de « courroie administrative » qui dérange car elle n'apporte rien ? Un inconfort de ne pas pouvoir aider directement leur collaborateur ? Nous pensons qu'il s'agit un peu de tout ça : l'Entretien Professionnel demande au manager un rôle différent de celui qui est leur demandé tout au long de l'année, avec une posture qu'ils n'ont pas l'habitude d'avoir. D'abord parce qu'au quotidien ils sont ceux qui aident et pendant l'EP ce n'est plus le cas. Ensuite, parce que tout au long de l'année ils sont ceux qui disent à leurs collaborateurs « quand vous avez des problèmes venez avec des solutions » et qu'ils se retrouvent sans voix en EP ou à devoir dire « je dois me renseigner, je ne sais pas, à voir avec les RH », ce qui peut générer de la frustration pour toutes les parties prenantes. Enfin parce que leur mission, même s'il elle s'effectue dans un management collaboratif, reste une activité de hiérarchie descendante pour laquelle ils orchestrent les solutions, ce qui n'est pas le cas lors de l'Entretien Professionnel.

C'est ici que nous nous rendons compte, comme identifié dans l'état de l'art, de l'évolution importante du métier de manager, qui tend à se transformer en facilitateur ou coach. Un rôle nouveau, dont l'objectif n'est pas d'apporter une réponse mais d'aider le collaborateur à réfléchir à ses propres réponses. Peretti⁷⁷ souligne l'importance de la compréhension du rôle du manager dans les politiques RH, et nous pensons ici que celui-ci n'est pas suffisamment clair et méritera accompagnement et formation sur cette posture nouvelle.

3.2 Comparaison des deux entretiens : expérience et informations à disposition du manager

- > Dans le cadre de l'EDP, les responsables évaluent des critères qu'ils suivent tout au long de l'année. Ils ont déjà mené des EDP, dans l'entreprise M ou ailleurs. Certains ont bénéficié de formations. Le « produit de sortie » est plutôt connu et concret : prime,

⁷⁷ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996

formation, recadrage ou félicitations, objectifs à venir... Ils sont accompagnés par leur entreprise sur la définition des objectifs et les calculs de primes. Les formations demandées dans le cadre du développement des compétences font l'objet ensuite d'un plan annuel de formation mis en place par le service Formation.

- > Concernant l'EP, il s'agit dans notre étude de la première année de réalisation pour les interviewés. Certains n'avaient pas eu l'occasion d'avoir eu leur propre Entretien Professionnel avec leur manager, ce qui peut permettre de mieux comprendre les tenants et aboutissants. Ils ont été informés des conditions pratiques de la campagne et de l'utilisation du questionnaire dans le SIRH, mais se disent moins avertis sur les objectifs et les réponses possibles à apporter sur les questions d'évolution professionnelle. Ils ne savent pas trop quand et comment seront traités les réponses. Nous avons indiqué dans la partie Méthode que l'entreprise M avait partagé une nouvelle cartographie des emplois et compétences quelques mois avant, et qu'un travail sur la mobilité interne et les passerelles métiers étaient en cours. Cependant, cette logique de gestion des compétences est nouvelle et se met donc en place petit à petit.

Nous identifions ainsi une différence de préparation et d'entraînement entre l'EDP et l'EP, avec des responsables dans une situation nouvelle et qui disposent de peu d'argumentation à donner lors des Entretiens Professionnels. Même avec les meilleures intentions de la part des services RH de demander à chacun ses souhaits et les meilleures intentions des managers d'entendre leur collaborateur, l'exercice semble un peu bancal. Nous avons bien vu avec Perretti et Roger⁷⁸ que l'appropriation des objectifs d'un entretien par le manager est déterminante pour sa bonne réalisation et que le cadre des possibilités au sein de l'entreprise doit être connu avant de sensibiliser les collaborateurs à l'évolution professionnelle. Dans notre cas, nous pouvons nous demander si toutes les conditions étaient réunies.

Nous retrouvons ici la notion de périmètre de responsabilité et de zone de connaissance. Le manque d'information et d'appropriation évoqué par les interviewés pour réaliser les EP concerne aussi bien les enjeux de l'entretien, les types de réponses à apporter, la nouveauté de l'évaluation des compétences que le traitement des résultats. Dans le cas de l'EDP, nous n'avons pas constaté ces manques. Il nous apparaît que les responsables disposent de beaucoup plus d'informations pour réaliser les EDP et assurer ainsi les rôles interpersonnels,

⁷⁸ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996

d'information et décisionnels de manager tels que définis par Mintzberg⁷⁹. Ils ont à disposition les clés de compréhension pour motiver, transmettre ou réguler. Cela nous semble assez logique car nous avons vu que les thèmes des EDP sont liés à la zone de responsabilité opérationnelle du manager. Celui-ci obtient donc probablement une bonne partie des informations dans le cadre de son activité quotidienne de pilotage et de son cœur de métier. Cela ne semble pas encore être le cas pour les Entretiens Professionnels, et nous pointons ici un point qui nous semble majeur : donner aux managers les mêmes niveaux d'information pour réaliser un EDP et un EP. Bien entendu, il faudra se demander plus précisément de quelles informations ils ont besoin pour les EP : analyses, positionnement des équipes, bilans des besoins en formation de toute l'entreprise, parcours de carrière, fiche métier... ?

Nous venons de dire que l'exercice de l'Entretien Professionnel ne disposait pas encore de toutes les informations nécessaires à sa bonne réalisation. Nous insistons sur le mot « encore », puisque les Entretiens Professionnels étaient menés pour la première fois par les managers. Cela nous semble important dans le cadre de notre analyse. Nous savons avec notre état de l'art que l'exercice de l'entretien n'est pas chose facile. Retenons ici qu'il nécessite peut-être aussi de l'expérience, aussi bien de la part du manager qui va petit à petit mieux en comprendre les enjeux, que de l'entreprise, qui va à chaque campagne apprendre à apporter plus de contexte.

3.3 Comparaison des deux entretiens : confiance et compréhension des enjeux de la part du collaborateur

- > Dans le cadre de l'EDP, le responsable a toute la légitimité des sujets abordés. Ils concernent le fonctionnement du service, la connaissance du métier et le travail demandé au quotidien par le responsable. Le collaborateur, a priori, sait que le responsable a l'autorité pour évaluer ou discuter. Même si la relation managériale n'est pas parfaite, nous pouvons présumer d'un niveau de crédibilité et de confiance du collaborateur vis-à-vis du responsable. Les enjeux liés à l'EDP sont assez clairs pour le collaborateur : une évaluation annuelle qui va déterminer sa prime, ses nouveaux objectifs, ses formations et lui permettre d'échanger sur d'autres sujets comme ses attentes ou ses difficultés.

⁷⁹ Mintzberg Henry, *Le manager au quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, 1973

- > Dans le cadre de l'EP, les questions débordent du cadre de travail et du périmètre de subordination. Des collaborateurs peuvent être gênés de partager leur projet d'évolution en dehors du service, du métier voire de l'entreprise : par souci de leur vie personnelle, par peur d'être identifiés démotivés à leur poste, ou parce qu'ils considèrent que leur manager n'aura rien à leur apporter car cela dépasse son champ de responsabilité. Pourtant l'exercice ne consiste pas à « fliquer » ou « stigmatiser » un collaborateur, mais au contraire à prendre du recul, réfléchir à ses perspectives et échanger sur son épanouissement professionnel. Les thèmes de l'Entretien Professionnel nécessitent en réalité de l'ouverture d'esprit et une vision à moyen-long terme, ceci des deux côtés. Des objectifs qui ne semblent pas clairs pour les collaborateurs, puisque certains n'ont pas compris comment se préparer quand d'autres ont préparé en argumentant, comme pour une évaluation. Certains ne semblent même pas s'autoriser à s'exprimer face à leur responsable sur ces sujets. La compréhension des enjeux de cet exercice ne semble donc pas acquise par les collaborateurs.

Nous constatons, d'après les réponses des interviewés, que les collaborateurs comprennent bien les enjeux pour eux de l'EDP, mais que certains semblent moins comprendre ceux de l'Entretien Professionnel. A l'inverse de l'EDP, nous identifions en conséquence un manque de préparation, de transparence et de motivation pour les EP.

Dans notre revue de littérature, nous avons identifié deux notions qui peuvent permettre d'ouvrir une réflexion sur cette partie. D'abord le partage entre collaborateur et manager, notamment dans le management de la motivation, requiert des notions d'équité, de sécurité et de cohérence. Ici compte tenu des réponses des interviewés « *j'aimerais aider mais je ne peux pas* », « *il ne veut pas me dire à moi je peux comprendre* », nous ne remettons pas en cause la bienveillance et l'ouverture d'esprit dont font preuve les responsables. Il nous semble plutôt qu'il manque dans la communication de l'entreprise sur l'Entretien Professionnel la garantie du climat de confiance et d'intérêt porté aux collaborateurs et la garantie de débouchés à ces entretiens, qui les rendra utiles pour eux. Nous ne doutons pas que cela était évident pour les services RH mais nous pensons que la culture de l'échange sur les projets des collaborateurs prend du temps à mettre en place dans toute entreprise, d'autant plus après une réorganisation importante.

D'autre part, nous pensons que la notion d'auto-mobilisation de soi définie par Zarifian⁸⁰, qui implique que le collaborateur doit accepter de se prendre en charge lui-même, est cruciale pour les Entretiens Professionnels. Nous retrouvons ici les notions d'informations et d'appropriation que nous avons partagés plus haut au niveau du manager. Il en va de même pour le collaborateur qui, s'il ne comprend pas suffisamment pourquoi il fait un EP, en quoi cela est différent de l'EDP, ni ce qu'il peut en attendre ou ce qu'il peut dire, ne se préparera pas à un échange constructif.

Nous identifions bien dans ce contexte que la collaboration et la responsabilité de l'entreprise et des RH aux côtés des managers et collaborateurs sont capitales pour permettre de mener des entretiens utiles. En cela, nous rejoignons les idées de Roger⁸¹, qui explique que « *la gestion de carrières est l'un des domaines dans lesquels la complémentarité des rôles de la Direction des Ressources Humaines, de l'individu et de sa hiérarchie ressort le plus clairement* »⁸².

3.4 Comparaison des deux entretiens : calendrier

- > L'EDP se déroule en début d'année, pour faire le point sur l'année écoulée et fixer les objectifs à venir. Les interviewés n'ont pas fait de commentaire sur cette période.

- > L'EP est organisé tous les deux ans. Initialement prévue vers mai/juin, la campagne a effectivement été lancée en juillet, en même temps que le Bilan Intermédiaire (point à mi-parcours de l'EDP sur la performance au poste). Les interviewés ont précisé que la période n'était pas idéale. Juste avant les congés n'est a priori pas le moment où managers et collaborateurs prennent le temps de ce type d'échange. Il y a suffisamment à faire avant de partir en congé. La campagne a d'ailleurs été prolongée pendant l'automne.

Nous faisons ici deux constats. D'une part, la période estivale n'est pas une bonne période pour les Entretiens Professionnels, même si on aurait pu penser qu'une période plus calme était propice aux échanges. D'autre part, la réalisation du Bilan Intermédiaire à la même période a apporté de la confusion et perturber l'Entretien Professionnel. Cette affirmation est valable lorsque l'objectif des deux exercices n'est pas clair pour tous, et ne tient pas compte si comme

⁸⁰ Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001

⁸¹ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996

⁸² Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996, Roger Alain, page 156

nous l'avons vu précédemment la distinction des notions d'évaluation de la performance et de développement de carrière est bien comprise par tous. Il existe par exemple des entreprises dans lesquelles les entretiens sont menés en même temps, il n'y a alors pas de différenciation entre EDP et EP, mais des rubriques dans l'entretien annuel qui abordent différents sujets.

Nous pouvons nous demander si à trop vouloir bien faire, on en fait pas trop ? Des EDP, des BI, des EP, des auto-évaluations de compétences, des baromètres interne, des e-learning... S'assurer de la capacité de compréhension et d'absorption des équipes est donc un point de vigilance pour organiser les plannings.

Nous pouvons aussi nous interroger sur la périodicité de l'Entretien Professionnel. La législation impose un entretien tous les deux ans et des preuves d'actions au bout de six ans (formation et évolution) mais cet entretien doit-il être mené au même moment pour tous ? Un EP pour un collaborateur qui est là depuis 6 mois ou un autre depuis 6 ans doit-il être programmé à la même période ? Comment fait-on si on a loupé sa chance et que 8 mois après on souhaite évoluer ? A ce sujet, les interviewés nous expliquent que lorsqu'un collaborateur veut changer de poste, il regarde les offres sur l'espace mobilité interne. Ou il s'exprime auprès de son manager ou RH tout au long de l'année. L'Entretien Professionnel donne finalement une image à un instant T. Il nous semble alors important de ne pas seulement considérer les thèmes de l'Entretien Professionnel comme une base d'échange tous les 2 ans mais de les positionner dans un environnement dynamique d'information et de possibilités de dialogue tout au long de l'année. Nous rejoignons ici les notions d'information et sensibilisation que le manager et le collaborateur doivent pouvoir s'approprier régulièrement sur les compétences, les métiers, les opportunités etc... Cela pourrait permettre au collaborateur de se mobiliser quand il le souhaite ou de mieux se préparer pour l'EP, et au manager de mieux l'accompagner dans sa réflexion avant un possible rendez-vous avec les équipes des Ressources Humaines.

3.5 Comparaison des deux entretiens : synthèse

	ENTRETIEN D'ÉVALUATION / DE PERFORMANCE	ENTRETIEN PROFESSIONNEL
Rôle et responsabilité du manager	Clair	Pas suffisamment clair
Expérience et information à disposition du manager	Plutôt complet	Incomplet
Confiance et compréhension des enjeux de la part du collaborateur	Clair	Pas suffisamment clair
Calendrier	Bon	Complicé

Nous comprenons mieux avec ce tableau pourquoi le responsable d'équipe peut se sentir mal à l'aise dans le cadre de la réalisation des Entretiens Professionnels.

Nous avons tendance à penser que tant qu'il se sentira mal à l'aise ou démuni pour répondre à son collaborateur et l'accompagner, il considérera l'exercice comme peu utile voir inutile pour son management. En effet, nos interviewés ne disent pas « l'Entretien Professionnel ne me sert pas à moi en tant que manager » mais « je ne me sens pas forcément utile ».

Notre objectif en comparant ces critères n'est pas de déterminer comment ou par qui doit être réalisé les entretiens. Nous souhaitons ouvrir une réflexion pour comprendre, puisque l'exercice des Entretiens Professionnels est reconnu important par tous, ce qui pourrait gêner sa bonne réalisation.

Compréhension de son rôle par le manager, maîtrise du sujet et informations disponibles nous apparaissent clairement indispensables dans notre étude, ce qui rejoint notre état de l'art. Cela dit, nous avons aussi identifié que les entretiens ne sont jamais faciles à mener quand il s'agit d'aborder des sujets plus personnels, même s'il reste dans un cadre professionnel, et que cela nécessite apprentissage et expérience, aussi bien de la part des managers que des collaborateurs et équipes RH. Il faut bien commencer un jour puis améliorer.

Trois enseignements nous semblent important à relever en conclusion de notre synthèse :

- Faire bénéficier l'Entretien Professionnel de toutes les bonnes conditions de réussites de l'Entretien d'évaluation/de performance,
- Replacer l'Entretien Professionnel dans un contexte global en montrant ce qui se fait toute l'année sur les sujets de développement des compétences et évolutions de carrière,

- Renforcer la collaboration entre manager et RH sur ces sujets.

Il nous semble que cela pourra concourir à un discours plus actif des managers : « nous managers faisons des Entretiens Professionnels car... », au contraire d'un discours aujourd'hui plutôt passif : « on nous a dit de faire des Entretiens Professionnels... ».

Nous ne pouvons cependant présumer qu'avec toutes ces conditions réunies les managers considéreraient l'Entretien Professionnel plus utile.

4. Retour sur les hypothèses

Rappelons la question de notre étude : les Entretiens d'évaluation/de performance et les Entretiens Professionnels sont-ils utiles aux managers de proximité ?

Au regard des interviews et de notre analyse, nous pouvons ainsi apporter les réponses suivantes à nos hypothèses :

- > Hypothèse 1 : Oui ils sont utiles car les managers de proximité sont souvent des « jeunes managers » (en termes d'expérience et non d'âge) qui dirigent des équipes très opérationnelles, ce qui se traduit souvent par une forte pression de résultats. Les entretiens annuels les aident à clarifier et mener leur mission RH et leur permettent de gagner du temps.

Notre étude nous montre plutôt que c'est le management de proximité, au jour le jour avec des entretiens mensuels, qui leur permet d'assurer leur mission d'accompagnement. L'Entretien de performance/d'évaluation leur est utile en complément car il assure un bilan annuel et formel avec leurs collaborateurs. Concernant l'Entretien Professionnel, leur mission n'étant pas suffisamment claire sur cette partie, nous ne pouvons pas confirmer notre hypothèse.

- > Hypothèse 2 : Oui ils sont utiles car ces entretiens leur permettent d'avoir une équité de traitement vis-à-vis des collaborateurs et les aident à se poser les bonnes questions pour les accompagner.

Notre étude nous montre que l'Entretien annuel de performance / d'évaluation apporte en effet un moment d'échange institutionnel dans l'année, identique pour tous et traçable dans le dossier du collaborateur. En cela c'est un moment fort et utile pour le manager. En revanche, l'Entretien Professionnel, s'il permet de poser à tous les mêmes questions, n'apporte pas à ce jour suffisamment d'utilité pour le manager, car celui-ci ne sait pas toujours comment y répondre.

- > Hypothèse 3 : Non ils ne sont pas utiles car les managers de proximité n'étant pas suffisamment impliqués dans la création de ces outils (expression de leurs besoins et de leurs convictions) ni accompagnés dans le déploiement (formation sur leur rôle et leur posture), ils ne se sentent pas à l'aise sur ce qu'ils peuvent vraiment faire/apporter à leurs collaborateurs.

Concernant l'Entretien de performance/d'évaluation, notre hypothèse n'est pas confirmée. Si nous avons vu qu'un alignement entre les objectifs mensuels et annuels pouvaient être renforcé, nous pensons que les managers sont plutôt bien en phase avec les objectifs et leur rôle dans la réalisation de ces entretiens. En revanche concernant l'Entretien Professionnel, notre hypothèse est confirmée, les managers ne s'étant pas encore complètement approprié l'exercice. Nous avons constaté ici qu'ils auraient besoin de plus d'échange avec leurs services RH ou leur propre manager sur les objectifs, contenus et conduite de cet entretien.

- > Hypothèse 4 : Non ils ne sont pas utiles car les managers ne sont pas suffisamment appuyés par leur hiérarchie sur ces sujets et qu'ils reçoivent des injonctions paradoxales entre le résultat opérationnel à accomplir et l'accompagnement de leurs équipes. Ils ont alors du mal à s'approprier le sens de ces dispositifs et trouvent que cela leur fait perdre du temps.

Dans le cadre de l'Entretien d'évaluation/de performance, notre hypothèse n'est pas confirmée. Au contraire, dans l'entreprise M, les interviewés sont appuyés par leur hiérarchie et leur mission d'accompagnement des équipes semble autant valorisée que celle des objectifs opérationnels à atteindre. C'est également le cas dans le cadre de l'Entretien Professionnel, mais ici c'est le questionnement sur leur légitimité et le manque d'information qui dégradent leur compréhension et appropriation de l'exercice.

- > Hypothèse 5 : Non ils ne sont pas utiles car la motivation du manager de proximité est ailleurs.

Notre hypothèse est ici complètement infirmée. Tous nos interviewés sont motivés par le soutien, l'accompagnement et la bienveillance qu'ils peuvent apporter à chaque collaborateur, pour les aider à progresser, tout en tenant compte de la productivité de l'équipe.

CONCLUSION

Résumé des apports

A travers notre revue de littérature, nous avons pu constater que les entretiens annuels, source de reconnaissance et de feedback, sont des moments importants dans la vie des entreprises. Ils permettent à l'entreprise d'évaluer les performances des collaborateurs, d'ajuster les besoins en développement, d'identifier les potentiels et d'entretenir un climat d'échanges avec chacun. Ils permettent également aux collaborateurs d'être suivis, évalués, reconnus et d'exprimer leurs éventuels souhaits en matière de carrière. Ces bénéfices sont cependant conditionnés à différents facteurs : des règles d'évaluation justes et partagées, un partenariat fort entre équipes RH et managers, une culture saine de feedback et de réelles possibilités de soutien, développement de compétence et mobilité.

Nous avons aussi identifié que cette évaluation et cet accompagnement sont dévolus aux managers, qui sont des acteurs clés de la gestion des ressources humaines au quotidien auprès de leurs équipes.

Nous avons alors cherché à savoir si ces entretiens étaient utiles aux managers de proximité, c'est-à-dire des responsables d'équipe de gestionnaires (premier niveau de hiérarchie) dont l'activité opérationnelle est guidée par des objectifs de résultats quotidiens - nombre de dossiers traités et nombre d'appels traités avec des objectifs de qualités -.

Il en résulte d'abord que ces responsables font de l'accompagnement et du développement des compétences de leurs équipes une priorité quotidienne, pour les aider à comprendre leur environnement de travail et à s'y épanouir. Dans ce sens il considère comme important ces moments d'entretiens annuels formels.

Cependant, l'Entretien d'évaluation/de performance et l'Entretien Professionnel ne leur apportent pas, au moment de cette étude, les mêmes bénéfices et donc la même utilité.

L'Entretien d'évaluation/de performance leur permet de faire un bilan avec chaque collaborateur, qui est reconnu par l'entreprise et qui déclenche prime et formation. Cette obligation d'entretien, formulée par leur service RH, s'inscrit finalement naturellement dans leur management global pour deux raisons principales :

- Il concerne le périmètre de leur management opérationnel, celui dont ils ont la responsabilité au quotidien.
- Il instaure un échange officiel et tracé des résultats et efforts de la période écoulée.

Ce qu'il est important de noter ici, c'est que cet entretien ne se suffit pas à lui-même, c'est en effet le suivi quotidien des responsables, en entretiens mensuels et échanges informels avec leurs équipes sur leurs objectifs, savoir-faire et savoir-être qui donne tout son sens à l'Entretien d'évaluation/de performance annuel. Nous pourrions donc dire que si le feedback, la reconnaissance et l'écoute sont présents toute l'année, c'est une clé de succès pour réussir l'Entretien d'évaluation/de performance annuel, et qu'en retour cet entretien facilite le travail du manager en intégrant dans son management quotidien un moment d'échange institutionnel, reconnu par l'entreprise. Cette affirmation s'entend si les critères d'évaluation et de motivation du management au quotidien sont les mêmes que ceux de l'Entretien d'évaluation/de performance annuel.

Concernant l'Entretien Professionnel, nous avons pu observer que si celui-ci permet de mieux connaître son collaborateur et de créer avec lui un échange un peu différent du quotidien opérationnel, il n'apporte pas d'utilité directement applicable par le responsable pour son management. Pourtant ces responsables le considèrent comme important pour le collaborateur, car il est destiné à lui permettre de s'exprimer sur ses souhaits de développement et ses ressentis de conditions de travail. Et nous voyons bien que ces responsables souhaitent pouvoir écouter, accompagner et aider. Seulement, il leur manque les réponses pour le faire et ils se sentent parfois démunis ou inutiles. Ils ont été nommés managers de proximité par leur entreprise pour gérer les équipes, trouver les solutions, accompagner les collaborateurs dans leur travail et le développement de leurs compétences au poste. L'Entretien Professionnel est un exercice pour lequel la posture et les réponses à apporter sont différentes, cela les met en situation d'inconfort ou d'incompréhension.

Nous constatons donc que l'Entretien Professionnel est un exercice délicat, pour lequel deux prérequis doivent exister pour qu'il soit plus efficace :

- Des managers de proximité bien informés, dont le rôle est clarifié et qui sont appuyés par les équipes RH.
- Une ambition de l'entreprise concernant le développement des compétences, la mobilité interne et la qualité de vie au travail qui est concrète, écrite et surtout partagée à tous, collaborateurs comme managers.

Discussions d'ouverture

Cette analyse nous ouvre cinq discussions possibles (et probablement bien d'autres évidemment)

1. Comment approfondir ce que nous avons récolté ?

Nous avons ici la vision des managers de proximité d'une direction de l'entreprise concernant les Entretiens d'évaluation/de performance et les Entretiens Professionnels.

Il serait intéressant pour poursuivre notre réflexion de connaître le résultat de ces entretiens et les actions qui ont été effectivement menées ensuite en fonction des réponses des collaborateurs sur leur souhait de développement et d'évolution. Il serait également intéressant de connaître le point de vue des collaborateurs sur ces deux entretiens.

D'autres visions pourraient nous amener des résultats complémentaires ou différents : celles de managers de proximité d'autres directions et celles de managers encadrants moins dans la proximité. Les deux entretiens sont-ils vécus pareils ou différemment si on encadre des cadres, des chefs de projets ? Est-ce différent d'accompagner un manager ou un gestionnaire ? Un manager de cadres ou de managers a-t-il plus d'informations à sa disposition ou de réponses à apporter ? Ces différentes études complémentaires nous permettraient de mieux cerner les deux exercices, de réfléchir sur leurs approches, leurs contenus et leurs prérequis en fonction des profils des collaborateurs et des managers.

2. Quels apports pour l'entreprise M ?

Pour avoir travaillé avec le service RH de l'entreprise, nous savons qu'il y a déjà une prise de conscience de ces sujets. En plus de l'école du management, qui doit permettre aux managers de mieux appréhender leurs rôles et responsabilités et partager des bonnes pratiques, différents projets sont en réflexion pour permettre aux collaborateurs de mieux comprendre les aires de mobilité professionnelle et s'impliquer dans la gestion de leur carrière : identification des passerelles métiers basées sur les compétences pour aider les collaborateurs à se positionner, communication ou évènements pour donner de la visibilité à tous les métiers de l'entreprise, dispositif dans le SIRH pour se faire connaître en tant que candidat à la mobilité interne à tout moment de l'année...

La motivation et l'implication dans l'accompagnement des équipes des responsables que nous avons interviewés est selon nous une preuve du chemin déjà parcouru et de l'attention que veut

donner l'entreprise M à ses collaborateurs. Le soutien et l'écoute de chaque niveau managérial dans l'entreprise M est aussi un solide facteur de réussite.

Deux recommandations pratiques nous sembleraient intéressantes pour l'entreprise M pour poursuivre le développement et l'appropriation des Entretiens Professionnels, dans une logique d'amélioration continue. D'abord, diffuser à tous les managers et collaborateurs un panorama des résultats : combien de collaborateurs se sont exprimés sur des souhaits de développement de compétences ou de mobilité, quelles actions sont en cours, combien ont été reçu par les RH etc... L'objectif étant de montrer l'intérêt de l'exercice, et de prouver qu'il est suivi de faits. Ensuite, comme il s'agissait de la première fois pour la plupart des managers puisque deux ans auparavant les Entretiens Professionnels avaient été menés par les RH, il serait pertinent pour s'améliorer d'interroger l'ensemble des managers, et pourquoi pas les collaborateurs également, sur leur perception de l'exercice afin d'en tirer les bonnes conclusions pour l'exercice suivant. Cela permettrait d'ailleurs si besoin d'ajuster les projets en cours évoqués ci-dessus.

3. Quelle place pour l'Entretien d'évaluation/de performance et l'Entretien Professionnel dans les entreprises ?

La nature des échanges lors de ces entretiens et leurs caractères officiels dans les entreprises nous amènent à penser qu'ils sont importants voir indispensables. Notre recherche dans la littérature allait déjà dans ce sens en ce qui concerne l'intérêt pour l'entreprise et pour le collaborateur. Nous avons tendance à penser qu'il en va de même pour le manager, même s'il reste du chemin à parcourir concernant l'Entretien Professionnel. Ce que nous constatons grâce à notre étude c'est justement l'intérêt de partager sur ces sujets avec les managers. Leurs connaissances des besoins et difficultés sont certainement des mines d'informations pour des services RH qui définissent les contenus, périodicité et conditions de réalisation des différents entretiens annuels. Les principes de co-construction et d'amélioration continue entre managers et équipes RH nous apparaissent clairement comme décisifs pour faire progresser les entretiens, au croisement des besoins de l'entreprise, du collaborateur et du manager. Toute entreprise est différente, avec sa culture et ses codes. Chacune gagnerait à partager avec ses managers leurs idées et ressentis pour comprendre ce qui leur serait utile pour améliorer les entretiens.

Nous avons également vu que pour certains sujets, comme le développement des compétences pour changer de poste dans un même service ou un même pôle, la frontière entre EDP et EP est mince. Les sujets sont parfois évoqués dans les deux exercices, et la question pourrait se poser de savoir comment articuler les deux entretiens.

Notons enfin que même si l'Entretien Professionnel concerne le développement professionnel du collaborateur, il peut déborder sur des notions personnelles qu'il est nécessaire de savoir cadrer, pour garantir un niveau de confiance dans les échanges, aussi bien pour le collaborateur que pour le manager. Nous confirmons ici ce que nous avons identifié au travers de notre étude, à savoir l'importance de l'information donnée aux collaborateurs sur les enjeux des entretiens et l'importance de la formation donnée aux managers pour les réaliser.

4. Quelle perspective sur l'évolution du métier de manager de proximité en général ?

Retenons cette idée importante de Roger, *« ce besoin d'écoute implique que le rôle de la hiérarchie immédiate soit renforcée mais aussi modifié par rapport à celui qu'elle tient traditionnellement : il s'agit non plus de contrôler de juger ou de sanctionner mais de comprendre, de conseiller et de développer, de passer à un système évaluatif à un système « compréhensif »⁸³.*

Cette notion, nous la rencontrons aujourd'hui dans bon nombre de domaines dans lequel le manager doit intervenir, face à des événements internes ou externes : crise économique, employabilité des salariés, qualité de vie au travail, montée en compétences et mobilité interne, crise sanitaire et craintes des salariés, développement du télétravail, du management à distance, développement du management collaboratif, de l'intelligence collective et émotionnelle...

Autant de sujets bien loin de la seule évaluation des résultats annuels. Des sujets nouveaux, dévolus aux Ressources Humaines ou aux managers stratégiques qui aujourd'hui rentrent dans le périmètre des managers de proximité. C'est selon nous ce qui se passe avec l'Entretien Professionnel.

Nous pensons que le rôle du manager, en évolution constante depuis des années, tend à passer de responsable hiérarchique à conseiller, facilitateur, accompagnant du changement, voir coach dans certains cas. En plus de sa casquette de pilote ou gestionnaire d'une activité opérationnelle, nous identifions une deuxième casquette d'animateur sur des sujets de développement professionnel à la limite du développement personnel. Nous avons vu tout au long de cette étude que pour maîtriser ses missions le manager doit maîtriser son rôle. Selon nous, quatre questions fondamentales permettraient à l'entreprise et aux services RH de mieux accompagner les différentes missions RH demandées aux managers : cette mission est-elle bien

⁸³ Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996

du périmètre du manager ? Si oui, quel sera exactement son rôle ? Qu'est-ce que cette mission va lui apporter pour son management (que va-t-il y gagner) ? De quoi a-t-il besoin pour réussir (savoir-faire, savoir-être, informations, formations...) ?

Ce questionnement nous semble indispensable, aussi bien pour s'assurer que tout ne repose pas sur des managers déjà très sollicités dans tous les domaines de l'entreprise que pour identifier les moyens à lui procurer pour réussir et se sentir en capacité d'assurer ses missions.

5. Quelles leçons en tirer pour les services RH des entreprises ?

Nous venons d'évoquer largement l'importance des interactions avec les managers, pour co-construire avec eux les politiques de développement RH en fonction des besoins et attentes de chacun. Nous avons également souligné dans notre introduction et confirmé dans notre analyse l'importance de la communication des enjeux et de la mise à disposition de moyens adéquats pour que manager et collaborateur puissent réaliser dans de bonnes conditions les entretiens annuels.

Il nous semble également important de tenir compte au moment des entretiens, et plus particulièrement des Entretiens Professionnels, d'une part de la situation de l'entreprise et d'autre part des capacités de l'entreprise, de ses RH et de ses managers.

Si le Ministère du travail impose un échange avec le collaborateur tous les deux ans, des thèmes obligatoires avec la rédaction d'un document (dont le format reste au choix de l'entreprise) et des preuves d'évolution au bout de 6 mois (formation, progression salariale ou professionnelle), l'entreprise peut tout à faire organiser ses Entretiens Professionnels en s'adaptant également à sa situation ou sa capacité, afin d'en faire un moment vraiment utile pour tous.

Concernant la situation de l'entreprise, il pourrait en effet être opportun d'adapter les questions au contexte et le discours aux besoins, tout en évoquant les thèmes demandés par la loi. L'entreprise sort d'une grosse réorganisation ? Peut-être faudra t'il commencer par en parler, avant de demander où le collaborateur se voit dans 5 ans. L'entreprise a un projet de fusion ? peut-être faudra t'il en parler pour libérer les inquiétudes et autoriser le collaborateur à se projeter ? L'entreprise vient de subir la crise sanitaire et envisage un plan de départ volontaire ? L'Entretien Professionnel pourrait être couplé à des entretiens de carrière et il s'agira alors pour les services RH de trier les informations récoltées pour les positionner dans les documents demandés par le Ministère du travail. L'entreprise projette de développer des nouvelles offres ? Peut-être que l'Entretien Professionnel peut comprendre des questions liées aux nouvelles compétences pour accompagner la stratégie de l'entreprise. Nous pourrions établir ainsi une

longue liste de positionnement des Entretiens Professionnels en fonction de la situation de l'entreprise.

Concernant les capacités de l'entreprise, un même questionnement en fonction du contexte nous semble pertinent avant de préparer la campagne d'entretiens : l'entreprise comprend 200 salariés et les possibilités de développement sont limitées, est-ce vraiment aux managers de mener les Entretiens Professionnels ? La réponse pourra être différente s'il s'agit d'une entreprise de conseils ou d'un fabricant de biens de consommations, dans lesquels les rôles et formation des managers ne sont pas les mêmes. L'entreprise vient de se réorganiser, les managers sont très jeunes en expérience, peut-être faut-il mener les Entretiens Professionnels en binôme RH/manager ? Ou fonctionner en cascade, en commençant par les Entretiens Professionnels des managers pour s'assurer qu'ils en comprennent les objectifs afin de les mener ensuite auprès de leurs collaborateurs. L'entreprise a beaucoup investi dans la formation des « top managers » (managers de managers, managers stratégiques...) mais moins à ce stade auprès des managers de proximité ? Pourquoi ne pas ici aussi imposer une logique de binôme top managers/managers de proximité pour réaliser les Entretiens Professionnels ?

Nous ouvrons ainsi la réflexion sur les meilleures façons de déclencher un échange avec le collaborateur sur ses souhaits de développement de carrière. En complément des moyens que le manager doit avoir à disposition et que nous avons identifié dans notre état de l'art et notre analyse, chaque service RH pourrait également inscrire ces rendez-vous dans une démarche globale en tenant compte de la situation et des capacités de l'entreprise, faisant ainsi de l'Entretien Professionnel un réel outil de partage et de développement, et pas seulement une obligation légale.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Bergmann Alexander et Uwamungu Bernard, *Encadrement et comportement*, Editions ESKA, 2004

Bouchet Jean-Paul et Jarry-Lacombe Bernard, *Manager sans se renier*, Les éditions de l'atelier, 2015

Dietrich Anne et Taskin Laurent, *Management Humain : une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*, Chapitre évaluation de la performance page 170 à 180, Editions Deboeck Supérieur, 2020

Mintzberg Henry, *Le manager au quotidien, Les 10 rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, 1973

Montserrat Xavier, *Comment motiver*, Les Editions d'Organisation, 2004

Peretti Jean-Marie et alii, *Tous DRH*, Les Editions d'Organisation 1996

Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, 2001

Articles

Alves Sarah, « la place des managers dans les processus ressources humaines », *Revue Management & Avenir 2009 n° 21*, pages 244 à 260

Dietrich Anne, « le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène », *Revue Management & Avenir 2009 n° 21*, pages 196 à 206

Mousli Marc, « faut-il renoncer aux entretiens annuels ? », *Alternatives Économiques n°363*, 2016, page 46

Pohn-Weidinger Axel et Weissmann Marliese, « L'ouvrier, l'entretien et l'évolution : l'appropriation de la Loi 2014 dans une usine automobile », *Sociologies Pratiques n°35/2017*

Etudes

Centre d'Analyse Stratégique du Premier Ministre, « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », *La Note D'analyse Travail Et Emploi N°239*, Septembre 2011

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, « Pilotage du travail et risques psychosociaux », *Dares Analyse N°3*, Janvier 2015

Centre d'études et de recherches sur les qualifications, établissement public sous tutelle du ministère chargé de l'éducation et du ministère chargé du travail et de l'emploi, « Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ? », *CEREQ Bref n° 364*, 2018

Baromètre RH CSC / Liaisons Sociales / E&P, « Le diagnostic et les évolutions de la fonction RH », Etude annuelle 2008, 6^{ème} édition

L'observatoire de l'emploi cadre de l'APEC, « Les nouveaux enjeux du management », étude réalisée par la Direction Données, études et analyses (DDEA) avec l'appui de l'institut BVA, Décembre 2019