



**HAL**  
open science

# L'entretien annuel d'évaluation, une nouvelle vision du monde

Jean-Louis Boutte

► **To cite this version:**

Jean-Louis Boutte. L'entretien annuel d'évaluation, une nouvelle vision du monde. Soins Cadres, 2013, 87, 10.1016/j.scad.2013.08.002. hal-01444163

**HAL Id: hal-01444163**

**<https://hal.science/hal-01444163>**

Submitted on 3 Feb 2017

**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.

Provided for non-commercial research and education use.  
Not for reproduction, distribution or commercial use.



This article appeared in a journal published by Elsevier. The attached copy is furnished to the author for internal non-commercial research and education use, including for instruction at the authors institution and sharing with colleagues.

Other uses, including reproduction and distribution, or selling or licensing copies, or posting to personal, institutional or third party websites are prohibited.

In most cases authors are permitted to post their version of the article (e.g. in Word or Tex form) to their personal website or institutional repository. Authors requiring further information regarding Elsevier's archiving and manuscript policies are encouraged to visit:

<http://www.elsevier.com/authorsrights>

réflexion

# L'entretien annuel d'évaluation, une nouvelle vision du monde

JEAN-LOUIS BOUTTE  
Maître de conférences  
en sciences de l'éducation  
Département des sciences  
de l'éducation,  
Aix-Marseille université,  
ancien Hôtel-Dieu,  
1, avenue de Verdun,  
13410 Lambesc, France

■ Inscrit dans une pratique évaluative, l'entretien annuel d'évaluation mérite un questionnement quant à sa finalité et les paradigmes dominants ■ Dans une logique holistique, l'évaluation des compétences intègre et dépasse la validation des résultats pour favoriser la participation, le questionnement et l'autoévaluation ■ Cette évolution devient un objectif de professionnalisation du cadre et de ses collaborateurs.

© 2013 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

**Mots clés** – compétence ; entretien annuel d'évaluation ; professionnalisation ; management

**The annual assessment, a new world vision.** As an evaluative practice, the annual assessment should be questioned as to its purpose and the dominant paradigms. In a holistic approach, the skills assessment integrates and goes beyond the validation of results to favour participation, questioning and self-assessment. This change becomes an objective for the professionalisation of the manager and his or her team.

© 2013 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

**Keywords** – annual assessment; competency; management; professionalisation

Dans le cadre des fonctions d'enseignant-chercheur au département des sciences de l'éducation, les étudiants de master professionnel et de recherche, en 2<sup>e</sup> année, sont accompagnés dans la réalisation de leur mémoire. Les recherches sont menées dans des champs professionnels divers (l'entreprise, l'hôpital, l'administration d'État, les collectivités, l'association) et traitent de la professionnalisation, des compétences, de la formation et de l'évaluation. Entre le monde de la santé et celui de l'entreprise, certaines similitudes et des différences apparaissent.

## CONTEXTE ET QUESTIONNEMENT

■ **Les transformations récentes du monde de la santé** laissent à penser un rapprochement avec les pratiques managériales dans le monde de l'entreprise. L'hôpital adopte la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), opérationnelle dans les grandes entreprises depuis les années 1990, plus récemment dans les petites et moyennes entreprises (PME). Depuis juillet 2009, la formation en soins infirmiers a été réformée, le principe de l'alternance intégrative affirmé et l'analyse des pratiques professionnelles valorisée. Le cadre de santé devient un manager tenu de gérer les compétences individuelles et collectives pour garantir la qualité des soins [1].

Les référentiels emplois-compétences recensent et formalisent les activités assignées à l'emploi et les ressources à mobiliser en vue d'une efficacité attendue [2,3]. Comme pour l'entreprise, se pose la question de la compétence, de sa définition, de ses « ingrédients » [4], de son développement et de son évaluation : autant de questions vives pour les chercheurs en sciences de l'éducation [5].

■ **Depuis le début des années 1990, les modèles de la compétence foisonnent et se complexifient**, intégrant de nouvelles ressources, internes et externes à mobiliser en situation dans une combinatoire. Il semble délicat d'arrêter, à ce jour, une proposition définitive. Les pratiques professionnelles, quant à elles, élaborent des référentiels emplois-compétences décrits en termes de savoirs, savoir-faire et savoir être, triptyque des savoirs emprunté à Jacques Ardoino [6], et quatre niveaux inspirés de Gregory Bateson [7]. Jacques Ardoino propose aussi de considérer un « savoir devenir », absent des référentiels, invitant à s'intéresser à la dynamique du projet, largement commentée ailleurs.

■ **Le développement des compétences ne peut plus se réduire à la formation.** La « professionnalisation » [8,9] se conçoit comme un ensemble de dispositifs articulant formation initiale, travail, formation continue pour une construction et une actualisation des compétences « tout au long de la vie ».

Adresse e-mail :  
jean-louis.boutte@univ-amu.fr  
(J-P. Boutte).

## L'entretien d'évaluation

D'autres actions encore complètent les « *voies de professionnalisation* », comme l'analyse de pratiques [10], la pratique réflexive [11], le tutorat et le compagnonnage [12]. La formation par alternance s'inscrit bien comme voie de professionnalisation, pour peu que la coordination entre les différents acteurs soient effectives [13,14].

■ **Enfin, pour l'évaluation, les pratiques repérables dans les champs professionnels sont multiples et variées** [15]. Du questionnaire à choix multiples (QCM) à l'Assessment Center, les possibilités sont nombreuses d'apprécier les « *performances* » et d'en inférer la présence des ressources attendues et les écarts au référentiel. Cependant, n'apparaissent pas les entretiens. La place de l'entretien dans l'évaluation des compétences peut donc être interrogée.

■ **Le législateur a formalisé une pratique déjà ancienne de l'entretien annuel** et imposé à l'entreprise l'organisation de plusieurs rencontres employeur-salarié :

- **l'entretien annuel d'évaluation** a pour objectif de formaliser les résultats du salarié de l'année écoulée et définir les objectifs de l'année à venir ;
- **l'entretien professionnel** est le droit de tout salarié (avec moins de deux ans d'ancienneté) pour être acteur de son évolution professionnelle ;
- **l'entretien de seconde partie de carrière**, obligatoire pour les entreprises de 50 salariés et plus, pour chaque salarié atteignant 45 ans, a pour but d'inciter le salarié senior à réfléchir à sa nouvelle orientation professionnelle et aux moyens disponibles pour y parvenir ;
- **le bilan d'étape professionnel**, à la demande du salarié, a pour but de lui permettre d'évaluer ses compétences et de déterminer avec l'employeur les objectifs d'une formation.

■ **Les objectifs annoncés** montrent la volonté d'instaurer une logique de co-construction des parcours professionnels, de rendre le salarié acteur de sa professionnalisation et porteur d'un projet. Les interprétations de l'esprit et des finalités sont cependant repérables dans leur mise en œuvre.

■ **Dans le secteur hospitalier**, la loi « Hôpital, patients, santé et territoires » [16] impose aux établissements d'organiser un entretien annuel d'évaluation. En poursuivant le parallèle avec les pratiques managériales en entreprise, on peut s'interroger sur sa finalité, sa place dans l'évaluation des compétences.

## LES THÉORIES DE L'ÉVALUATION

■ **Première évidence : l'entretien annuel est de fait décontextualisé**, à distance des situations

dans lesquelles les compétences se manifestent. Il ne peut donc s'agir que d'une évaluation *a posteriori*, à distance. Une autre évidence, un entretien suppose que les deux protagonistes, en tête-à-tête, échangent, dialoguent et conversent, en un mot communiquent. Les entretiens imposés à l'entreprise évoqués précédemment confirment la volonté de préserver et promouvoir la parole, l'expression du salarié et sa participation.

■ **Les théoriciens de l'évaluation peuvent nous éclairer plus encore.** Yvan Abernot<sup>1</sup> [17] rappelle que l'évaluation renvoie à l'idée de « *valeur* ». Deux significations sont envisageables : évaluer peut être « *donner la valeur de quelque chose* » (ou quelqu'un) et « *donner de la valeur à quelque chose* » (ou quelqu'un). Dans la première il s'agit de mesurer, de contrôler ; dans la seconde de faire progresser, de valoriser. Pour Michel Vial, professeur des universités [18], deux logiques sont à considérer : celle de contrôle et celle du reste, c'est-à-dire ce qui demeure quand aucun contrôle n'est exercé. Cette dernière, autrement nommée « *évaluation comme questionnement du sens* », s'intéresse aux processus et s'inscrit dans la pensée complexe. Ici, il s'agit « *d'être avec* », « *d'inventer* », « *d'être surpris* », « *de changer* », « *de développer la dynamique* ». « *La logique du reste, c'est chaque fois que l'on coïncide avec le projet de l'autre et qu'on peut interférer dans son sens.* » [18]. Cette logique vise à promouvoir les capacités de l'autre, son trajet tel qu'il l'entend sans que le formateur lui impose quoi que ce soit dans ses choix. Cette relation est induite de et dans la relation cadre/collaborateur. Il appartient donc au cadre d'instaurer une relation favorable à la confiance, mais aussi au questionnement, à la progression.

■ **Ainsi, le cadre de santé peut combiner plusieurs modèles de l'évaluation** selon qu'il veuille évaluer le produit, le processus et/ou la procédure. L'évaluation des compétences peut faire l'objet, en situation, d'un contrôle, d'une validation, d'une mesure d'efficacité et des résultats. Elle est l'occasion d'une « *régulation* », d'un échange facilitant la réflexion, le questionnement, l'actualisation du projet et la confiance de l'agent. L'entretien annuel d'évaluation offre le temps et le lieu pour cette logique. Il peut permettre également le temps de la réflexion sur l'action, la réflexivité étant une des ressources à promouvoir chez le professionnel [11]. Dans cette logique évaluative du « *reste* », l'entretien peut contribuer à une progression, à l'actualisation des compétences, à la professionnalisation.

## NOTES

<sup>1</sup> Yvan Abernot est professeur des universités à l'école Éduc Agri de Toulouse (31).

<sup>2</sup> Philippe d'Iribarne dirige depuis 1972 le centre de recherche sur le bien-être (CEREBE).

## RÉFÉRENCES

- [1] Revillot JM. Pour une visée éthique du métier de cadre de santé. Rueil-Malmaison: Lamarre; 2010.
- [2] Levy-Leboyer C. La gestion des compétences : une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises. Eyrolles: Éditions d'Organisation; 2009.
- [3] Raoult N, Pelousse J. La GPEC, levier d'employabilité et de compétitivité ? Liaisons sociales, Rueil-Malmaison: Éditions Liaisons; 2011.
- [4] Schwartz Y. Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble. Paris: Education Permanente n°133; 1997.
- [5] Boutte JL. De Taylor au KM, quelle (s) approche (s) de la compétence ? Questions vives 2008;5(10).
- [6] Ardoino J. Propos actuels sur la formation. Paris: Édition Gauthier-Villars; 1978.
- [7] Bateson G. Vers une écologie de l'esprit. Paris: Seuil; 1977.
- [8] Sorel M, Wittorski R. La professionnalisation en actes et en questions. Paris: L'Harmattan; 2005.
- [9] Wittorski R. Professionnalisation et développement professionnel. Paris: L'Harmattan; 2007.
- [10] Blanchard-Laville C, Fablet D. L'analyse des pratiques professionnelles. Paris: L'Harmattan; 1996.
- [11] Perrenoud P. Dossier la pratique réflexive aux sciences sociales, condition de la professionnalisation. Paris: Éducation permanente n°160; 2004.
- [12] Boutte JL. Transmission de savoir-faire, réciprocité de la relation éducative expert-novice. Paris: L'Harmattan; 2007.
- [13] Lerbet G. Alternance et cognition. Paris: Éducation permanente n°115; 1993.

## RÉFÉRENCES

- [14] Lhez P, Millet D, Bernard S. Alternance et complexité en formation. Paris: Sell Arslan; 2001.
- [15] Barkatoolah A. Valider les acquis et les compétences en entreprises. Paris: Insep Consultants; 2000.
- [16] Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires (JO 22 juillet 2009). <http://www.legifrance.gouv.fr/>
- [17] Abernot Y. Les méthodes d'évaluation scolaire. Paris: Dunod; 1996.
- [18] Vial M. Se former à évaluer. Se donner une problématique et élaborer des concepts. Bruxelles: De Boeck; 2001.
- [19] Jarrosson B. 100 ans de Management. Paris: Dunod; 2004.
- [20] D'Iribarne P. La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationale. Paris: Editions du Seuil; 1989.
- [21] Knowles MS. L'apprenant adulte : vers un nouvel art de la formation. Paris: Éditions d'Organisation; 1990.
- [22] Ardoino J. Propos actuels sur la formation. Paris: Éditions Gauthier-Villars; 1978.

## DEUX VISIONS DU MONDE

### ■ Malgré les profonds changements des modes de management depuis la fin des trente glorieuses [19],

notre rapport à l'évaluation demeure problématique. Sans doute faut-il y voir la rémanence d'un rapport à une logique de contrôle dominante. S'il est aisé de concevoir l'entretien annuel comme un lieu et un temps d'échange et de régulation dans une logique évaluative visant la progression et la confiance, tout observateur confirmera que sa mise en œuvre concrète est aléatoire. Comment expliquer des différences significatives de pratiques évaluatives d'un hôpital à l'autre, d'une entreprise à l'autre, voire même d'un service à l'autre ?

■ Selon Philippe d'Iribarne<sup>2</sup> [20], de par nos origines latines, notre rapport au travail s'inscrit dans une « *logique de l'honneur* », une implication personnelle et un investissement affectif que chacun entretiendrait notamment lorsqu'il s'agit d'évaluation du travail et des compétences. Les cultures anglo-saxonnes entretiendraient une « *logique du contrat* ». Ceci pourrait expliquer une certaine réserve, une crainte et une appréhension quant à l'évaluation des compétences.

■ Pour Malcolm S. Knowles, spécialiste de la théorie de l'éducation [21], l'adulte se distingue de l'enfant dans son rapport à l'apprentissage et à l'évaluation. Il apprend parce qu'il veut et non parce qu'il doit, il éprouve la nécessité d'apprendre, de résoudre des problèmes réels, dans un environnement informel, préfère les méthodes d'enseignement diversifiées. Enfin, il a horreur des examens et des diplômes, préférant juger lui-même de ses propres progrès. Cette interprétation peut expliquer une certaine appréhension de l'évaluation, toutefois elle conforte aussi dans l'idée que cette dernière impliquant le collaborateur, une régulation favorisant sa participation, peut aller dans le sens de la mise en confiance.

■ Pour Michel Vial [18], les deux logiques du contrôle et du reste, évoquées précédemment reposent sur deux visions du monde, sur deux paradigmes « mécanistes » et « holistiques ». Le premier considère le monde comme un moteur à réparer, la deuxième laisse l'analyse des détails en fond et s'intéresse au global et au tout dans une approche complexe. Chacun est en « conflit paradigmatique », conjugue ces deux visions du monde en en privilégiant une et la survalorise.

■ Ainsi, adopter une pratique évaluative dans une « *logique du reste* » suppose un changement

de paradigme et de vision du monde. Être capable de mener un entretien annuel d'évaluation dans cette logique ne relève pas tant de techniques d'entretiens, mais plutôt d'une vision du monde et de l'autre dans un paradigme complexe et holistique. Il s'agit de considérer l'autre comme capable d'apprentissage, d'initiative, de créativité, de motivation et de responsabilité, potentiellement porteur de projet ou du moins capable de le construire. Il s'agit de concevoir, dans ce rapport à l'autre, une possibilité d'étonnement, d'incertain et de conduire cet entretien comme un espace d'échanges. Cette vision du monde et de l'évaluation peut se partager. Elle est à promouvoir aussi chez le collaborateur. L'entretien devient une opportunité, la possibilité d'exprimer et d'actualiser son projet dans cette co-construction. Ainsi pensé et conduit, l'entretien annuel d'évaluation peut aussi favoriser « l'autoévaluation » selon le sens de Michel Vial, et ainsi accompagner l'autonomisation du collaborateur, « d'agent » devenir « acteur », peut-être même « auteur » de son parcours professionnel [22].

■ L'engagement dans une dynamique de changement de paradigme, de pratique évaluative, se former pour évaluer [18], peut ainsi devenir, pour le cadre et ses collaborateurs, un enjeu de leur professionnalisation respective.

## CONCLUSION

Les entretiens interrogent le management sur sa vision du monde et de l'homme au travail et de ses compétences. Le cadre, ici le cadre de santé, porteur de cette « *logique du reste* » doit se former pour évaluer, faire évoluer sa vision du monde. Il doit aussi promouvoir auprès de ses collaborateurs cette conception de l'évaluation et de l'entretien comme lieu d'échange, de co-construction, d'émergence de projet et de confiance. Dès lors, il s'agit pour le cadre d'un véritable projet managérial, de professionnalisation – la sienne et celle de ses collaborateurs –, projet qui, à son tour, questionne l'institution dans sa culture managériale. ■

*Déclaration d'intérêts*  
L'auteur déclare ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.