

Jacques PIVETEAU

L'entretien d'appréciation du personnel

Entretien professionnel,
d'évaluation,
de progrès,
de performance...



INSEP CONSULTING
Éditions

Jacques PIVETEAU

L'entretien d'appréciation du personnel

Entretien professionnel, d'évaluation,
de progrès, de performance...

Nouvelle édition
Postface d'Etienne VERNE

INSEP CONSULTING
Éditions

Table des questions auxquelles les différents chapitres de cet ouvrage essaient de répondre :

Chapitre 1 : Dans lequel, sous forme d'*Introduction*, le lecteur apprend quelles sont les origines de l'ouvrage, qui est Monsieur X, quels sont les objectifs poursuivis par l'auteur et comment il peut tirer le meilleur parti de sa lecture.

Chapitre 2 : *Monsieur X explose* : « *Voici que mon entreprise nous demande de conduire un entretien annuel. Qu'est-ce encore que cette lubie ? Qu'est-ce qui les pousse à demander cela ? Serons-nous évalués nous aussi ?* ».

Chapitre 3 : *Monsieur X est sceptique* : « *Mais enfin nous n'avions pas des entretiens de cette nature quand nous étions plus jeunes. Est-ce que cela a empêché les entreprises de fonctionner ? Non ? Alors, vous voyez bien* ».

Chapitre 4 : *Monsieur X veut des précisions* : « *D'ailleurs ils ne sont même pas d'accord entre eux. Il y a quelqu'un qui a parlé de l'entretien d'évaluation ; un autre a utilisé le mot « entretien d'appréciation », un autre encore « entretien de carrière ». Mon chef direct parle toujours d'« entretien d'orientation » et voici que certains parlent seulement d'« entretien périodique ». Cela montre bien qu'ils ne savent pas très bien ce qu'ils veulent faire. Qu'en est-il au juste ?* ».

Chapitre 5 : *Monsieur X verse dans l'excès opposé* : « *S'il en est ainsi, on peut dire que je suis comme Monsieur Jourdain. Je fais, depuis des années, des entretiens sans le savoir. J'en fais même tous les jours. Parfaitement ! Je suis constamment en contact avec mes collaborateurs et ma porte est ouverte en permanence* ».

Chapitre 6 : *Monsieur X a des problèmes de conscience* : « *Mais d'ailleurs, qui sommes-nous pour juger un collaborateur ? C'est une responsabilité redoutable que l'on nous demande là. L'homme n'a aucun droit de juger ses semblables* ».

Chapitre 7 : *Monsieur X demande des éclaircissements* : « *De vous à moi, je dois vous avouer que je n'ai jamais eu de description de poste. Je l'ai parfois regretté d'ailleurs. Alors je ne sais pas du tout en rédiger pour mes collaborateurs ; et vous semblez dire que cela peut faciliter l'entretien. Je ne suis pas sorti des difficultés* ».

Chapitre 8 : *Monsieur X sollicite des renseignements complémentaires* : « *Vous savez, il en est de même pour la fixation d'objectifs. J'avoue ne pas savoir très bien m'y prendre. Je comprends que des vendeurs par exemple puissent recevoir des objectifs quantifiés. Mais est-ce également vrai pour le personnel du siège ? Je vois bien que cela pourrait être utile même pour nous, mais l'objet ne me semble pas cernable* ».

Chapitre 9 : *Monsieur X veut se préparer* : « Si jamais je fais ces entretiens, il faut quand même que je m'y prépare. On n'improvise pas de telles rencontres dont vous soulignez vous-même l'importance. Y a-t-il des méthodes pour cela ? »

Chapitre 10 : *Monsieur X souhaite entrer dans les détails* : « Supposons que je m'y mette. Quand doivent avoir lieu de tels entretiens ? Où faut-il les tenir ? Vos projets soulèvent des questions apparemment innocentes, mais qui ont leur importance ».

Chapitre 11 : *Monsieur X prévoit le pire* : « Il n'est pas dit que ces entretiens se passent en douceur. Je puis tomber sur quelqu'un qui ne voit pas les choses comme moi. Il peut se produire des conflits. Quelles difficultés y a-t-il lieu de prévoir ? ».

Chapitre 12 : *Monsieur X est décidé* : « Y a-t-il lieu de suivre un plan ? Comment procéder une fois qu'on a ouvert les débats comme vous nous l'avez montré ? Qui dirige la conversation ? ».

Chapitre 13 : *Pot-pourri* : « Dans lequel Monsieur X et ses collègues posent, dans le plus grand désordre, toute une série de questions sur la conduite de l'entretien, qui n'ont pas encore trouvé une réponse dans le chapitre précédent ».

Chapitre 14 : *Monsieur X pense en lui-même* : « Tous ces conseils sont bons. Mais ils vont toujours dans le même sens : assurer le responsable dans son rôle. Cela est un peu injuste. J'aimerais bien avoir des suggestions lorsque je suis en situation d'être interviewé. Pourquoi ne penser toujours qu'au chef et pas au collaborateur ? ».

Chapitre 15 : *Monsieur X souffle trop vite* : « Eh bien je pourrai dire, quand j'aurai fini tout cela, que j'aurai bien mérité une pause. Quel travail ! ».

Chapitre 16 : *Conclusion* : « Dans laquelle Monsieur X remet les choses au point et découvre de nouvelles dimensions à l'entretien et à sa fonction ».

Postface : « Où Monsieur X se demande, après 15 ans de bonne et loyale pratique, si l'entretien d'appréciation est encore adapté à un environnement dont on lui dit qu'il a bien changé ; hésite entre ravalement, reconception ou abandon ; et trouve que ça devient de plus en plus compliqué ».

Sommaire

<i>Chapitre 1</i> : Introduction	9
<i>Chapitre 2</i> : Pourquoi l'entretien ?	13
<i>Chapitre 3</i> : Les changements survenus dans l'entreprise	27
<i>Chapitre 4</i> : Nature de l'entretien	35
<i>Chapitre 5</i> : Spécificité de l'entretien	47
<i>Chapitre 6</i> : L'objectivité des jugements	53
<i>Chapitre 7</i> : La définition de fonctions	63
<i>Chapitre 8</i> : La fixation des objectifs	73
<i>Chapitre 9</i> : Préparation de l'entretien.....	85
<i>Chapitre 10</i> : Conditions matérielles de l'entretien.....	99
<i>Chapitre 11</i> : Les moments difficiles dans un entretien	111
<i>Chapitre 12</i> : La conduite de l'entretien	123
<i>Chapitre 13</i> : Questions diverses	147
<i>Chapitre 14</i> : Les droits de l'interviewé	167
<i>Chapitre 15</i> : Le suivi de l'entretien	173
<i>Chapitre 16</i> : Conclusion	181
<i>Postface d'Etienne Venre : l'entretien d'appréciation aujourd'hui : suite et poursuite</i>	<i>187</i>
Petit questionnaire en forme de test	217

Chapitre 1

Introduction

Dans laquelle le lecteur apprend quelles sont les origines de l'ouvrage, qui est Monsieur X, quels sont les objectifs poursuivis par l'auteur et comment il peut tirer le meilleur parti de l'ouvrage.

50 sessions La matière de ce livre a été enseignée avant d'être rédigée. Pendant dix ans, pour le compte d'INSEP CONSULTING, j'ai animé des journées, des sessions, des séminaires, dans une vingtaine d'entreprises sur le thème de l'entretien périodique des responsables avec leurs collaborateurs cadres. Au total, j'ai travaillé avec près de cent groupes et ai dû rencontrer six ou sept cents responsables. Leurs difficultés, leurs objections, leurs questions m'ont contraint, au fil des mois, à nuancer les affirmations premières, à distinguer le possible de l'idéal, à

proposer des alternatives. C'est le résultat de ces apports et de ces réponses que je livre dans les pages suivantes.

Cette origine du livre rend compte de ses destinataires, de son contenu, de ses objectifs et de sa méthode.

Destinataires : Il s'adresse directement à tous les managers qui, soucieux de vous ! conduire correctement l'entretien qui leur est demandé par leur entreprise, veulent s'assurer de certains principes, être sûrs d'éviter les pièges les plus flagrants et souhaitent se donner des repères pour accomplir un travail à la fois facile et efficace. La majorité des participants aux séminaires que j'ai mentionnés n'avaient pratiquement aucune expérience en ce domaine. Si vous avez déjà pratiqué l'entretien depuis plusieurs années, certaines orientations de ces pages pourront vous apparaître comme des évidences. Il est possible, malgré tout, que tel ou tel chapitre puisse éclairer certaines questions demeurées obscures.

Réponses à des questions J'espère que cet ouvrage apparaîtra à la fois comme théorique et pratique. Son but immédiat est d'aider pratiquement le lecteur pour conduire ses entretiens avec plus d'aisance et d'efficacité. C'est pourquoi, ainsi que nous allons l'expliquer, il prend comme canevas un certain nombre de questions qui sont revenues constamment au cours des séminaires. Mais j'ai crû utile de fonder les réponses sur un minimum de théories empruntées à la psychologie sociale, à la théorie des communications et aux sciences de l'organisation industrielle les plus communes. J'ai cherché à ce que la théorie ne soit jamais présentée pour elle-même de façon gratuite, mais je crois pouvoir dire qu'elle est présente partout, et les lecteurs qui le souhaitent pourront approfondir, à l'aide des ouvrages suggérés, les allusions que ce texte comporte.

Un certain Monsieur X J'ai mis en scène un certain Monsieur X. Inutile de chercher à prouver qu'il n'a jamais existé. Il n'est donc pas anormal que vous le trouviez un peu déficient et que vous ne vous reconnaissiez pas en lui. Mais il m'a semblé que je serais plus fidèle à mon propos en agissant de la sorte. Ces pages sont vraiment une sorte de fragment de séminaire au cours duquel, après les premières informations, les premiers apports, sont traitées les questions

présentes des participants. Il n'y a pas de Monsieur X., mais il est une sorte de synthèse de tous les participants que j'ai rencontrés à des stages.

Une logique thématique

L'enchaînement des chapitres en conséquence n'est pas rigoureux. La logique du livre n'est pas une logique linéaire, caténaire ; c'est une logique radiée. C'est-à-dire que chaque chapitre est logiquement lié, non à celui qui précède ou à celui qui suit, mais à l'ensemble des chapitres, par l'intermédiaire d'une ou deux idées fondamentales qui forment la thématique de l'ouvrage. Cette présentation m'a paru présenter deux avantages : D'une part, elle vous permet, à vous lecteur, de lire le livre à votre convenance, sans vous astreindre à une étude suivie, en prenant les chapitres selon vos besoins et vos goûts. La question à laquelle répond chaque chapitre est clairement formulée dans le titre ; vous avez donc tout loisir de voir si cela fait écho à vos propres préoccupations et de sauter ce qui pour vous ne fait pas de problème. Pourquoi perdre votre temps si, pour vous, seuls tels ou tels éléments demandent clarification ? D'ailleurs, au cours du chapitre que vous aurez lu, la plupart du temps des corrélations possibles vous seront indiquées, qui vous inviteront de proche en proche à lire le reste du livre si vous en avez le loisir.

Quelques idées-force

D'autre part, cette présentation permet de revenir constamment sur l'essentiel à partir de problèmes différents. Ce sont ces trois ou quatre idées fondamentales qui constituent le véritable contenu de ces pages, et mon objectif est seulement de vous les présenter sous plusieurs angles différents. Ces idées peuvent se résumer de la façon suivante : *« L'entreprise est un lieu où, bon gré mal gré, doivent s'intégrer deux sortes de besoins : les besoins individuels et les besoins de l'organisation. À cet égard, elle n'est pas différente des autres institutions sociales. Le rôle de la hiérarchie (bien qu'elle ne soit pas la seule à le jouer) est de favoriser cette intégration, qui n'est ni impossible, ni donnée spontanément. »*

Parmi les outils qui sont à la disposition de la hiérarchie pour faire ce travail de confrontation, l'entretien périodique du responsable avec chacun de ses collaborateurs cadres a fait ses

preuves dans d'assez nombreuses entreprises depuis une dizaine d'années. Cet entretien est vide de sens et ne constitue qu'un rite de plus dans la « *tribu industrielle* »⁽¹⁾ s'il ne se propose pas cet objectif de faire se rencontrer deux aspirations différentes reconnues et admises comme telles. Il devient alors une aimable discussion de Café de Commerce dont la fonction n'est pas négligeable, certes, mais qui est de nature différente. Cette aimable réunion peut jouer un rôle utile pour apaiser les mauvaises humeurs. Elle est moins efficace dans le domaine du savoir et dans le domaine de l'action ; et c'est ici que l'entretien, tel que nous allons l'étudier, peut s'avérer précieux.

Tous les chapitres reprennent ces quelques idées par un biais ou par un autre.

Petit questionnaire en forme de test

Avant de commencer la lecture de l'ouvrage proprement dit vous pouvez, à titre de distraction, vous reporter à la page 217 pour parcourir et remplir le petit questionnaire que nous avons rédigé. Ce travail, qui ne vous demande pas plus de 30 minutes, aura deux avantages :

- tout d'abord il sera l'occasion d'éveiller votre curiosité, de rentrer dans le sujet avec des questions, des opinions, des convictions. Dans ces cas-là, la lecture d'un livre est toujours plus profitable ;
- ensuite, vous pourrez le parcourir et le remplir à nouveau lorsque vous aurez terminé votre lecture. La comparaison de vos deux résultats (si vous avez gardé les résultats de la première passation) vous permettra de mesurer le profit que vous avez retiré de la lecture du livre.

Mais, si vous n'avez pas le temps, si vous êtes pressé de voir les réponses apportées aux questions de Monsieur X, vous avez intérêt à passer directement au chapitre 2.

Notez ici, si vous avez rempli le questionnaire de la page 217, les résultats obtenus à cette première passation.

⁽¹⁾ *Suggestion* : Ceux qui auraient été intrigués par les expressions « *rites* » et « *tribu industrielle* » peuvent lire le provocant ouvrage de Graham Cleverley, illustré par Sempé (c'est tout dire) et intitulé *Magic Management*, éditions Grasset.

Chapitre 2

Pourquoi l'entretien ?

Monsieur X expose : « Voici que mon entreprise nous demande de conduire un entretien annuel. Qu'est-ce encore que cette lubie ? Qu'est-ce qui les pousse à demander cela ? Serons-nous évalués nous aussi ? »

Quelques craintes Fréquemment, au cours des séminaires que j'ai animés, une fois tombées les prudences des premières heures, un flot de questions, d'objections se déverse à travers l'animateur à l'intention des responsables de l'entreprise qui, après les quelques minutes d'accueil et d'introduction, ont prudemment pris le large, appelés par des « *affaires urgentes* » (comme si la formation des cadres à l'entretien n'était pas une affaire urgente).

« Pourquoi cette formation ? » « Quelles intentions ont présidé à son lancement ? » « Pourquoi évaluer les collaborateurs ? » « Serons-nous évalués nous aussi ? » « Est-ce qu'on ne va pas aboutir à un système de fiches policières ? » « Pourquoi ceci ? » « Pourquoi cela ? »

C'est pour répondre à ce genre de questions générales que ce chapitre a été rédigé. À la fin de ce chapitre, vous ne serez peut-être pas convaincu. Mais intellectuellement vous serez en mesure d'énumérer les heureux effets qu'on peut attendre à tous les niveaux d'un service à la suite de la généralisation de l'entretien périodique des responsables avec leurs subordonnés.

La vie quotidienne de l'entreprise ne permet pas de porter attention à des aspects importants de l'activité industrielle, qui, négligés jour après jour, finissent par devenir des problèmes. Sans aller jusqu'à des catastrophes, le style de vie haché, heurté, qui est souvent celui que nous menons dans les affaires, ne facilite pas, même quand ils sont nettement repérés, le traitement de certains problèmes ; le court terme l'emporte sur le moyen terme ; l'immédiat prend le pas sur la prévision ; le rendement fait oublier l'attention due aux personnes.

Votre propre situation

Il n'y a pas à s'en étonner ou à le déplorer. Les choses sont ainsi, il faut les prendre en compte et agir en conséquence par des remèdes appropriés, par des moyens d'équilibrage périodiques. Dans le cas présent, le remède commence si on se demande honnêtement quelles sont les fonctions essentielles au management des hommes qui ne sont pas prises en charge par la vie quotidienne, et pour lesquelles des procédures spéciales pourraient être mises en oeuvre. On peut commencer à répondre à cette question en partant de votre situation personnelle, à vous, lecteur. Vous est-il arrivé de vous faire quelques-unes des réflexions suivantes, ou de vous poser telle ou telle des questions énumérées ci-dessous ?

- Que pense vraiment mon patron de mon travail ?
- Quel est mon avenir dans la maison ?
- Est-ce qu'on se rend réellement compte des difficultés actuelles du secteur que je dirige ?
- Comment pourrais-je faire comprendre à mon responsable qu'il n'a pas à être toujours sur notre dos ?

- Qu'est-ce qu'on veut exactement de nous en matière de relations syndicales ?
- Quand est-ce que je vais pouvoir commencer les cours d'anglais que j'ai sollicités voici six mois ?
- Comment faire comprendre que le service marcherait mieux si nous avions des réunions mieux conduites ?
- Le management serait plus facile si nous étions vraiment responsables du recrutement et des augmentations du personnel.
- etc.

De telles questions ou observations qui viennent à l'esprit de nombreux cadres sont le reflet de quatre besoins essentiels qui habitent l'être humain dans une situation hiérarchique de travail⁽¹⁾.

Celle de vos collaborateurs

Nous allons les envisager avec quelques détails. Mais auparavant je vous invite à voir la question sous un angle différent cette fois. Mettez-vous, quelques instants par la pensée, à la place de vos collaborateurs et imaginez quelles réponses ils pourraient donner aux questions suivantes :

- Au cours de la dernière année, est-ce que mon chef (*vous*) s'est entretenu avec moi de mon travail, des résultats, autrement qu'à l'occasion de problèmes survenus ?
- Combien de fois, au cours de l'an passé, mon chef (*vous*) s'est-il entretenu avec moi, en profondeur, des moyens d'améliorer mes pratiques de management ?
- Combien de fois, au cours de l'an passé, mon chef (*vous*) s'est-il entretenu avec moi de ma formation, pour la prévoir, la préparer, l'apprécier, en assurer les fruits ?
- Est-ce que je dirais que mon chef (*vous*) connaît bien les efforts et les résultats que je déploie et obtiens dans mon activité ?
 - Il les connaît parfaitement bien.
 - Il les connaît plutôt bien.

⁽¹⁾ Et sans doute il n'est pas nécessaire d'attendre l'entretien périodique pour avoir des éclaircissements à ce sujet. L'expérience montre toutefois que ces questions n'obtiennent que des réponses incomplètes ou hâtives quand elles sont posées sans préparation réciproque, de façon inopportune.

- Il n'en a qu'une médiocre connaissance.
- Il est complètement ignorant à cet égard.
- Combien de fois, au cours de l'an passé, mon chef (*vous*) s'est-il entretenu avec moi de mon profil de carrière, des possibilités qui me sont offertes, des voies auxquelles il faut renoncer, des progrès que je devrais faire pour accéder à tel poste ?
- etc., etc.

**Avantages
pour
l'intéressé**

Le contact avec les collaborateurs révèle que ces questions représentent des terrains sur lesquels ils se montrent très susceptibles. S'ils ne peuvent éprouver des sentiments positifs sur ces points, vous pouvez être sûr qu'ils font des gorges chaudes sur le climat de l'entreprise.

L'entretien périodique est donc un moyen possible de remédier à cette situation. Ses avantages sont à envisager du point de vue du collaborateur et du point de vue de son responsable hiérarchique.

Examinons l'un après l'autre chacun de ces points de vue

1. Avantages immédiats pour l'interviewé

Nous avons signalé qu'ils étaient au nombre de quatre qui correspondent à quatre sources d'incertitude que l'être humain éprouve le besoin de réduire.

**Qu'est-ce que
mon chef
pense de
moi ?**

1.1. Une première source d'incertitude est celle qui naît de l'absence de réponse à la question : « *Qu'est-ce que mon chef pense réellement de moi ?* » C'est vrai qu'on peut dire qu'une telle attitude est quelque peu infantile ; c'est vrai qu'elle est la marque d'une certaine dépendance ; c'est vrai encore qu'il ne faudrait pas l'encourager à outrance pour maintenir les gens en état d'assistance psychologique. Mais il est non moins vrai qu'à moins d'être arrivés à un haut niveau d'autonomie, nous avons tous besoin de temps à autre de ré-assurance, de repérage, de renforcement positif. Nous ne sommes pas des îles, comme disent nos voisins anglo-saxons. Et nous tirons une part de notre identité

de l'image qu'autrui a de nous. En pratique, des bribes d'interrogation traînent parfois dans notre esprit : « *Est-ce que mon chef pense que j'assure bien mon travail ? Qu'est-ce que mon chef aime le moins dans ma manière de travailler ? Est-ce qu'on attendait mieux de moi et est-on déçu ?* » Et nous souhaitons de temps à autre pouvoir comparer l'image que nous entretenons de notre activité professionnelle avec celle que d'autres ont de cette activité. Si elle coïncide, cela constitue pour nous une re-motivation. Si celle des autres - et singulièrement celle de notre responsable - est moins avantageuse, nous souhaitons pouvoir éventuellement la corriger avant qu'elle ne se durcisse dans leur esprit, cela dans la mesure où, après réflexion, nous estimons qu'il y a erreur d'appréciation de leur part. Si une telle régulation n'a pas lieu, la porte est ouverte à l'irruption des fantasmes les plus baroques. J'ai connu des collaborateurs convaincus que leur responsable n'avait aucune estime pour leur travail. Renseignements pris, celui-ci était parfaitement satisfait du travail de ce collaborateur. C'est trop ridicule ! Aucun d'eux ne s'en était jamais ouvert à l'autre.

Qu'attend-on de moi ?

1.2. Une seconde source d'incertitude naît de l'absence de réponse à la question : « *Qu'est-ce qui m'attend ? Qu'attend-on de moi ?* » Ce n'est pas le lieu de traiter ici du problème de l'information, mais je tiens à signaler à quel point les grands efforts courageux déployés dans l'entreprise depuis 15 ans pour améliorer l'information ont souvent été vains. Ultimement, l'information n'a de chance de retenir l'attention que lorsqu'elle est personnalisée. Ce qui intéresse chacun c'est ce en quoi l'information donnée va transformer son existence, sa situation. Le reste n'est que de l'anecdote. L'entretien individuel peut, si on le veut, être un moyen de réponse aux questions suivantes :

Qu'est-ce qui se fait dans cette entreprise ?

1.2.1. Quelles sont les politiques de l'entreprise ? Quelle est la culture du milieu ? Qu'est-ce qui se fait ? Qu'est-ce qui ne se fait pas ? Quelles sont les règles explicites ? implicites ?

C'est surtout pour de nouveaux embauchés, pendant les deux ou trois premières années de leur carrière dans l'entreprise, que ces questions sont importantes. Et elles ont été sans doute abordées pendant la période d'accueil. Mais des informations aussi

importantes doivent être répétées et personnalisées. Faute d'être à l'aise dans un univers donné, l'être humain, qui éprouve toujours une insécurité dans l'inconnu, réagit soit par des attitudes inhibées qui tuent l'allant et la créativité, soit par de l'agressivité qui cherche à s'affirmer là où il n'y a nul besoin de lutte.

Quels efforts dois-je faire ?

1.2.2. Qu'est-ce qu'on attend de moi ? La majorité des gens ne répugnent pas radicalement au travail, ni même à l'effort. Encore faut-il qu'ils sachent dans quel sens déployer ces efforts ; encore faut-il qu'ils n'aient pas l'impression qu'on change de direction chaque semaine de l'année, et encore faut-il qu'ils ne découvrent pas que, croyant bien faire en s'engageant dans telles directions, ils ont complètement fait fausse route et s'exposent à de vertes remarques de la part du responsable. Il n'y a rien de tel pour couper les ailes de l'engagement et de la participation. Or, de tels fonctionnements sont le pain quotidien de certains services. Un entretien sérieux, approfondi, permet de fixer des repères (Cf. chapitre 8) même si par la suite ces repères doivent être déplacés ; l'entretien permet de tracer des orientations qui donnent l'assurance qu'en travaillant on fait une oeuvre reconnue qui s'insérera dans un ensemble cohérent. En plus de sa valeur opérationnelle, une telle pratique a une valeur symbolique. Elle fait percevoir que l'entreprise sait où elle va, que le management est conscient et réfléchi.

Qui est vraiment mon responsable ?

1.2.3. « *Qui est mon responsable ?* » Voici quelqu'un dont je dépends. Ce serait bien si je connaissais ses manières de travailler, ses lubies, ses phobies. Au moins je saurais me situer vis-à-vis de lui et définir mes attitudes soit pour, soit contre, en connaissance de cause. Or, la vie quotidienne rend surtout attentif aux excès, aux lignes de crête de l'activité d'un être humain car celle-ci est faite d'improvisations, de réactions, d'impulsions qui ne manifestent pas toujours leur cohérence. Certains collaborateurs, voyant leur responsable s'exciter sur tel point qui leur semble mineur, rester apparemment apathique sur tel autre qui leur paraît majeur, ne comprennent pas toujours. Ils l'accusent volontiers d'incohérence, d'attitude fantasque uniquement parce qu'ils ne discernent pas les principes très logiques qui sous-tendent cette action. Il est possible que l'entretien puisse être l'occasion pour

le chef de s'expliquer sur ce point si le collaborateur sollicite des explications. C'est même une excellente école de formation de pouvoir participer à la façon de travailler d'une personne occupant une fonction plus élevée que soi. Certains, qui en ont bénéficié, ont reconnu que cette expérience avait été leur meilleure école.

Quel est mon avenir dans l'entreprise ?

1.3. Une troisième source d'incertitude vient de l'absence de réponse à la question « *Quel est mon avenir dans l'entreprise ?* ». Cette question au fond est double. Elle contient les éléments suivants :

- Quel est l'avenir de l'entreprise ?
- Quelle est ma place dans cet avenir ?

La réponse à la première est d'ordre informatif. L'entretien peut jouer un rôle dans cette information parce qu'il concerne le moyen-court terme. Il est très différent de lire dans le journal d'entreprise : « *L'an prochain, le service de vente fonctionnera sur une base produit, et non seulement sur une base régionale* » ou même d'entendre cette information au cours d'une réunion de service et d'entendre son responsable dire à soi personnellement : « *Comme je l'annonce à tous vos collègues ces jours-ci (et comme vous l'avez déjà lu sans doute), le service vente va se structurer l'an prochain d'une façon différente. J'aimerais que nous envisagions ce que cela va impliquer pour votre service et la façon dont vous pensez devoir vous y prendre pour faciliter ce changement* ».

La réponse à la seconde question est ce qu'on appelle l'orientation. Un chapitre spécial (12) sera consacré à cette question. Mais il est facile de voir que l'incertitude à ce sujet est cause d'anxiété chez le collaborateur. Il souhaite en fait trois choses : pouvoir parler de ce sujet ; ne pas recevoir de promesses mirobolantes qui fassent naître en lui des espoirs trop souvent déçus par la suite ; sentir qu'on tient honnêtement compte, dans la mesure où ils sont réalistes, de ses souhaits, de ses aspirations et de ses contraintes.