

L'ENTRETIEN DANS LE PILOTAGE D'UN E.P.L.E.

De l'importance de l'entretien évaluatif de tous les personnels, déconnecté de la notation, dans une politique « managériale » de pilotage de l'établissement.

Gérard SERVANT

Docteur en Sciences de l'Education

Académie d'Aix-Marseille.

Le mardi 27 octobre 2009.

Il y a cinq ans, j'avais formalisé un dossier sur l'importance de l'entretien évaluatif déconnecté de la notation administrative.

Déconnectée car elle permettait au cours du premier trimestre de prendre le temps de mieux connaître les nouveaux personnels mais, aussi de « signaler » sans méprise l'importance que j'attachais à l' « humain ».

En effet, il m'était très vite apparu que **l'évaluation**, le levier qu'elle constitue, est nécessaire et indispensable **au pilotage d'un établissement et à la gestion des ressources humaines**.

L'actualité nous démontre malheureusement que cet aspect a été par trop négligé et, qu'au nom de la rentabilité et de l'efficacité, les fondamentaux ont été laissés pour compte par des professionnels du management!

Un comble, non?

Un comble, car se soucier de rentabilité en ne s'appuyant pas sur le potentiel personnel, individuel et collectif est, en soi, une hérésie manifeste.

Cela dit, la triste réalité montre que cela a été possible et c'est cela qui doit nous interroger fortement pour mieux appréhender les situations et s'efforcer de comprendre pour pouvoir agir dans des domaines clairement ciblés pour continuer de s'inscrire dans l'accompagnement de l'évolution du système éducatif.

Quelles sont les raisons qui ont faits que la « personne » ait pu être laissée de côté dans l'évolution, alors que la personne est l' « élément primordial » du système ?

Vraisemblablement, cela est dû à des lacunes à tous les niveaux de la formation mais aussi, par une approche par trop individualiste qui suscite alors très naturellement la perte de la vision globale et du sens à nos actions.

Mais la question du « sens » n'est-elle pas le point fondamental que l'on s'efforce de donner aux élèves?

Si cela est, alors pourquoi les adultes, chargés de le faire prendre en compte, n'ont pas été capables, pour la plupart, de le faire?

Pourtant, un des objectifs clairement avoué de l'Ecole est de former l'élève à **la citoyenneté et à l'esprit critique**.

Intentions louables, certes, mais les mettre en pratique au quotidien dans l'institution scolaire procure plus de problèmes que de satisfactions !

Ce n'est pas normal et, pourtant nous sommes là confrontés à la double problématique de **l'exécutant** et du **penseur**¹.

L'institution a voulu **des exécutants** pendant de très nombreuses années mais nous ne pouvons en demeurer à ce seul stade; le faire nous amène à la situation que je dénonçais précédemment.

De plus cela nous conduirait à laisser de côté les démarches affichées dans la loi pour tout ce qui concerne la déconcentration, la décentralisation et l'autonomie.

Pour en sortir, un des moyens est **d'accorder de l'importance à l'autre dans ce qu'il est vraiment et non pas dans ce que nous voudrions qu'il soit**.

Cette approche est capitale et fondamentale car c'est la clé **de la compréhension de l'autre et non d'une interprétation qui ne nous ramène qu'à nous, au détriment de l'autre**.

C'est pourquoi **la notation annuelle** est une occasion d'échanges qui n'est pas assez exploitée et par trop formalisée .Elle doit être considérée comme un moment particulier de valorisation et d'aides des personnels .Il s'agit dès lors de favoriser l'expression des compétences individuelles de chacun pour en faire profiter la collectivité et, les mettre au service de la structure pour améliorer son fonctionnement et l'humaniser. Ce sont ces compétences qui traduisent un ensemble de savoirs, de connaissances propices au développement de l'implication personnelle pour peu que l'on donne un sens et une lisibilité à une démarche clairement exprimée, explicite et transparente pour tous les usagers.

Des questions très simples doivent émerger pour cerner en quelques mots les préoccupations affichées:

- Qu'attend-t-on des personnels?
- Où en sont-ils en termes d'évolution personnelle? De carrière? D'aspiration?
- Quels sont les axes à privilégier par rapport au constat effectué, partagé et contractualisé?

¹ Voir ce que j'ai écrit sur le sujet dans des articles du site.

Pour cela, il faut s'appuyer sur des compétences qui renvoient au savoir-faire, aux connaissances et à l'expérience. La compétence est certainement le levier le plus simple de l'amélioration de l'efficacité d'un individu tout en privilégiant son bien être.

La formation, il faut le rappeler, constitue le principal outil de développement des compétences et à ce stade il n'est pas utile de se « gargariser » de mots; ***l'explicite doit être prioritaire*** dans la formulation pour éviter l'implicite qui n'est pas toujours partagé. Et si cela n'est pas, il nous appartient de vérifier que des chemins divergents de pensée ne sont pas pris par les apprenants.

Mais agir sur les compétences, sans se préoccuper de la motivation et des comportements, est manifestement, réducteur.

En effet, ***la motivation*** est souvent présentée comme une dimension essentielle (et souvent également comme un frein, ce qui est paradoxal) à l'efficacité individuelle ou collective. La motivation est un état de fait qui ne peut se déceler; il s'agit donc de créer les conditions de la motivation. Cela demande donc une réflexion partagée, commune en fonction des objectifs que nous avons choisi et clairement arrêtés.

Cette question du choix, de la décision est tout aussi fondamentale car elle suppose que le sens de la démarche soit le même donc l'aboutissement d'un processus de pensée et de réflexion dans le cadre d'une mission.

Le comportement, quant à lui, est une attitude face à une situation de travail. Le comportement sera déterminé dans la situation de travail en équipe où le savoir- être compte autant que le savoir- faire.

Autant les compétences pourront être acquises ou développées, autant le comportement sera difficilement influençable.

L'efficacité qui nous préoccupe tant est donc à la fois un savoir-faire (compétences), un savoir-être (comportement) et un vouloir- faire (motivation).

Ces trois notions sont étroitement liées les unes aux autres: la motivation suppose un minimum de compétences (en ce sens vouloir- faire c'est avant tout pouvoir- faire), et la compétence ne peut se suffire à elle-même, elle est complémentaire au comportement.

Voilà pourquoi, il est impératif de ***faire connaître les attentes de l'institution*** chez tous les personnels et pour cela il faut être au clair dans sa mission et ses objectifs, pas seulement dans les mots, mais dans l'esprit et les actes clairement évalués.

Bien entendu, il faut au préalable savoir où se situent les connaissances, les niveaux concernés (passer des données brutes, aux informations, puis aux connaissances qui ne dépassent pas le stade des informations organisées avant d'atteindre celui des connaissances intégrées dans l'action).

De même que nous ne pouvons pas aborder la notion de « compétences » sans savoir exactement ce que nous y mettons derrière.

Si c'est un ensemble de savoirs, il faut en préciser les contours (production de la compétence par une personne dans une situation professionnelle donnée, mobilisation et combinaison dans l'action d'un certain nombre de ressources, liaison à un contexte et observation en situation de travail, validation par l'environnement direct....).

De plus un aspect essentiel est de *passer de la compétence individuelle à la compétence collective*.

C'est un passage qui demande du travail sur soi, avec les autres et qui nécessite de fait la prise de recul, la distanciation, et le réinvestissement.

Nous percevons là que le champ de travail et de réflexion est immense mais simple dans son approche.

Ce champ ne doit pas nous faire oublier qu'un des enjeux est de sortir d'une logique de qualification à une logique de gestion des compétences.

Cela nous ramène à la notion de parcours individuel, professionnel et d'orientation.

Le parcours, le chemin étant différent de l'un à l'autre, il faudra voir à ce stade les points de similitude, de convergence et de divergence, de différence pour progresser.

Ce chemin demande un suivi, une évaluation et à un choix de questions pour retenir les réponses qui nous intéressent dans notre objectif dégagé initialement.

Telles que:

- Que va-t-on faire lorsqu'on va vouloir évaluer?
- En vue de quoi?
- Comment s'organiser pour procéder à l'évaluation?
- A quoi servira cette évaluation et comment l'utiliserons-nous?
- Quelle sera sa place dans le dispositif mis en place et en cours de construction?

Une série de questions pour devancer des réponses liées à la question même de l'évaluation.

Est-ce une évaluation destinée à faire l'inventaire des connaissances et des acquisitions pour mesurer les apprentissages réalisés?

Est-ce une évaluation diagnostique qui sert à situer l'autre dans son processus d'apprentissage et à diagnostiquer ses lacunes et ses difficultés par rapport aux savoirs et savoir-faire qui devraient être acquis?

Est-ce une évaluation pronostique qui permet de guider et d'orienter dans les choix (scolaires et professionnels) par une prédiction de futures performances?

Est-ce une évaluation pour certifier? L'observation portera alors sur des comportements globaux.

Est-ce une évaluation pour réguler? L'évaluation s'efforcera d'obtenir des informations portant sur des stratégies d'approche des problèmes et sur les difficultés rencontrées.

Est-ce une évaluation destinée à orienter? L'évaluation portera alors principalement sur les aptitudes, les intérêts et les capacités et compétences considérées comme des pré-requis pour de futures acquisitions.

Des questions qui demandent une réelle préparation de l'évaluation qui passe avant tout par la diffusion de l'information, la connaissance du moment arrêté et des moyens mis à disposition.

Il n'est pas inenvisageable de déclencher la préparation à l'entretien par un guide dont le contenu et la forme doivent être étudiés de très près et, ciblés en fonction des personnels visés.

Ce guide devant être positionné par rapport aux projets et/ou au projet pour favoriser les conditions de progression, d'apprentissage.

Et cet apprentissage est favorisé par certains facteurs (Le travail a-t-il du sens? Les objectifs de performances sont-ils précisés? La situation de travail appelle-t-elle et active-t-elle les processus cognitifs voulus? Le travail proposé est-il un lieu d'échanges et de confrontation des savoirs- faire et des pratiques professionnelles? Le travail permet-il la prise de responsabilités? Cet exercice de la responsabilité a-t-il donné lieu à une réflexion pour se donner des objectifs et les moyens pour les atteindre, s'auto évaluer?...)

Des indispensables à installer comme les fiches postes adaptées véritablement aux exigences et aux demandes qui répondent à des besoins.

Et surtout de considérer l'entretien comme un outil de ressources humaines et de gestion de ces ressources.

Si la notation administrative telle qu'elle existe n'est plus du tout adaptée au pilotage et à l'autonomie que nous voulons, il n'en demeure pas moins qu'elle peut constituer un moment privilégié de communication, d'échanges avec l'équipe de direction et de situer l'évaluation dans une démarche de compréhension, de transparence, de lisibilité des constats et des attendus dans un collège ou un lycée.

C'est un outil de valorisation propice à la découverte mutuelle et aux souhaits d'évolution professionnelle du titulaire du poste.

L'entretien annuel est un acte indispensable qui concerne l'ensemble des personnes indépendamment de leur fonction. Il s'inscrit dans une politique de dynamisation des ressources humaines et doit participer activement à l'évolution du Service Public. C'est l'occasion, pour chacun d'exprimer son avis sur son activité, son rôle dans le collège, le lycée et sur ses aspirations. C'est le moment de rappeler ou de convenir des objectifs à atteindre et de discuter avec lui. L'entretien est l'occasion de dialoguer ouvertement et complètement. Cet échange est essentiel pour une politique de valorisation des ressources humaines et constitue la base d'une gestion individualisée et rapprochée du personnel.

Si nous n'y voyons que des avantages, quelles seraient donc les raisons et les réticences à écarter?

Les personnels de direction des E.P.L.E sont là pour exécuter, prendre des décisions, donc des risques. Nous disposons de certains outils pour minimiser ces risques. L'entretien est un de ces outils.

Des objections peuvent apparaître (Je les vois tous les jours...Ca marche très bien comme ça.....Je n'ai pas le temps de tout faire.....Qu'est ce que cela va changer?.....Encore des papiers à remplir?.....On va soulever des problèmes insolubles.....S'ils veulent me parler, ma porte est ouverte.....Si j'ai quelque chose à leur dire, je les convoque...).

Mais aussi des craintes du côté de la direction (Peur de l'échange et de la confrontation.....Peur du changement.....Peur d'évaluer.....Peur d'être jugé soi-même.....Le scepticisme.....Le manque de temps.....).

Est-ce en terme de « confrontation » qu'on doit se positionner?

Sont-ce des notions de jugement qui doivent poindre?

N'est-ce pas la sempiternelle question de la gestion du temps qui se pose constamment? Cela relève-t-il de l'urgent? De l'essentiel? De l'impératif? De moi? Ai-je fait les bons choix? Ne suis-je pas en train de me diluer dans mon action car j'en perds la maîtrise?...

Pourtant, il est essentiel de "recueillir" de l'information, de "produire" de l'information, de "faire progresser" le dialogue.

Les craintes exprimées et les objections émises pour les personnels de direction ne sont pas étrangères à celles des autres catégories de personnels (Comme c'est mon chef, il a toujours raison....Il ne va pas écouter mes arguments.....Je ne peux pas dire ce que je pense.....Je n'ai pas envie d'entendre ses critiques.....).

Là aussi, nous sommes dans des attitudes défensives, de replis révélatrices d'un état d'esprit très souvent partagé.

Le constat ne doit pas s'arrêter là et doit, justement, susciter l'occasion de voir comment surmonter ce qui pourrait constituer des obstacles qui n'en sont pas vraiment.

Un entretien se prépare et la réflexion sur sa façon de l'aborder est une obligation pour ne pas « passer » à côté des objectifs assignés que nous souhaitons atteindre.

L'entretien doit être, pour l' « évaluateur » comme pour l' « évalué », l'occasion de s'exprimer le plus librement possible et de faire un bilan de travail, en prenant du recul vis-à-vis de la pression quotidienne. L'entretien d'évaluation doit permettre à la personne de mieux se situer dans sa fonction. A l'issue de l'entretien, elle doit avoir une meilleure connaissance de ses points forts et de ses points faibles, afin de mieux identifier ses possibilités de progrès et de développement. L'évaluateur doit tenir compte des seuls résultats et aptitudes d'une personne dans une fonction donnée. Il doit se méfier de ses a priori, et faire l'effort de construire son jugement à partir des faits. Il doit savoir « critiquer » les échecs comme féliciter les succès !

Si le fait d'aborder l'entretien constitue une préoccupation importante, *la préparation de l'entretien*, en lui-même, par l'évaluateur est un moment à ne pas négliger car c'est cette préparation qui conditionnera, d'une certaine façon, l'entretien lui-même.

La réussite dépendra de l'heure choisie, du moment retenu, de la réunion de certaines informations, d'une réflexion et d'une préparation sur les facteurs qui peuvent nuire au résultat sur l'aide à apporter....

Une fois cet entretien préparé, il n'en demeure pas moins que *sa conduite* en tant que telle n'est pas neutre.

Le début de l'entretien lui-même revêt une importance que je qualifierai de capitale pour la suite des événements.

C'est un moment d'accueil et de prise de contact ; durant l'entretien l'évaluateur doit établir un climat de confiance avec son interlocuteur pour le maintenir tout au long de l'entretien.

La tenue de l'entretien nous interroge sur la façon d'évaluer les compétences, de valoriser et de proposer des objectifs dans le cadre du poste inscrit dans le projet.

Si j'accorde une grande importance à la mise en place de l'entretien annuel c'est qu'il doit permettre, à travers le rappel des principales activités, de donner une image précise de la fonction (mission) actuelle de la personne

Au-delà d'un simple descriptif ou d'un inventaire, l'objectif est d'engager une réflexion au cours de l'entretien sur l'intérêt et la qualité du travail fourni par le personnel.

Il faut s'attacher à apprécier les résultats et la réalisation.

L'accent devra donc être plus particulièrement placé sur l'évaluation de la contribution individuelle au service du projet.

C'est l'entretien qui doit permettre de cerner les problèmes d'organisation, de communication, de transmissions, de déterminer les besoins en formation, de prendre en compte les aspirations

individuelles et collectives.

Si l'entretien annuel remplit, avant tout, une fonction de dialogue, il est nécessaire de reconnaître et de valider l'échange entre les deux interlocuteurs en le matérialisant sous forme d'une « synthèse »² écrite.

Cela offre l'avantage de conserver des informations, d'offrir un nouvel outil de gestion des personnels, d'impliquer les partenaires dans un projet d'évaluation et d'amélioration...

Une fois arrivé à ce stade de l'entretien et de son exploitation, c'est la « synthèse » qui doit permettre de relever par écrit les principales conclusions de l'entretien annuel d'activité.

La rédaction de cette synthèse, s'il est possible de la faire constitue en outre un élément particulièrement positif et intéressant car elle se fera une fois la recherche des accords sur le contenu de l'entretien ; en cela l'effet rétroactif dans sa régulation apporte un élément supplémentaire d'échange et de construction de soi et de l'autre à partir de l'altérité (principe par trop souvent délaissé).

Afin que le travail soit le plus productif possible, un soin est à apporter à certains éléments tels que le fait de poser des questions ouvertes, d'attendre la réponse en silence, d'écouter la réponse sans interrompre le répondeur, de reformuler à certains moments pour amener une précision, un développement, de trouver au minimum un élément positif dans ce qui a été dit et le souligner, de rappeler le non-négociable, l'objectif à atteindre et de faire des synthèses après chaque chapitre et fixer des dates à suivre.

Nous devons procéder avec les personnels, enseignants, non enseignants, de telle sorte qu'ils s'approprient ce que nous demandons aux élèves et qu'ils mesurent l'effort qu'ils devraient faire en essayant de formaliser sur une feuille l'attente que nous en avons.

En conclusion, je soulignerai plus particulièrement le fait que *l'entretien n'est pas naturel* et toute la difficulté réside dans le fait de le présenter et de le lancer. Dans un premier temps et dès le début, il est absolument impératif *de donner la parole et de minuter le temps d'intervention*, puis, par la suite de revenir sur ce qui a été dit.

C'est en posant l'évaluation des personnels sur un auto-questionnement qu'il sera plus aisé de les placer dans la difficile compréhension de l'attendu de l'élève et du sens qu'il lui est indispensable d'avoir pour entraîner une quelconque réussite.

² Voir la thèse de mon ami Jean-Michel PEREZ (Sciences de l'Education à Lambesc) sur ce thème.