



Par Florence Lautrédou
Coach, psychanalyste, écrivain.

“La puissance d’une parole libre, formulée en conscience, a valeur de déflagration.”

UNE SEULE PAROLE...

Florence, cette histoire, on s’en fout !» Mon épiphanie, je l’ai vécue un jour en entretien d’évaluation avec mon ancien boss, alors que je ne me pardonnais pas, en «overachiever» inquiète, une erreur professionnelle. D’un éclat de rire, il m’avait absoute. Et avait libéré mon énergie pour l’année à venir. Pourtant, rares hélas sont les miracles ou autres fulgurances survenus lors de cette formalité annuelle, autrement appelée «performance review». Dans un contexte professionnel, la parole n’a vocation ni à soigner ni à guérir. A construire, oui. Tel est le rôle premier de ces entretiens. L’évaluateur reçoit l’évalué dans son bureau. Sans mise en situation préalable, la distribution des places reste aussi figée que la forme – difficile ici de parler de dynamique – de l’entretien. Position

haute vs position basse, commentaire vs réaction, ressenti vs réserve quand, pris entre le besoin de montrer l’engagement nécessaire à l’obtention de la promotion, de l’augmentation ou de la simple préservation de son job, l’évalué minimise ses difficultés objectives ou remise ses frustrations. Dénier tactique qui fausse la vérité du moment. Il cosigne un compte rendu d’entretien, non parce qu’il est en accord avec lui, mais parce qu’il a subi son déroulement. Que celui-ci lui convienne ou non. Faible affirmation de soi, pleine soumission au rituel. L’institution scolaire et les appréciations des bulletins de notes nous ont conditionnés en ce sens. Peut mieux faire. Des efforts, mais résultats médiocres. Doit persévérer. La sentence d’une parole d’autorité, aussi sèche que floue, n’est pas nouvelle. On trouve l’équivalent en entreprise avec des formulations du type

communication difficile, gestion des émotions à améliorer, faible contributeur ou encore manque d’ouverture à la diversité – la fameuse «diversity awareness». Concrètement, précisément, que se dit-il ici ? Quels sont les KPIs (indicateurs de performance) ou autres critères effectifs à même d’étayer ces sentences qui ne sentent pas bon ? Qui a la parole détient le pouvoir, diront les ethnologues et les théologiens. Héritage judéo-chrétien, ou plus généralement mythologique, la parole est à l’origine du monde et de son ordre. Parole performative qui crée la réalité, mais peut aussi détruire. Est-ce pour la rendre moins solennelle que certaines entreprises ont carrément supprimé l’évaluation de fin d’année en instaurant des «check in» ou moments d’échange plus fréquents – tous les deux mois environ ?

Si les mots peuvent blesser, la puissance d’une parole libre, ressentie et formulée en conscience, a valeur de déflagration, surtout quand elle intervient au moment juste. Au-delà du formatage obligé d’une grille d’entretien. Pourquoi ne pas considérer cette formalité annuelle comme la piste de décollage d’un échange vrai ? On remplit la grille, puisqu’il le faut, avant de s’envoler au-dessus de l’enclos d’un échange contraint. Posture de recul, le fameux «méta», vision en hélicoptère de ce qui se dit et surtout de ce qui ne se dit pas. Bienvenue dans un espace ouvert, porté par le souffle des projets, l’inspiration des rêves, les bourrasques d’émotions, les brises de l’humour et ses effluves de dérision, toujours providentielles. ■