



**HAL**  
open science

# L'entretien professionnel : la fabrique et la négociation d'un soi professionnel

Marie-France Peyrelong, Valérie Lépine

► **To cite this version:**

Marie-France Peyrelong, Valérie Lépine. L'entretien professionnel : la fabrique et la négociation d'un soi professionnel. Communication organisationnelle. Formes et transformations contemporaines, 2017. hal-01981661

**HAL Id: hal-01981661**

**<https://hal.science/hal-01981661v1>**

Submitted on 15 Jan 2019

**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.

**Chapitre d'ouvrage p. 247-258, in Alemanno, S. & Mayère, A. (2017),  
Communication organisationnelle. Formes et transformations contemporaines,  
Paris, l'Harmattan.**

## **L'entretien professionnel : la fabrique et la négociation d'un soi professionnel.**

Marie-France Peyrelong, laboratoire Elico, enssib  
Valérie Lépine, IUT2, laboratoire Gresec, Université Grenoble Alpes

**Résumé :** Cette recherche questionne les enjeux communicationnels, socio-symboliques et organisationnels qui interviennent dans le dispositif d'évaluation lors de l'entretien professionnel dans les bibliothèques universitaires. Pendant l'entretien professionnel, qui s'inscrit dans la logique du Nouveau Management Public, se jouent individuellement et collectivement des positionnements, des rôles et des identités professionnelles. L'approche interdisciplinaire adoptée ici permet d'éclairer les dimensions plurielles de ce processus évaluatif complexe.

**Mots clés :** entretien professionnel, évaluation, bibliothèques universitaires, négociation des soi, Nouveau Management Public

Dans le prolongement de recherches portant sur les conséquences de la mise en œuvre du Nouveau Management Public et de l'importation des méthodes gestionnaires de la sphère marchande vers celle des organisations publiques, nous questionnons les pratiques d'évaluation au travers de l'entretien professionnel (EP), entendu comme dispositif et processus communicationnel où se jouent individuellement et collectivement des positionnements, des rôles et des identités professionnelles. Lors de l'EP s'affrontent deux visions : celle de l'individu sur son activité « réelle » ou projetée et celle que le N+1 porte sur l'activité et l'agent qu'il évalue. Il s'agit d'un travail identitaire au sens où tentent de se faire entendre « identité pour soi » et « identité pour autrui » (Dubar, 2010), qui s'opère dans une négociation : « *les définitions de l'identité d'un sujet sont aussi des contre-définitions, sont aussi portées par autrui, et à ce titre, elles sont l'objet de confrontations, d'ajustements et de négociations* » (Demazière, 2007 : 75). Enfin, l'EP se déploie dans un format cadré par l'organisation : projet d'établissement, objectifs collectifs et individuels ; il s'inscrit ainsi dans une « logique de gestion par les normes » (Le Moëne, Parrini-Alemanno, 2010).

Notre contribution questionne les enjeux communicationnels, socio-symboliques et organisationnels de ce dispositif à partir d'un ensemble de données documentaires et empiriques, issu d'une recherche collective auprès des bibliothécaires. Nous analysons tout d'abord les formes prescrites et organisantes de l'EP : textes d'accompagnement de la loi, trames d'entretien, masques de saisie des comptes rendus. Puis nous mettons en évidence des enjeux managériaux et communicationnels distincts entre procédure formelle écrite et informatisée d'une part, échange verbal de l'EP, d'autre part. Enfin, nous montrons l'ambiguïté et les tensions dans lesquelles ce dispositif plonge les protagonistes, en particulier les personnels chargés de mener l'évaluation.

Nous nous intéressons ici aux représentations et aux discours des acteurs du point de vue de la négociation des rôles qui se « défendent » à l'occasion de l'EP. La méthodologie s'appuie sur un total de 29 entretiens qualitatifs approfondis qui ont été réalisés en deux vagues (2013,

2015) auprès d'agents de catégories A, B et C dans deux bibliothèques universitaires (BU) rhône-alpines.

Le cadre théorique s'inscrit dans la continuité des approches communicationnelles des organisations (ACO) (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007) qui entendent articuler l'analyse des situations concrètes d'interactions avec les enjeux organisationnels d'une part, et des processus sociaux de portée plus globale, d'autre part. Les dimensions prises en compte et qui peuvent aussi être rapprochées des propositions épistémologiques formulées par D. Douyère (2012) ou E. Dacheux (2004), sont de quatre ordres.

- La dimension référentielle des phénomènes communicationnels : l'organisation est un niveau d'analyse intermédiaire, elle constitue une « forme » dans laquelle se jouent des interactions, s'élaborent et s'échangent des signes et des significations qui ont une réalité locale qui ne peut se comprendre qu'en tenant compte des contextes sociaux élargis. Ainsi, le contexte de la LRU qui modifie la gestion budgétaire des universités, le regroupement des universités du site, sont-ils indispensables à éclairer les enjeux propres à l'évaluation des personnels.
- La dimension organisante, structurante du dispositif info-communicationnel que constitue la « campagne d'évaluation » : ici l'articulation des activités informationnelles (configuration des champs dans l'application et saisie du compte-rendu) et des activités communicationnelles (entretien) permet de saisir les régulations organisationnelles, la production de nouvelles normes professionnelles et comportementales.
- La dimension symbolique et la construction de représentations du soi-professionnel : la campagne d'évaluation est un moment clé où l'interaction met en scène un évaluateur et ~~qui~~ l'oblige en quelque sorte à se forger une représentation et à se projeter dans une identité de manager, tandis que pour le subordonné se joue la reconnaissance (ou non) de son travail et de sa « valeur professionnelle » – selon les termes mêmes de l'arrêté ministériel.
- Enfin la dimension politique : elle est indissociable des activités d'influence, de pouvoir et d'évaluation par nature profondément asymétriques puisque l'évaluateur est celui qui a pour rôle de « mesurer l'écart entre les objectifs fixés par l'organisation et ceux atteints par l'agent » et de faire admettre les mesures individuelles et collectives qui permettraient de réduire cet écart.

### **I. La campagne d'évaluation : une procédure organisante de gestion par les normes et d'individualisation du travail**

L'entretien professionnel fait suite à l'entretien d'évaluation mis en place à partir de 2002, « *complément indispensable à la notation* » (DGAFP, 2009 : 2) qui régissait alors la carrière d'un fonctionnaire. La procédure des EP a d'abord été mise en place à titre expérimental entre 2007 et 2009 pour être ensuite généralisée à toute la fonction publique territoriale à partir de 2012. Il s'agit d'une procédure très cadrée où l'évaluation « *sert de fondement à l'administration pour faire ses choix en matière d'avancement, de promotion et de rémunération au mérite ou à la performance* » (*ibid.* : 2), l'EP doit également être un « *moment privilégié d'échanges avec son supérieur hiérarchique direct* » (*ibid.* : 5). Dans les bibliothèques, ces procédures d'évaluation ont été progressivement déployées à partir de 2007. L'EP s'inscrit dans une vision rétrospective (bilan de l'année, résultats liés aux objectifs fixés dans l'EP précédent). Il s'accompagne d'une appréciation de la valeur professionnelle de l'agent en termes de compétences professionnelles et technicité, contribution à l'activité du

service, capacités professionnelles et relationnelles, et pour les personnels occupant un poste qui nécessite ces compétences, l'aptitude à l'encadrement et/ou à la conduite de projet, pour reprendre les expressions reprises par des formulaires de l'entretien. Il s'inscrit également dans une vision prospective : définition d'objectifs pour l'année future et des projections sur des besoins de formations ou d'évolution professionnelle.

Lors de la première phase d'enquête en 2013, l'évaluation des agents dans le cadre d'une campagne d'entretiens individuels annuels menés par le supérieur hiérarchique direct (N+1), existe donc déjà depuis quelques années. Cependant, c'est la première fois qu'elle se déroule en conformité avec la procédure déployée au niveau plus global de l'université qui prévoit, entre autre, la saisie du dossier dans une application logicielle dédiée. Les entretiens révèlent alors un scepticisme assez marqué – notamment auprès des agents de catégorie C –, et la question même de la place et des modalités de l'évaluation individuelle suscite de la méfiance. L'entretien professionnel – spontanément nommé encore « entretien d'évaluation » – est présenté par certains comme une « formalité administrative » obligatoire tant pour les cadres que pour les agents (même si ces derniers soulignent qu'ils ont la possibilité de ne pas signer le compte-rendu de l'entretien), mais sans effet réel pour l'évolution des carrières et l'attribution des promotions qui se jouent au niveau national : « *Il n'y a pas d'enjeu réel, ça n'a pas d'importance pour la carrière [...] Maintenant tout remonte à Paris* » (C2). En effet, la procédure est « bureaucratique » au sens wébérien d'une gestion rationnelle-légale reposant sur des procédures et des normes à plusieurs titres : 1) Elle relève d'un dispositif de gestion des ressources humaines désormais piloté de manière centralisé par la DRH de l'université et non plus par la direction et les services administratifs de la bibliothèque : « *Ils ne connaissent pas bien ce qu'on fait ici* » (C1). Elle est outillée par un logiciel dont l'interface et le contenu sont conçus pour les agents techniques et administratifs des établissements publics sans adéquation avec les spécificités des activités des bibliothèques : « *Ce n'était pas adapté au personnel des bibliothèques* » (C1). Elle postule la distinction *de facto* des objectifs collectifs et individuels et l'évaluation des agents.

La référence au monde scolaire et son système de notation que porte le mot évaluation, reste très présente assez logiquement dans un établissement d'enseignement, fut-il supérieur. Autant le regard d'autrui sur soi (son travail) peut être vu comme un moment réflexif important, autant la perspective de se voir attribuer une valeur (même si la notation en est absente), de passer une épreuve de jugement reste profondément mal acceptée : « *Je préférerais le terme "bilan professionnel" de l'année, car évaluer ça veut dire je vais te mettre une note [...] objectifs dans le service public... il y en a beaucoup qui n'ont pas trop envie de rentrer là-dedans* » (C1). Ce qui fait écho à un autre de nos interlocuteurs : « *Le terme d'EP me convient mieux. Parce que derrière évaluation pour moi il y a sanction. [...] Je suis très réticent. Vous me direz que c'est qu'un mot, mais ça a beaucoup de sens surtout dans le milieu où on est.* » (B3).

La gestion des ressources humaines des BU s'inscrit dans le cadre contraint des dispositions qui régissent les carrières et changements de grade ou d'indice dans tout le secteur public. La nouvelle gestion dans la logique du Nouveau management public a des répercussions considérables sur les relations de travail et les fonctionnements organisationnels (Lépine, Peyrelong, Grima et Muller, 2010). Parmi les conséquences à fort enjeu symbolique se trouve le retournement des discours qui promeuvent désormais la responsabilité et les compétences individuelles là où les valeurs de service public et travail collectif prévalaient. Cette orientation – très claire dans le *Livre blanc de l'avenir de la fonction publique* de 2008 – induit logiquement la prévalence des promotions individuelles « au mérite », censées

récompenser les serviteurs de l'État les plus diligents et les plus performants dans leur tâche. Elle comporte néanmoins une illusion qui est rapportée avec résignation ou colère par plusieurs des interviewés. En effet, les métiers des bibliothèques ont énormément évolué au cours des dernières années pour accompagner les usages du numérique, l'accroissement des exigences des publics et des tutelles. Les agents ont été fortement sollicités pour enrichir leur travail avec des activités nouvelles, et la montée en compétences et en polyvalence est attendue à chaque niveau. Pour autant, cette montée en complexité des activités et en compétences des agents ne se traduit nullement en revalorisation des salaires ou en progression de carrières. Tout en mettant en compétition les agents pour prendre en charge de nouvelles activités, le système de reconnaissance et de valorisation est opaque et plus qu'incertain puisque seuls quelques très rares chanceux mis en tête des listes de « promouvables » plusieurs années d'affilée verront leur carrière évoluer, tandis que la grande majorité des agents qui joue le jeu de ces évolutions de poste n'en tirera aucun bénéfice de carrière : « *Les avancements se passent au niveau national : cent cinquante demandes pour huit promos seulement et au niveau de la bibliothèque on en présente que trois donc très peu de chance d'être promu [...] on ne prend pas en compte ce que je fais en plus de ce que je devrais faire.* » (C2).

Le dispositif introduit plusieurs changements notables dans les façons de faire antérieures. Tout d'abord, l'entretien doit être mené par le N+1 en contact quotidien avec ses subordonnés et non plus par le directeur de la BU. Ce mouvement qui aurait pu être perçu positivement comme relevant d'une volonté de gestion de proximité, plus réaliste et concrète – ce qui est généralement admis par les conservateurs et bibliothécaires – est, pour les magasiniers, vécu comme la perte d'une occasion précieuse de voir leur travail identifié et reconnu par la plus haute autorité de l'établissement : « *Je ne pense pas que l'avis du N+1 joue, [...] alors que si c'est le directeur, s'il y a une remarque, on se dit que c'est forcément ressenti.* » (C2). Le passage sur un logiciel de saisie a modifié le cadre et la modalité de l'interaction. L'entretien était mené de façon variable en 2013 selon les évaluateurs. Il semble qu'en 2015 les pratiques se soient harmonisées, sinon normalisées, grâce à la diffusion de consignes et au suivi de formations spécifiques organisées par les DRH des universités. La contestation des premières années a cédé la place à des formes d'adaptation qui ne traduisent cependant pas une acceptation sans réserve.

## **II. La procédure d'évaluation : un dispositif communicationnel pluridimensionnel**

L'EP est, à proprement parlé, outillé par un « prêt à écrire » (Pène, 1994). Il constitue un méta-texte au sens défini par Karolina Swiderek (2015) guidant, organisant et cadrant les interactions et écritures au cours de l'EP. Dans les deux établissements concernés, une application logicielle émanant des services DRH de l'université est dédiée à la formalisation du résultat d'évaluation issu de l'entretien oral. La campagne d'évaluation avec son outillage documentaire et technologique est un dispositif complexe qui mériterait une analyse complète. Nous analysons dans le cadre de cet article le compte-rendu saisi dans l'application, non pas dans son traitement documentaire, ni même pour son contenu informationnel mais pour sa portée définitoire et managériale.

Préparé et pré-rempli par le N+1, le document porte sur le recensement détaillé des tâches, les compétences professionnelles et leur degré de maîtrise par l'agent, les objectifs collectifs et individuels. Un champ (ou rubrique) a une importance particulière : la synthèse intitulée « la valeur professionnelle et la manière de servir de l'agent ». Selon les évaluateurs rencontrés et quel que soit leur niveau hiérarchique, le dossier et son traitement relève d'une procédure

opaque et éloignée dont on méconnaît le parcours et les destinataires précis. Au-delà de l'échelle locale, on ne se sait plus où va ce dossier, s'il est transmis dans son intégralité aux instances nationales (ministère, commission paritaire), s'il suit l'agent qui change d'établissement en cours de carrière, s'il est archivé, où et combien de temps. Ce qui semble acquis pour tous, c'est que la synthèse est potentiellement la partie qui est susceptible d'être réellement lue et prise en compte par des destinataires finaux inconnus et anonymes qui décident des promotions et réductions d'ancienneté. « *On ne sait pas trop où ça va* » (Ac2) ; « *après, est-ce que la commission regarde tous les documents, je n'en sais rien [...] de toute façon les évaluations sont transmises au ministère, à la CAPN.* » (Ac3)

Cette indétermination sur la portée de ces quelques phrases a des conséquences déterminantes quant à la forme et au fond des propos qui seront consignés par écrit : « *J'essaie d'être positive et en même temps de dire les choses sans nuire à l'agent [...] sur cette partie de rédaction, moi je marche sur des œufs* » (B1). Certains évoquent un art de la synthèse, une nécessaire « phraséologie » prudente et très maîtrisée. L'usage est de ne jamais prendre le risque de « pénaliser » un agent et, conséquemment, tous les aspects problématiques ou négatifs sont gommés ou euphémisés : « *On "cache" ce qui pourrait ne pas aller parce qu'on ne veut pas pénaliser les évalués* » (B1). Il a été difficile de discerner si cette pratique relève d'une orientation de la direction, d'une culture ancienne face à l'évaluation (il est connu que le système de notation dans les établissements publics était détourné de son objet par l'attribution de la note maximale à tous les agents indistinctement) ou encore de normes d'action implicites et intériorisées : « *Est-ce que c'est la direction, les personnes qui évaluent ? On ne leur donne pas forcément des consignes mais peut-être des façons de faire* » (B4). Il y a ainsi une normalisation à la fois formelle et symbolique du compte-rendu.

La dimension organisante de la procédure d'évaluation apparaît plus clairement dans les discours des conservateurs en position de chef de service. À ce niveau élevé de la hiérarchie, la procédure évaluative a fortement contribué à la redéfinition des règles et à la clarification des enjeux organisationnels : « *Ça nous a obligés à formaliser, ça nous a contraints mais de manière positive, c'est beaucoup plus lisible c'est certain, les règles du jeu sont plus claires [...] ça a permis de préciser les strates de délégation et des responsabilités* » (A2). L'adhésion au déploiement de la nouvelle procédure semble avoir été partagée par l'encadrement supérieur : « *Tous, on a complètement acquiescé quand ça a été "imposé"* » (A2). L'organisation du travail et l'attribution des tâches sont pensées en amont mais la campagne d'évaluation constitue un temps où management de l'organisation et management des soi sont fortement couplés : « *Il y a eu des changements importants, des gens qui se sont trouvés sur des postes qu'ils n'avaient pas vraiment choisis, donc [dans la synthèse] il fallait tenir compte de ça [...] alors on a écrit que l'implication sur telle activité est à renforcer pour l'année prochaine* » (A1). Ce couplage est dans de nombreux cas présenté positivement comme l'occasion de valoriser les prises de fonction des agents qui « jouent le jeu » de la restructuration. Et quand N et N+1 sont convaincus du bénéfice pour les agents et pour l'organisation des réformes engagées, la procédure est globalement admise comme une opportunité de confirmation des régulations opérées.

En fait, l'EP est aussi l'occasion de légitimer des décisions qui ont été, au départ, présentées comme des simples « propositions » d'activités. Si en tant que tel, l'EP a un rôle marginal dans le processus des décisions organisationnelles, il est patent qu'il constitue un moment de communication managériale qui participe à favoriser l'acceptation ou à faire entériner par les agents des changements qui s'imposent à eux à partir de la convergence de facteurs qui dépassent largement le cadre de l'interaction. Il s'agit en particulier du développement, dans

la fonction publique, du management par objectifs et de l'individualisation des évaluations (porté par la diffusion des valeurs et pratiques du NMP), d'une stratégie de requalification – sans valorisation salariale ou de carrière – des postes occupés par des personnes surdiplômées et qui ne correspondent plus aux anciens métiers et missions. À l'échelle de la gestion des personnels des établissements universitaires, rendre acceptable la montée en compétence, c'est aussi rendre possible la réaffectation des personnels sur d'autres tâches que celles décrites dans les référentiels, en particulier pour les catégories C et pouvoir ainsi conserver ce personnel ; c'est enfin apporter une solution sans surcoût aux exigences de qualité de service aux usagers, tout en réduisant ou tout au plus en conservant le nombre d'agents.

### **III. Devenir évaluateur, se positionner comme manager : les ambiguïtés de l'entretien professionnel**

Les dernières mesures législatives ont précisé le cadre du déroulement de l'EP comme une relation de face à face entre un agent et son N+1 direct. La notion de N+1 étant « *fonctionnelle et indépendante de considérations de grade, de corps ou de ministère d'appartenance* », des agents se sont trouvés propulsés dans des fonctions d'évaluation et de jugement de leurs pairs. Les N+1 occupent de fait une position hiérarchique (qui n'est pas nécessairement appuyée par un statut) et ont des tâches relevant du management (organisation du travail, gestion d'équipe). Il est donc intéressant de voir comment est ressentie cette posture d'évaluateur, quelles présentations de soi sont en œuvre dans le cadre de l'EP. La « culture de l'évaluation » qui est fortement inscrite dans le projet de la LOLF (loi organique relative aux lois de finance du 1er août 2001) est censée s'opérationnaliser à l'aide de dispositifs d'évaluation des agents : « *l'efficacité resterait une notion abstraite, subjective et source d'arbitraire si elle n'était pas complétée par une évaluation des agents et des services [...] à laquelle chefs de service et corps d'inspection ou de contrôle doivent consacrer le temps et l'attention nécessaire* » (France, Ministère, 2008 : 61). Cette « culture de l'évaluation » tenue pour acquise par le rapporteur du Livre blanc auquel il est fait référence, s'avère être une injonction ou, au mieux, une illusion qui ne résiste pas à une confrontation des réalités de terrain qui montrent la grande difficulté et parfois la réticence des cadres à adhérer au rôle attendu d'eux.

#### **III.1. De la difficulté d'être évaluateur**

Plusieurs évaluateurs ont fait part d'une difficulté à endosser une posture de jugement. Dans une culture de « *management de proximité, dans la compréhension* » (Ac1), où la norme tacite est d'éviter les conflits, l'évaluation sera plus facile à vivre car justement on cherchera à ne pas heurter. Mais si la culture de l'établissement est de « *dire les choses franchement* », d'être dans « *l'efficacité de la gestion* » (Ac1), alors l'évaluateur doit porter cette *doxa* lors de l'EP au prix d'un ferrailage (Mispelblom Beyer, 2006) peu facile entre différentes représentations du rôle d'encadrant : celle de l'organisation, la sienne en tant qu'encadrant (sa représentation de soi) et celle co-élaborée au cours de l'interaction en face à face. Les évaluateurs sont pris en étau entre le souhait « *d'être sincère* », de jouer pleinement le jeu de l'évaluation et de dire « *les choses qui ne vont pas* » (Ac1) – l'assertivité étant une des qualités attendues du manager – et celui de ne pas heurter les personnes. À ce titre, l'EP se situe, pour le N+1, dans le registre d'une épreuve – celle de la confrontation – et d'une négociation interne entre un soi manager-distant et un soi manager-empathique : « *Quand on a à reprocher à une personne quelque chose [...] c'est le moment le plus délicat parce qu'il faut à la fois formuler les choses, mais il faut les formuler de façon à ce que la personne les*

*entende... ce qu'elle n'est pas toujours prête à faire. Je dirais que c'est le moment le plus sensible [...] le moins agréable » (Ac4).*

Cette difficulté tient également à une certaine idée de justice ou d'équité que l'on doit aussi au reste de l'équipe : évaluer, c'est évaluer un individu mais c'est aussi le situer dans un ensemble. Ne pas signaler la « défaillance » d'une personne, c'est reporter la charge de travail sur l'ensemble de l'équipe. C'est la raison pour laquelle lors de l'entretien il s'agira « *d'être très honnête et bien peser ses mots* » (Ac1) avec l'idée que « *ce n'est pas les personnes qu'on évalue mais ce qu'elles font et partant de là, qu'on passe un peu plus de sincérité dans l'entretien* » (Ac1). L'important est de pouvoir être « équipé » pour la situation : s'assurer que ce que l'on dit repose sur des faits, avoir le soutien des N+1 ou des collègues. Une échelle d'appréciation se dessine entre le vrai « problème » qu'il faut absolument clairement signifier et des éléments moins importants pour lesquels on ménagera les faces : « *je prends toujours soin de ne pas dire [ce qui ne va pas] frontalement, ce n'est pas entièrement du recadrage, ce n'est pas le lieu* » (Ab1).

Si l'on en vient au registre des éléments vus comme positifs, et c'est alors surtout en termes d'investissement, de motivation que nos interlocuteurs en parlent, le dilemme est aussi palpable. Il renvoie également aux contradictions portées par un management public qui combine de fortes tensions entre individualisation et collectif. Les agents du service public sont de plus en plus soumis à des dilemmes intérieurs et à des confrontations de valeurs qui peuvent être en conflit dans les situations concrètes de travail. La logique de l'honneur (Iribarne, 1993) qui repose sur une certaine idée de responsabilité et d'autonomie individuelle, s'accommode mal de la culture du résultat et du contrôle (Trosa, 2008). La valorisation de l'activité personnelle est en conflit avec l'esprit d'un service dont la qualité repose sur un ensemble de tâches articulées et interdépendantes, délivrées par des personnels agissant solidairement tant au plan fonctionnel qu'au plan de la valeur morale que la notion de solidarité implique.

Doit-on alors reconnaître ce qui se fait « en plus » de ce qui est normalement requis (par la fiche de poste) quand il est acquis que toute l'équipe travaille bien, que le service fonctionne, que la qualité du service est assurée ? À l'inverse, doit-on porter un jugement négatif quand une personne ne fait que ce qu'elle doit faire ? Les évaluateurs rencontrés optent pour une attitude de bienveillance en essayant de saluer le surplus d'investissement de ceux qui acceptent les tâches additionnelles, notamment dans un souci de reconnaissance individuelle qui pallie le déficit de reconnaissance institutionnelle (Laroux, Larroche, Lépine, Peyrelong, 2008 ; Peyrelong, 2009).

Une dernière difficulté évoquée est celle de garder une distance pendant l'entretien : « *ce qui est délicat justement avec mon N-1 pendant l'entretien c'est de bien garder une position "je suis ton responsable et je t'évalue"* » (Ac5). Ce souci de distanciation traduit bien une rupture dans sa présentation de soi lorsque l'on se voit au quotidien avec son N-1, qu'on partage une même conception du travail et du service public, que l'on s'entend bien. Il va de pair avec le souci d'impartialité et de neutralité qui sont deux attitudes qui découlent de la valeur d'égalité, centrale pour le service public : ne pas favoriser ceux avec qui on a le plus d'affinité, ne pas dévaloriser ceux avec lesquels la relation est plus difficile à établir.

### **III.2. Manager, c'est bien comprendre le travail des autres et accompagner**

Coordonner le travail, transmettre et faire appliquer des objectifs donnés par la direction, trancher, font partie des tâches assumées par les encadrants. Olivier Cousin (2008), Frederik Mispelblom Beyer (2006) ont montré les difficultés de l'exercice réel de ces fonctions ainsi que leur grande diversité en matière de pouvoir et d'autonomie. Dans les situations rencontrées, le pouvoir de décision des N+1 est réduit : enregistrant les demandes des N-1, aucun ne se trouve vraiment à pouvoir décider de changements, sinon à la marge, en restant dans le périmètre de sa fonction : « *J'ai des questions qui me sont posées auxquelles je ne peux pas répondre parce que je n'ai pas les marges de décision* » (B1). Leur rôle, et c'est d'autant plus le cas lorsque les évaluateurs sont éloignés de l'équipe de direction, se limite à faire remonter et appuyer les demandes. La légitimité de l'évaluateur émane de la connaissance fine du travail des N-1, mais pas de leur pouvoir d'action sur ce travail. Essentielle pour l'évaluateur, cette légitimité est toutefois plus ambivalente pour l'évalué qui, nous l'avons vu plus haut, peut parfois préférer un EP avec un N+2 (ou au-delà), mettant ainsi en visibilité une activité qu'il soupçonne invisible aux plus hauts échelons.

#### **IV. Conclusion**

Si pour un certain nombre d'agents, l'exercice de l'EP est artificiel, en particulier pour la définition d'objectifs individuels, en ce qu'il rompt avec un quotidien fait d'aménagements, d'ajustements au fil des événements et d'éléments la plupart du temps non quantifiés et non quantifiables, il reste que pour tous les interviewés le moment d'échange qu'il permet est important. Pour les évaluateurs, son grand intérêt est de permettre une meilleure connaissance du travail mais aussi des personnes. Ce qui est attendu de part et d'autre, c'est un moment de bilan, de retour sur un travail, d'expression des difficultés rencontrées, d'explicitation de ce qui a marché ou non. Abordé de manière très variable selon les individus, de la sérénité au trac, d'une relative indifférence (du fait de l'absence d'effet sur la carrière) à une prise au sérieux, il s'agit pour la plupart d'un moment « *privilegié, peut-être encore plus privilégié que ceux qu'on a habituellement* » (Ab2). Ainsi, ces définitions croisées, parfois contradictoires, sur le travail réalisé, à réaliser, sur des valeurs professionnelles, ces injonctions suivies ou non d'implication et d'adhésion des individus à un projet de service, qui traversent les EP nous paraissent pleinement relever du champ des négociations identitaires « *puisque chacun en s'affirmant, affecte l'autre, et ces co-affectations redéfinissent les identités de chacun* » (Thuderoz, 2007 : 10). Négociations certes difficiles à percevoir pour l'observateur extérieur, mais qui se disent à demi-mots dans les demandes de rectifications parfois qualifiées de « mineures » par les N+1 sur le compte rendu de l'entretien, mais aussi au travers des dilemmes mis en évidence dans les manières de concevoir et de mettre en acte son rôle d'évaluateur.

L'EP est contraint par des normes d'écriture et d'interactions outillées par un dispositif sociotechnique rigide et sous-tendues par une idéologie gestionnaire qui, somme toute, s'avère identifiée avec une assez grande lucidité tant par les évaluateurs que par les évalués. Sans pouvoir se soustraire à un rôle managérial d'évaluateur qu'ils n'ont pas toujours choisi, les bibliothécaires tirent parti de cet échange imposé et partiellement artificiel pour le réinvestir d'une dimension où le dialogue et l'inter-compréhension sont possibles. Cette part d'appropriation par les différentes parties prenantes – cadres de direction, managers de proximité et agents – peut être positivement comprise. Cependant, il demeure que ce dispositif, parce qu'il a vocation à être décliné à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les domaines fonctionnels des établissements, intervient aussi comme le fer de lance d'une communication centrée sur la présentation méliorative des soi professionnels, sur un versant où la dimension managériale prime sur celles des métiers.



## Références bibliographiques

- Demazière, D. (2007). Réduire la dissonance identitaire dans les interactions avec autrui, *Négociations*, 2, 73-89.
- Dubar, C. (2010). *La socialisation - Construction des identités professionnelles et sociales* (4<sup>e</sup> ed.). Paris, Armand Colin.
- Cousin, O. (2008). *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, PUR.
- DGAFF (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique) (2009), Bureau de la communication et de la documentation, *L'entretien professionnel*, En ligne : [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_ressources\\_humaines/entretien\\_professionnel\\_4pages.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ressources_humaines/entretien_professionnel_4pages.pdf)
- Bouillon, J.L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles, *Communication & Organisation*, 31. En ligne <http://communicationorganisation.revues.org/90>
- Dacheux, E. (2004). La communication : éléments de synthèse. *Communication et langages*, 141, 61-70.
- Douyère, D. (2012). Vingt-cinq propositions concernant la « communication » et les modalités d'une recherche concernant des phénomènes communicationnels. In S. Bratosin, C. Bryon-Portet et M. A. Tudor (dir.), *Epistémologie de la communication : bilan et perspectives*. Actes du workshop international Essachess Technopolis, 2<sup>e</sup> éd., Iasi (Roumanie), Institutul European, « Colloquia », 55-74. En ligne <http://www.euroinst.ro/titlu.php?id=1252>
- France, ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique, Silicani J.L. et al. (2008). *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, Paris, La documentation Française. En ligne [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Espace\\_Presse/woerth/livre\\_blanc.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Espace_Presse/woerth/livre_blanc.pdf)
- Iribarne, Ph. d'(1993). *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, Points Essais.
- Laroux, M.N., Larroche, V., Lépine, V. et Peyrelong, M.F., (2008). Reconnaissance dans l'organisation : la représentation des bibliothécaires. In *Les dispositifs de Médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations : Actes du colloque I3M*, Nice, 4-5 décembre 2008, 93-101
- Le Moëne C. et Parrini-Alemanno S. (2010). Management de l'évaluation et communication, *Communication & organisation*, 38, 7-14.
- Lépine, V., Peyrelong, M.F., Grima, F. et Muller, R. (2010). Faire face au nouveau management public : analyse des stratégies des managers des secteurs des bibliothèques et de la santé, Communication présentée au colloque « Vers une nouvelle gestion des ressources humaines ? », IREGE de l'IMUS-Université de Savoie, AGRH Annecy 25-26 mars 2010.
- Mispelblom Beyer, F. (2006), *Encadrer, un métier impossible ?* Paris, Armand Colin.
- Peyrelong, M.F. (2009). L'activité du bibliothécaire entre ombre et lumière. Les formes plurielles de la reconnaissance. *Communication & Organisation*, 36, 82-94.
- Pène, S. (1994). Analyse de postes, bilans d'entretien, écriture de procédures. Un « prêt-à-écrire » pour inscrire l'activité, *Éducation permanente*, 120 (3), 39-57.
- Thuderoz, C. (2007) Identités, reconnaissance et négociations : quelques coordonnées pour des débats majeurs en théorie de la négociation. *Négociations*, 2, 7-10.

Trosa, S. (2008) La mise en œuvre des valeurs : pourquoi et comment ? In France, ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique, Silicani J.L. *et al.*, *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, Paris, La documentation Française, annexe 7, 215-224

## Annexe

catégorie	statut	Nombre d'entretiens et références utilisées dans cet article
C	Magasinier	6 entretiens dont : C1, C2
B	Bibas	5 entretiens dont : B1, B2, B3, B4
A	bibliothécaire	4 entretiens dont : Ab1, Ab2
	Conservateur	13 entretiens dont : Ac1, Ac2, Ac3, Ac4, Ac5