

L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires

Si l'évaluation des personnels est une réalité bien établie de la fonction publique territoriale, elle demeure encore peu pratiquée dans la fonction publique d'État et dans les bibliothèques universitaires*.

Raymond Bérard

Bibliothèque municipale
et interuniversitaire
de Clermont-Ferrand

Raymond.BERARD@univ-bpclermont.fr

Pourquoi évaluer ? La première raison tient au diagnostic de mort clinique du système actuel de notation – avec lequel on ne saurait confondre l'évaluation – que tout le monde, administration comme personnel, s'accorde unanimement à reconnaître dépassé, même si cet exercice continue d'être imposé chaque année aux établissements.

La notation est certes une obligation inscrite dans le statut de la fonction publique, qu'il n'est apparemment pas envisagé de modifier sur ce point, encore que certaines collectivités, dans un souci de cohérence, aient décidé de franchir le pas en la supprimant. Ce caractère d'obligation ne constitue toutefois pas un obstacle à la mise en place en interne d'une procédure plus élaborée, qui, en alimentant la notation traditionnelle, pourrait d'ailleurs lui conférer une nouvelle légitimité.

Les défauts de la notation

Il est inutile d'insister longuement sur l'archaïsme de la notation : c'est sans doute la note chiffrée qui cristallise le plus de critiques ; infantilisante

pour le notateur comme pour le noté, elle connaît une inflation qui, en l'absence de barème et de péréquation nationaux, lui ôte toute valeur et toute crédibilité. Comble de l'absurde, certaines administrations dépassent même le plafond de 20 sur 20 pour leurs agents les plus méritants ! Les diverses tentatives de maîtrise de cette inflation se sont avérées infructueuses, les mouvements décrétés de baisse généralisée étant perçus comme une rupture du contrat tacite conclu entre l'administration et les personnels. Quant à l'appréciation littéraire, elle se résume à un exercice de décryptage de la langue de bois où le socialement correct interdit le plus souvent de s'écarter d'un éloge plus ou moins appuyé. Et avec seulement trois lignes pour décrire la « *manière de servir de l'agent* », il est bien difficile d'établir un bilan précis et objectif de l'année.

La notation souffre encore du double handicap d'être établie à un niveau hiérarchique trop élevé – alors qu'elle devrait relever des chefs d'équipes en contact quotidien avec les agents –, et d'être le produit d'une procédure trop statique. L'entretien, quand il existe et ne se réduit pas à la

* Cet article s'appuie sur une démarche de mise en place de l'évaluation à la Bibliothèque municipale et interuniversitaire de Clermont-Ferrand, menée avec l'assistance méthodologique d'André Chauvet (cabinet Grand Format).

signature par l'agent de sa fiche sur un coin de table, est à sens unique : la notation, déjà rédigée par son supérieur hiérarchique, est le plus souvent soumise sans négociation préalable à l'agent sur lequel elle tombe comme un couperet, lequel n'a d'autre choix que de signer – ou de s'y refuser – pour « attester d'en avoir pris connaissance ». Quant aux désaccords, ils sont renvoyés à l'arbitrage de la commission administrative paritaire nationale, procédure longue, lointaine et déresponsabilisante, en attendant celle des prochaines commissions paritaires d'établissement qui auront au moins le mérite de rapprocher le dialogue du terrain.

Dernière tare du système en vigueur : il exclut tous les personnels non statutaires, contractuels, emplois-jeunes, CES (contrats emploi solidarité), CEC (contrats emploi consolidés), etc., qui, bien qu'ils constituent une proportion significative de l'effectif des bibliothèques universitaires, ne font jamais l'objet d'un bilan professionnel.

L'évaluation, outil de modernisation du management

Mais si l'évaluation est devenue une nécessité, c'est moins en raison de la nécessaire rénovation d'une procédure réglementaire que parce qu'elle constitue un outil indispensable de la modernisation du management d'un établissement et de ses ressources humaines : il s'agit avant tout de redonner du sens au travail. Dans le passé, le travail était défini essentiellement comme une fonction à remplir : on disait de l'agent qu'il occupait un poste. Aujourd'hui, il est défini par les résultats qu'il produit : l'agent poursuit des objectifs. Il s'agit donc d'un véritable changement de culture qui peut bouleverser quelques habitudes. Redonner du sens au travail, c'est promouvoir la participation des

agents dans un esprit de qualité et de progrès permanent pour un seul objectif final : l'amélioration du service rendu à l'utilisateur.

L'objectif de l'évaluation est d'accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives, de permettre une réelle équité dans la prise en compte des situations individuelles et de s'appuyer sur la réalité de l'activité du travail pour favoriser le dialogue au sein de l'établissement. Elle doit permettre :
– de définir des objectifs de travail négociés et des plans d'action ;
– de dresser un bilan formel d'atteinte de ces objectifs et d'engager le dialogue autour des points d'appui ou des difficultés rencontrées ;
– d'élaborer un plan d'action pour l'année suivante.

Plus généralement, la mise en œuvre d'un tel dispositif vise à favoriser l'échange, à permettre un accord sur les axes de progrès et, à terme, à faciliter l'évolution professionnelle.

L'évaluation n'est toutefois qu'un des éléments de la démarche de modernisation et suppose un certain nombre de préalables : la première étape consiste à définir un projet d'établissement, faute de quoi la définition d'objectifs se fera sans cohérence ni mise en perspective. On peut supposer que c'est chose faite depuis la contractualisation entre l'État et l'Université : encore faut-il que le contrat ait défini de véritables axes de développement et ne se réduise pas à un simple catalogue de projets émanant des différentes sections.

Le second préalable est l'élaboration de fiches de postes pour chacun des agents participant à la mission de la bibliothèque, quel que soit son sta-

tut (titulaire, contractuel ou personnel à statut précaire). Ces fiches de postes ne suivront pas le cadre statutaire, dont on connaît l'empilement des corps et des grades largement déconnectés de la réalité des missions réelles, mais seront établies par métiers en s'inspirant de la nomen-

clature des métiers des bibliothèques réalisée en 1995¹. Pour les seuls métiers des bibliothèques (mais on n'omettra pas tous les autres métiers concourant à leur fonctionnement : administratifs, techniciens, relieurs etc.), on peut imaginer six fiches de postes types :

- responsable d'unité documentaire ou de service (correspondant aux corps des conservateurs généraux ou des conservateurs) ;
- adjoint au responsable d'unité documentaire ou chargé de mission transversale ou spécifique (corps des conservateurs) ;
- responsable de petite unité documentaire (antenne universitaire) ou chargé de mission spécifique ou transversale (corps des bibliothécaires) ;
- bibliothécaire chargé de la gestion des collections (acquisitions, catalogage, indexation), de l'accueil du public, de la formation des utilisateurs et des personnels et de la valorisation des collections (corps des bibliothécaires adjoints et des bibliothécaires adjoints spécialisés) ;
- assistant de bibliothèque² chargé d'encadrer le personnel de magasi-

L'évaluation
constitue un outil
indispensable
de la modernisation
du management
d'un établissement
et de ses ressources
humaines

1. Premier recensement des métiers des bibliothèques / rapport rédigé par Anne Kupiec, Nanterre, Université de Paris X-Médiadix, 1995.

2. Terme substitué délibérément à celui de magasinier, afin de mieux rendre compte de la réalité du métier.

BMIU Fiche de poste (1/4)	
Bibliothécaire adjoint spécialisé	Bibliothécaire adjoint
Date de mise à jour :	
IDENTIFICATION DU POSTE MÉTIER : Bibliothécaire DÉNOMINATION DU POSTE SERVICE ADRESSE DU SERVICE LIEU DE TRAVAIL	MISSION OU RÉSUMÉ DU POSTE – Participation à la définition de la politique documentaire, à l'accueil du public, à la formation des utilisateurs et des personnels et à la valorisation du service – Missions spécifiques possibles
CORPS CORRESPONDANT AU POSTE Bibliothécaire adjoint spécialisé Bibliothécaire adjoint S'AGIT-IL D'UN POSTE PERMANENT ? NON PERMANENT ? Indiquer la durée	

BMIU Fiche de poste (2/4)		
Inventaire des activités	% du temps	Niveau d'auto-nomie 1 (faible) à 3 (fort)
– Gestion des collections par secteurs thématiques ou types de documents : acquisitions, traitement, suivi budgétaire	40 %	
– Accueil du public : renseignements, information et recherche documentaire	40 %	
– Formation des utilisateurs et des personnels : apprentissage de la recherche documentaire et enseignement bibliographique	10 %	
– Liaisons avec les BUFR et les spécialistes de la discipline concernée	5 %	
– Animations et valorisation des collections : expositions, forums...	5 %	
– Missions spécifiques transversales ou non	% à déterminer selon le type de la mission	

nage et de participer aux tâches de magasinage (corps des inspecteurs de magasinage);

– assistant de bibliothèque chargé du service public, de l'entretien et du rangement des collections (corps des magasiniers et des magasiniers en chef).

Ces fiches types sont ensuite déclinaées en fonction des spécificités des métiers correspondant à chaque poste occupé, le document définitif étant issu d'une négociation entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

Cet exercice de définition des fiches de postes est perçu très positivement par les personnels : outre qu'il les aide à se repérer dans l'organisation et à identifier leur contribution, ils le vivent comme une démarche de reconnaissance de leurs tâches et de leurs missions.

Il a toutefois ses détracteurs qui évoquent le risque de voir se figer les tâches, l'agent pouvant se réclamer de son profil pour refuser d'exécuter tout ce qui n'y figure pas explicitement (le cas existe

d'électriciens ayant refusé de changer des tubes au néon sous prétexte que leur profil de poste ne mentionnait que le changement des ampoules!). On rétorquera d'une part que c'est là faire injure à l'intelligence, d'autre part – et plus sérieusement – que les missions d'un service évoluant, la fiche de poste doit être révisée à intervalles réguliers. Certains évoquent aussi le risque d'enfermer les agents dans des profils trop spécialisés risquant de faire obstacle à la mobilité. Objection pertinente qui renforce l'exigence de mobilité au sein ou en dehors de l'établissement.

Dernier préalable enfin à l'évaluation : l'existence d'un organigramme déconcentré avec des équipes clairement identifiées, car l'évaluation doit se faire au niveau hiérarchique le plus proche de l'agent, le N+1, au plus près du terrain et des équipes, le seul capable de définir des objectifs concertés et d'en mesurer la réalisation.

Objectifs et mesure de la performance

Le volet le plus important de l'évaluation porte sur les objectifs. Ceux-ci doivent être réalistes, précis, clairs et compris. Ils découlent bien évidemment des objectifs négociés aux niveaux supérieurs et sont accompagnés de la définition des moyens nécessaires et des délais de réalisation. Surtout, ils sont exprimés sous la forme d'un résultat, car un objectif est essentiellement le résultat souhaité d'une activité. Les objectifs peuvent être soit quantitatifs, les plus faciles à définir car de type productif, donc mesurables mais liés au choix de l'instrument de mesure, soit qualitatifs – les plus importants dans une activité de service public comme les bibliothèques – de type comportemental, observables, mais moins facilement

L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET DES PERSONNELS

BMIU Fiche de poste (3/4)		
CARACTÉRISTIQUES PARTICULIÈRES (sujétions liées au poste)		
Polyvalence demandée à certaines périodes Contraintes horaires liées au service		
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE Responsable de service	ENCADREMENT, MOYENS Encadrement d'agent Selon les cas Budget géré Budget du secteur disciplinaire ou d'une partie des collections	
RELATIONS FONCTIONNELLES		
à l'intérieur du service Tous les agents	à l'intérieur de la BMIU (hors service) – DAG – Gestion des systèmes informatiques, formation des utilisateurs, communication, et tous services éventuellement	à l'extérieur de la BMIU – Communauté universitaire – CRFB – Centres de documentation extérieurs – Associations professionnelles – Clubs d'utilisateurs – Professionnels d'autres établissements – Fournisseurs...

Contrairement à la notation, l'évaluation n'est pas subie : elle se construit et se négocie à deux, l'évaluateur et l'évalué préparant séparément l'entretien dont le résultat est le fruit d'un échange au travers d'un dialogue constructif. Cette négociation d'objectifs mesurables permet de recentrer les relations sur les comportements professionnels (ce que fait l'agent) et non sur sa personne (ce qu'il est). Elle s'appuie sur des faits et pas sur des opinions ou des impressions, ce qui est le reproche le plus souvent fait au système de notation, surtout s'il est réalisé à un niveau hiérarchique trop éloigné de l'agent. C'est de ce dialogue contradictoire né de la confrontation entre deux bilans que doivent émerger la reconnaissance du travail ainsi que la dynamisation et la motivation collective et individuelle.

mesurables, car reposant en partie sur l'interprétation de l'évaluateur.

Mesurer la performance dans un établissement de service public demeure encore un sujet tabou, car suspect d'introduire une logique taylorienne contradictoire avec la mission des bibliothèques. Il est vrai que les objectifs qualitatifs, les plus nombreux dans notre sphère d'activité, sont difficilement mesurables. Il n'en demeure pas moins vrai que les bibliothèques universitaires n'échappent pas à la logique économique; elles doivent rendre à la collectivité le meilleur service en fonction des moyens que celle-ci lui attribue et ne peuvent ignorer les objectifs quantitatifs : combien de bibliothèques connaissent-elles le délai de mise à disposition des documents entre leur commande et leur mise en rayon ou le coût du catalogage d'un ouvrage? Indicateurs pourtant indispensables pour piloter un établissement et effectuer des choix stratégiques concernant son organisation.

BMIU Fiche de poste (4/4)	
CONNAISSANCES ET EXPÉRIENCES SOUHAITÉES – CONCOURS Bibliothécaire adjoint spécialisé Bibliothécaire adjoint – CONNAISSANCES Connaissances professionnelles Formations à acquérir : connaissances du contexte disciplinaire et du cursus universitaire correspondant – EXPÉRIENCES Aptitude à acquérir des connaissances en relation avec le profil de poste	
APTITUDES REQUISES – Curiosité intellectuelle et rigueur – Esprit d'initiative – Sens des relations publiques – Sens du travail en équipe – Adaptation à l'évolution des métiers (NTI...)	
ÉVOLUTION PRÉVISIBLE DU POSTE	
CRITÈRES D'ÉVALUATION – Réalisation des objectifs – Technicité – Adaptation au changement – Aptitude à se former et à transmettre ses connaissances – Qualité des relations humaines	

L'entretien d'appréciation

Dans quel but ?

Accroître la cohérence entre les orientations individuelles et collectives, permettre une réelle équité dans la prise en compte des situations individuelles et s'appuyer sur la réalité de l'activité du travail pour favoriser le dialogue au sein de l'établissement.

L'entretien d'appréciation doit permettre :

- de définir des objectifs de travail négociés et des plans d'action ;
- de faire un bilan formel d'atteinte ou non de ces objectifs et de permettre un dialogue autour des points d'appui ou des difficultés rencontrées ;
- d'élaborer un plan d'action pour l'année suivante (objectifs, moyens, indicateurs...).

Plus généralement, la mise en œuvre d'un tel dispositif vise à favoriser l'échange, permettre un accord sur les axes de progrès et, à terme, faciliter l'évolution professionnelle.

Modalités

Avant l'entretien, l'agent et le référent remplissent chacun un document de bilan de l'année. L'entretien porte tout d'abord sur le bilan des activités de l'année, l'analyse et les conclusions à en tirer et les axes d'évolution.

Dans un deuxième temps, le dialogue permet de fixer des objectifs pour l'année à venir, les moyens nécessaires pour les réaliser et les formations envisagées.

Un document de synthèse est rempli par le référent.

Précisions de vocabulaire

Référent : personne en charge de l'appréciation et coordonnant une équipe de travail.

Une **activité** est un ensemble (ou un regroupement) de tâches, d'actions ou d'opérations réalisées pour atteindre un but.

Un **objectif** est un résultat à atteindre dans un délai fixé avec des moyens préalablement déterminés. Ce résultat doit être observable et évaluable.

Exemple : Mettre en place une étude de satisfaction du public, aménager la signalétique d'une bibliothèque, assurer le traitement des réclamations, libérer de la place sur les rayons.

On peut distinguer deux types d'objectifs :

– **les objectifs liés à la mission permanente** (activités principales du poste de travail). Ils se définissent à partir des finalités du poste, mais aussi des finalités et des objectifs du service. Ils doivent préciser les résultats attendus, les délais et les moyens envisagés pour les atteindre.

– **les objectifs liés à des missions spécifiques** (activités particulières ou ponctuelles du poste de travail).

Ils fixent un but concernant une action à mener ou une organisation à mettre en place, un changement à piloter ou un système à concevoir. Ils sont définis précisément dans le temps.

Le document de référence est la fiche de poste.

Les **indicateurs** sont des éléments concrets, quantitatifs ou qualitatifs qui permettent d'évaluer si l'objectif est atteint.

Exemple : Étude de satisfaction réalisée avec données exploitables, nouvelle signalétique testée et mise en place, nombre de rayons libérés, réponse à x% de réclamations.

Quels outils pour l'évaluation ?

Les outils de l'évaluation sont peu ou prou semblables d'une organisation à l'autre ; on évitera toutefois l'écueil trop fréquent consistant à plaquer arbitrairement sur une organisation une grille attrape-tout aux critères trop larges, souvent définis par catégories statutaires (A, B et C) : c'est souvent le cas des grosses collectivités territoriales qui ont le souci d'harmoniser l'évaluation de nombreux agents aux métiers très différents. Mais que recouvrent réellement ces quelques rubriques relevées dans le questionnaire d'une grande ville ? :

« Qualité du service rendu »,

« Respect des règles »,

« Développement des connaissances ».

Imaginer des rubriques suffisamment larges pour qu'elles s'appliquent à tous les métiers équivaut à les vider de leur sens. Une grille sera d'autant plus pertinente que ses critères auront été définis au plus près du terrain, en fonction des métiers des agents plutôt que de leur statut. On touche là le décalage entre le statut et les compétences, dont il faut gérer la contradiction dans un mode de gestion de moins en moins fondé sur la reproduction de valeurs statutaires.

Les résistances

Si l'évaluation est cet outil bénéfique à la fois au service et à l'agent, d'où vient donc qu'elle se heurte à tant de résistances ? Et que ces résistances se manifestent plus vivement dans les bibliothèques universitaires que dans les bibliothèques publiques ?

Les oppositions se cristallisent sur le niveau N+1 avec, d'une part, le risque de voir les responsables de service vivre ce transfert comme une perte de leurs prérogatives, d'autre part la crainte des agents d'être livrés à l'arbitraire de « petits chefs ».

La formalisation
de la démarche
d'évaluation
garantit
une meilleure équité
grâce à
des supports
d'entretien
communs,
réalisés
en concertation
et utilisés
par tous les services,
sur la définition
d'indicateurs
mesurables

Crainte compréhensible mais qui devrait être dissipée par la possibilité de recours à chaque étape de l'évaluation, et surtout par le fait que celle-ci n'est menée que par des agents (appelés référents ou coordinateurs) reconnus depuis longtemps par leurs pairs comme responsables d'équipe, reconnaissance professionnelle plutôt que statutaire. Ou de la difficulté de sortir de l'implicite...

La revendication d'une évaluation menée par le seul responsable de service après recueil de l'avis des collègues chargés d'encadrement ne serait-elle pas la pire des solutions qui aboutirait à faire assumer l'évaluation par le N+1 sans toutefois que celui-ci puisse la revendiquer, puisque la phase d'échange en serait confiée par procuration au chef de service ? Il est des exemples de dialogue plus directs et transparents.

La formalisation de la démarche d'évaluation suscite autant d'inquiétudes, alors qu'elle garantit pourtant une meilleure équité grâce à des supports d'entretien communs, réalisés en concertation et utilisés par tous les services, et repose sur la définition d'indicateurs mesurables. Mais n'est-ce pas le propre de toute formalisation, même si le système actuel se voit reprocher son absence de critères ? Ces difficultés n'apparaissent guère dans les bibliothèques publiques : sans doute parce que l'évaluation y est toujours imposée par le pouvoir politique alors que l'Université initie rarement une telle réforme. Dans un mode de gestion demeuré centralisé, le poids du Ministère reste prépondérant face à des établissements à l'autonomie toute relative. Ce ministère a d'ailleurs constitué un groupe de réflexion sur l'évaluation des conservateurs qui devrait conférer à la démarche la légitimité qui lui fait défaut quand elle émane du terrain.

Une autre explication de ces difficultés tient sans doute à la forte hiérarchisation des bibliothèques universitaires et à l'organisation en sections qui encourage les fonctionnements pyramidaux.

La gestion de la contradiction entre statut et compétence n'est pas non plus très aisée. Certains personnels – en particulier les jeunes magasiniers souvent surdiplômés – tout en revendiquant des responsabilités dépassant la définition stricte de leur cadre statutaire, peuvent être tentés de remettre en cause le principe de l'évaluation en se retranchant derrière le statut pourtant si décrié.

Une des conditions du succès est de déconnecter l'évaluation de la notation statutaire, même si celle-ci est nourrie par celle-là : l'évaluation demeure un outil de management

interne à l'établissement, qui sert à améliorer l'organisation et le service rendu au public. L'utiliser, dans une caricature du secteur privé, comme outil de modulation des primes statutaires aurait un effet contre-productif : d'abord parce que le montant modulable du régime indemnitaire est, à l'exception des conservateurs, insignifiant, et surtout parce que les objectifs du service public s'accommodent mal d'une motivation individuelle créée par des primes de rendement. C'est ce qui fait la noblesse de notre mission où, plus que la récompense, c'est la reconnaissance qui favorise l'estime de soi.

Entre outil diabolisé pour les uns et instrument de management pour les autres, l'évaluation saura-t-elle trouver sa place ? Elle ne se construira qu'autour de valeurs communes partagées par tous dans l'établissement. Ne pouvant se concevoir isolément

Une
des conditions
du succès
est
de déconnecter
l'évaluation
de la notation
statutaire

d'une démarche de management, elle ne constituera pas un outil pour le seul encadrement, mais devra mobiliser tout le personnel. Faute de quoi, elle sera vite dévoyée pour retomber dans les travers de la notation et se réduire à un gadget vide de sens.

Octobre 1999

Bilan de l'année – Document Agent/Référent

Rappel des objectifs permanents et spécifiques de l'unité documentaire ou du département

Mission permanente (activités principales du poste de travail)

Objectifs fixés	Réalisations / Résultats (les pourcentages de la fiche de poste peuvent servir de référence)
•	•
•	•
•	•

Commentaires (situations particulières, difficultés rencontrées...)

Mission spécifique (s'il y a lieu) (activités particulières ou ponctuelles du poste de travail)

Objectifs	Réalisations / Résultats
•	•

Commentaires (situations particulières, difficultés rencontrées...)

Contributions aux objectifs de service

Autres critères de la fiche de poste

Critère	Commentaires

Observations complémentaires

Éléments professionnels marquants de l'année

Propositions

En terme d'organisation :

En terme de formation :

Objectifs professionnels envisagés pour la période à venir

Autres observations

Document de synthèse

1°) Bilan de l'année

Objectifs	A	B	C	D	E	Commentaires
Mission permanente (activités principales du poste de travail)						
Missions spécifiques (activités particulières du poste de travail)						

Autres critères de la fiche de poste	
Critère	

A : dépasse le niveau d'exigence du poste, B : maîtrise le niveau d'exigence du poste, C : maîtrise presque le niveau d'exigence du poste, D : exerce en partie le niveau d'exigence du poste, E : éprouve des difficultés par rapport au niveau d'exigence du poste

2°) Objectifs individuels pour la période à venir

Mission permanente (activités principales du poste de travail)		
Objectif(s)	Indicateurs	Moyens/Méthodes

Mission spécifique (s'il y a lieu) (activités particulières ou ponctuelles du poste de travail)			
Objectif(s)	Indicateurs	Moyens/Méthodes	Délais

Autres observations

3°) Perspectives d'évolution

Évolutions souhaitées
Formations envisagées
Autres observations