

# L'évaluation des personnels dans les bibliothèques d'enseignement supérieur :

## → ESPOIRS ET DOUTES

### RAYMOND BÉRARD

Agence bibliographique  
de l'enseignement supérieur  
Raymond.berard@abes.fr

Conservateur général des bibliothèques, Raymond Bérard dirige l'Abes. Il a auparavant dirigé la bibliothèque municipale et interuniversitaire de Clermont-Ferrand avant d'être directeur des études à l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques puis directeur du Centre technique du livre de l'Enseignement supérieur. Il est président de la CG46 de l'Afnor (Documentation). Il contribue régulièrement au BBF.

En 2000, le BBF publiait un article sur l'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires<sup>1</sup>. À l'époque, le ministère de l'Enseignement supérieur n'avait pas encore mis en œuvre le dispositif que nous connaissons : cet article s'appuyait sur une expérience menée dans la composante universitaire de la bibliothèque municipale et interuniversitaire de Clermont-Ferrand. Huit années plus tard, le moment est venu de revisiter le concept d'évaluation : la méthode proposée en 2000 peut-elle être reprise en l'état ? Comment s'est opérée la généralisation de l'évaluation au niveau national ? Quelles sont les améliorations possibles ?

### Faiblesses de la notation traditionnelle

Aujourd'hui comme en 2000, il est impossible de traiter de l'évaluation sans aborder la question de la notation puisque, dans le dispositif réglementaire, ces deux processus sont liés. L'article précité posait le diagnostic de mort clinique du système de notation alors en vigueur, présenté comme la raison militante pour l'introduction de l'évaluation. La notation traditionnelle avait perdu tout sens, notamment la

note chiffrée qui cristallisait le plus de critiques. Infantiliste pour le notateur comme pour le noté, elle connaissait une inflation galopante qui lui ôtait toute crédibilité. Quant à l'appréciation littérale, elle se résumait à un exercice de langue de bois obligeant à lire entre les lignes pour tenter d'interpréter le jugement du notateur. Avec seulement trois lignes pour décrire « la manière de servir de l'agent », il était bien difficile d'établir un bilan précis et objectif de son activité.

D'autres handicaps de la notation étaient soulignés : signée par le directeur, elle était établie à un niveau hiérarchique trop élevé, alors que les chefs d'équipe en contact quotidien avec l'agent étaient les mieux placés pour émettre un avis sur sa manière de servir. Certes, les directeurs demandaient le plus souvent à ces chefs d'équipe de rédiger un projet de note mais sa paternité leur était confisquée.

Le plus souvent, la notation ne donnait lieu à aucun entretien : l'agent découvrait le formulaire dans son casier, la note tombait comme un couperet. Son seul choix était de la signer pour « attester d'en avoir pris connaissance » ou de s'y refuser en cas de désaccord. Un autre défaut du système, c'est qu'il excluait tous les personnels non statutaires. Pour les contractuels, le renouvellement de leur contrat tenait lieu de notation.

Bref, le dispositif craquait de toute part et exigeait d'explorer de nouvelles voies pour moderniser la gestion des personnels. La situation était mûre

1. Raymond Bérard, « L'évaluation des compétences et des personnels dans les bibliothèques universitaires », *BBF*, n° 1, 2000, p. 62-70.

pour se lancer dans l'évaluation, mise en œuvre depuis longtemps dans les collectivités territoriales.

Le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État, précisé par l'arrêté du 17 novembre 2004 relatif aux modalités d'évaluation et de notation de certains fonctionnaires du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, est le texte fondateur de cette rénovation pour les personnels de bibliothèques<sup>2</sup>. Il introduit une nouveauté radicale, l'évaluation, tout en maintenant la notation.

Quelle est la nature de cette notation ? Pourquoi a-t-elle été maintenue ? Apporte-t-elle une solution aux dysfonctionnements du système antérieur ?

## Principales nouveautés

*La notation chiffrée est maintenue, mais n'est plus plafonnée à 20.*

Chaque campagne de notation donne lieu à une note comprise entre - 5 et + 5, la note obtenue s'ajoutant à la note de référence. Un agent noté 20 dans l'ancien système et qui aura obtenu + 5 dans le nouveau dispositif verra ainsi sa note de référence passer à 25. Ce n'est plus la note de référence qui compte mais bien l'évolution de la note lors de chaque campagne, entre - 5 et + 5. Les excès de fractionnement de la note sont limités puisque seule la division en demi-points est admise.

*Une appréciation générale est maintenue.* Elle est fixée, de même que la note chiffrée, sur la base de critères figurant en annexe de l'arrêté du 17 novembre 2004, regroupés sous quatre rubriques : compétences professionnelles et technicité, contribution à l'activité du service, qualités professionnelles et relationnelles et, le cas échéant, aptitude au management ou/et à la conduite de projets. La fiche de notation comprend ainsi 32 critères pour lesquels le notateur doit cocher

une des six cases (remarquable, très satisfaisant, satisfaisant, moyen, insuffisant, sans objet). Bien entendu, il doit y avoir corrélation entre les rubriques cochées, la note chiffrée et l'appréciation générale.

*La notation intervient tous les 2 ans et non plus annuellement.*

*La note sert à établir les réductions d'ancienneté :*

- 20 % des agents notés dans chaque corps bénéficiant de l'augmentation maximale de note (+ 5) obtiennent une réduction d'ancienneté de 6 mois.
- 30 % des agents bénéficiant d'une progression forte mais inférieure à + 5 obtiennent une réduction d'ancienneté de 2 mois.

Bien entendu, ces dispositions ne concernent que les corps bénéficiant de réductions d'ancienneté. Les conservateurs ne sont donc pas concernés.

Une harmonisation préalable des notes est nécessaire pour respecter les quotas de 20 % et 30 %. Des commissions ad hoc ont donc été créées auprès des chefs de service ayant pouvoir de notation, le ministre pour les personnels de bibliothèque en raison de leur gestion nationale<sup>3</sup>. Cette commission comprend des représentants de l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), de la Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique (SDBIS), de la Direction du livre et de la lecture (DLL) et de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Pour les corps gérés par le rectorat, notamment ceux de l'administration scolaire et universitaire (ASU), la composition des commissions académiques est de la compétence du recteur (présidents ou directeurs des établissements de l'académie ayant pouvoir de notation pour les personnels de la filière).

Le dispositif des commissions d'harmonisation des notes des personnels de bibliothèques est complexe, bien qu'il ait été simplifié par rapport aux dispositions initiales : il était en effet prévu de créer, dans chaque aca-

démie, des commissions d'harmonisation préalable des notations des établissements publics relevant du ministère de l'Éducation et du ministère de l'Enseignement supérieur, dont une pour les personnels de bibliothèques, chaque commission étant composée de présidents ou directeurs d'établissements. Ce système n'a jamais été mis en œuvre en raison de sa complexité, mais peut-être aussi par crainte des effets d'hégémonie qu'auraient pu exercer les plus gros établissements, et a été abandonné au profit d'une commission nationale.

Les établissements ayant fait preuve d'autodiscipline en régulant leurs propositions (voire en établissant une pré-harmonisation entre établissements d'un même site), la commission nationale n'a pas eu à intervenir lourdement, puisqu'en 2005 (derniers chiffres connus), les propositions des établissements étaient comprises entre 80,18 % et 111,48 % de la cible. La tâche de la commission a dû toutefois être redoutable pour déterminer des critères de choix et ajouter des noms comme en retirer.

## Bilan de la réforme

Avec le recul de deux campagnes de notation, quel bilan tirer de cette réforme ?

- Un progrès notable : la grille de critères permet de mieux objectiver les appréciations et la note.
- La notation a toutefois été maintenue. Que la note ne soit plus sur 20 mais sur 10 (avec une amplitude comprise entre - 5 et + 5) n'y change rien : c'est toujours une note. Sa fréquence (tous les deux ans) est toutefois réduite.

• Le lien entre la note et les réductions d'ancienneté a des effets redoutables : sauf accident, les agents ayant obtenu les meilleures notes (4,5 ou 5) s'attendent à les conserver. Ce qui implique que les mêmes agents bénéficient des mêmes réductions d'ancienneté d'une campagne sur l'autre, excluant tous leurs collègues. Comment justifier un tel traitement dans une équipe ? Il est peu vraisemblable que les autres membres de l'équipe déméritent au point de ne jamais bé-

2. <http://admi.net/jo/20020502/FPPA0200037D.html>  
[www.education.gouv.fr/bo/2004/46/MENFo402476A.htm](http://www.education.gouv.fr/bo/2004/46/MENFo402476A.htm)

3. Arrêté du 25 octobre 2005 (NOR : MENBo502358A).

néficier de réductions d'ancienneté. La tentation est alors grande d'opérer un système tournant : untel aura 5 l'année N, puis verra sa note baisser deux ans plus tard afin que son collègue bénéficie à son tour d'une réduction d'ancienneté. Sa note baissera sans que sa manière de servir ait pourtant régressé. La notation est détournée de son objet. C'est le retour à l'ancien système des réductions d'ancienneté, à l'époque où il était déphasé des notations.

- L'autorité ayant pouvoir de notation est très éloignée de l'agent, la procédure est longue et complexe (de trois à quatre mois). Qu'on en juge :

1. Rédaction de la proposition de notation par le directeur. Cette rédaction ne donne lieu à aucun entretien : l'agent ne doit pas avoir connaissance de cette proposition de note sous peine de nullité en cas de recours.

2. Harmonisation par la commission.

3. Arrêt de la note par l'autorité.

4. Transmission de la note au directeur d'établissement.

5. Communication de sa note à l'agent.

La procédure de notation s'est considérablement alourdie et a encore davantage éloigné l'autorité de notation de l'agent. Sa vocation essentielle est de déterminer les réductions d'ancienneté. Or le dispositif a des conséquences négatives sur la juste reconnaissance des mérites individuels. Dans ces conditions, ne faut-il pas imaginer un autre moyen de déterminer les réductions d'ancienneté ? Quant aux conservateurs qui avancent à l'ancienneté à l'intérieur d'un même grade, la notation n'a plus grande utilité pour eux.

La suppression de la notation est effective depuis 2005 pour les personnels Itarf (ingénieurs, personnels techniques et administratifs de recherche et formation) car « ces personnels sont imprégnés de la culture de l'évaluation [...] qui est d'ores et déjà déterminante dans les processus de promotion de grades et de changement de corps<sup>4</sup> ». Cette formule

4. Communication de la DPMA (Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration) relative à la mise en œuvre du décret n° 2002-682. S.d.

satisfait à la fois les organisations syndicales et l'Administration. Rappelons en outre que la loi de modernisation de la fonction publique d'État adoptée le 23 janvier 2007<sup>5</sup> prévoit le remplacement du système de notation par un entretien d'évaluation pour apprécier la valeur professionnelle des agents. Une expérimentation de ce dispositif doit être menée en 2007, 2008 et 2009 par dérogation au statut général de la fonction publique.

Le lien entre évaluation et notation est explicite dans l'intitulé même

## “La loi de modernisation de la fonction publique d'État prévoit le remplacement du système de notation par un entretien d'évaluation”

du décret qui précise à l'article 8 : « La fiche de notation de chaque fonctionnaire comprend une appréciation générale exprimant sa valeur professionnelle et tenant compte de son évaluation. » L'entretien d'évaluation doit pourtant suffire à apprécier la valeur professionnelle de l'agent. En liant notation et entretien, la procédure en vigueur parasite la démarche d'évaluation qui, à notre sens, doit demeurer un outil de management interne.

Depuis le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002, l'évaluation est une obligation pour les agents de l'État :

- les fonctionnaires font l'objet d'une évaluation comportant un en-

retien qui donne lieu à compte rendu (article 2) ;

- l'entretien d'évaluation est conduit par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire (article 3) ;

- l'entretien porte sur les résultats professionnels de l'agent au regard des objectifs assignés, sur ses besoins de formation et ses perspectives d'évolution (carrière, mobilité). Il peut également porter sur la notation (article 3) ;

- l'arrêté du 17 novembre 2004 précise que l'évaluation intervient tous les deux ans.

L'évaluation telle qu'elle est ainsi définie corrige plusieurs défauts de la procédure de notation :

- elle donne lieu à un entretien où évaluateur et évalué construisent et négocient conjointement les objectifs ;

- elle est établie entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct : c'est la reconnaissance du rôle de l'encadrement intermédiaire ;

- établie à partir d'objectifs précis, elle est critérisée et objectivée ;

- elle ne porte pas seulement sur les objectifs mais s'ouvre sur l'évolution possible de

l'agent ;

- elle est élargie aux besoins de formation de l'agent et à ses projets d'évolution.

Un handicap majeur toutefois : elle n'est établie que tous les deux ans, durée beaucoup trop longue pour faire un bilan. Une véritable évaluation doit être menée tous les ans, avec un bilan d'étape à six mois.

## Fondements de la démarche d'évaluation

Présentée par ses promoteurs comme un outil indispensable de modernisation du management des établissements, elle doit permettre de redonner du sens au travail : dans le passé, le travail était défini 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 changement de culture. 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 : améliorer le service rendu aux usagers.

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 du travail afin de favoriser le dialogue au sein de l'établissement.

L'évaluation doit permettre de dresser un bilan formel d'atteinte de ces objectifs, d'engager le dialogue autour des points d'appui ou des difficultés rencontrées et d'élaborer un plan d'action pour les deux années suivantes. 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 pas subie, mais 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 la personne (ce qu'il est). Elle s'appuie sur des faits et non des opinions ou impressions, ce qui était le reproche le plus communément fait à l'ancien système de notation.

L'évaluation n'est toutefois qu'un des éléments de la démarche de modernisation et suppose un certain nombre de préalables :

- l'élaboration d'un projet d'établissement, faute de quoi la définition d'objectifs se fera sans cohérence ni mise en perspective ;
- la rédaction de fiches de postes ;
- l'existence d'un organigramme déconcentré avec la désignation explicite du niveau hiérarchique le plus proche de l'agent, le N+1, le seul en mesure de définir des objectifs concertés et d'en mesurer la réalisation.

## Définition des objectifs

Une des principales difficultés de l'évaluation réside dans la définition des objectifs. S'il est aisé de définir des objectifs pour des cadres qui ont vocation à gérer des projets, l'exercice est plus difficile pour les agents d'exécution. On peut d'ailleurs estimer que la réforme est très ambitieuse puisqu'elle applique l'évaluation à tous les personnels, de l'encadrement jusqu'aux agents de catégorie C, ce qui semble plus systématique que ce qui se pratique généralement dans le monde de l'entreprise.

“Dans le passé, le travail était défini comme une fonction à remplir ; aujourd'hui, il est défini par les résultats qu'il produit : l'agent poursuit des objectifs”

C'est pourquoi il importe d'opérer une distinction entre deux types d'objectifs :

- ceux liés à la mission permanente de l'agent, qui correspondent aux activités de la fiche de poste et se définissent à partir des finalités du service. Ce sont des objectifs de progrès dans l'occupation du poste indiquant les progrès attendus, les points de vigilance, les effets attendus, les formations à suivre. Ce type d'objectifs est adapté au personnel d'exécution.
- les objectifs liés à des missions spécifiques, qui fixent un but concernant une action à mener ou une organisation à mettre en place ou bien

encore un changement à piloter ou un système à concevoir. Ces objectifs conviennent à l'encadrement.

Les objectifs les plus faciles à définir sont quantitatifs, car ils sont de type productif et donc facilement mesurables. L'exemple le plus connu est celui des agents commerciaux dont les primes sont fonction du chiffre d'affaires qu'ils auront généré. Dans les bibliothèques, ce peut être le nombre de monographies cataloguées, le délai de traitement des documents entre leur livraison par le libraire et la mise en rayons. Les objectifs purement quantitatifs ne reflètent toutefois pas la diversité de l'activité d'un agent, ne prennent pas en compte l'insertion de son activité dans celle du groupe et peuvent être contre-productifs.

Les bibliothèques étant principalement une activité de services, les objectifs qualitatifs sont plus pertinents mais se prêtent difficilement à la mesure : un objectif étant un résultat à atteindre dans un délai fixé avec des moyens préalablement déterminés, ce résultat doit être observable et évaluable au moyen d'indicateurs. Or les objectifs qualitatifs sont des objectifs de type comportemental, observables mais moins facilement

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

On constate souvent des formulations passe-partout dans les grilles d'évaluation, qui rendent difficile l'évaluation fine et juste du niveau d'atteinte des objectifs. La raison en est un défaut de granularité dans leur définition. Par exemple, fixer comme objectif à un agent l'amélioration de l'accueil n'a aucun sens : faute d'indicateurs, sa mesure est impossible. Il faut analyser finement la notion d'accueil : s'agit-il du temps d'attente à la banque de prêt, de la qualité de la signalétique, de l'amabilité des agents d'accueil ?

Le Ministère a mis en 2005 à la disposition des établissements une

boîte à outils très complète pour les aider à mettre en œuvre la réforme. Elle comprenait :

- une liste de questions-réponses ;
- un tableau recensant les chefs de service ayant pouvoir de notation et les commissions d'harmonisation préalable, tableau bien nécessaire pour démêler l'écheveau de « qui note qui ? » et de « quelle commission harmonise les notes de qui ? » ;
- un exemple de compte rendu de l'entretien d'évaluation ;
- un guide de l'entretien d'évaluation ;
- les textes officiels.

Pour rédiger les fiches de postes, les établissements pouvaient s'appuyer sur « BiblioFil' »<sup>6</sup>, conçu pour favoriser la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et la mise en place de l'évaluation.

### Divers points de crispation

Malgré cette préparation, l'application de la réforme a donné lieu à des mouvements sociaux qui ont retardé sa mise en œuvre, la première campagne d'évaluation s'étant déroulée en 2006. 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 ?

L'introduction de la mesure de la performance dans les établissements de service public demeure encore un sujet tabou, car suspectée d'introduire une logique taylorienne contradictoire avec la mission de service public des bibliothèques. Elle est remise en cause au Royaume-Uni où l'introduction à grande échelle de mesures de performance pour juger de l'efficacité des politiques publiques fait l'objet de sévères critiques. Gorman<sup>7</sup> estime que ce mouvement va à l'encontre des valeurs et missions des bibliothèques.

Usherwood<sup>8</sup> et McMenemy<sup>9</sup> s'en prennent à la place trop importante accordée aux critères quantitatifs de mesure de la performance des bibliothèques, cette méthode ayant pu influencer la relation aux services dont les bibliothécaires sont les opérateurs, voire limiter leur mesure effective. On assiste à une prise de conscience, dans les bibliothèques publiques britanniques, que loin de renforcer les bibliothèques, une trop grande confiance dans les techniques scientifiques de management tend plutôt à limiter la nature et l'étendue des services et démotiver les personnels. Pour ces auteurs, le temps est venu d'une approche plus holistique des services, qui n'opposerait plus quantité et qualité.

Un autre point de crispation s'est cristallisé sur le niveau N+1 avec, d'une part, le risque de voir les responsables de service vivre ce transfert comme une dépossession de leurs prérogatives, d'autre part, la crainte des agents d'être livrés à l'arbitraire de petits chefs. Le plus souvent, les équipes disposaient déjà de référents reconnus par leurs pairs comme responsables d'équipes, mais il s'agissait d'une reconnaissance professionnelle et non statutaire. De la difficulté de sortir d'une organisation implicite...

Un autre reproche est d'ordre culturel : la notion d'évaluation serait parfaitement adaptée aux pays anglosaxons, mais étrangère à notre esprit latin. C'est l'analyse qu'en fait Philippe d'Iribarne, sociologue des organisations, pour qui ces méthodes de gestion, importées des États-Unis, s'inspirent directement du modèle américain de vie en société, basé sur les relations contractuelles. Or en France, une ap-

proche des relations hiérarchiques au travail, assimilée à la relation entre client et fournisseur, est choquante car vécue comme servile : « *Les conceptions françaises conduisent le supérieur et le subordonné à revendiquer d'autres libertés et à accepter d'autres sujétions que celles qui échoient à celui qui livre et à celui qui achète. Lorsque chacun considère que ses devoirs sont largement fixés par la coutume du groupe professionnel*

## “L'introduction de la mesure de la performance dans les établissements de service public demeure encore un sujet tabou”

*auquel il appartient [...], il acceptera mal que son supérieur prétende fixer ses objectifs [...] Le supérieur peut difficilement contrôler de près ses subordonnés, sans s'abaisser [...]»*<sup>10</sup>. » Il en va de l'honneur du groupe professionnel.

Pour Philippe d'Iribarne, une marge de flou doit subsister dans les relations de travail : « *L'approche contractuelle utilise mal la capacité que possèdent les formes françaises de gouvernement à gérer ce qui est trop flou pour pouvoir être commodément enfermé dans la lettre d'objectifs, de règles et de contrats.* »

La démarche managériale moderne fait grand cas de la mobilisation. « *Comment mobiliser les Français ? Sans doute faut-il d'abord éviter de les démobiliser. Plus que bien d'autres, ils n'attendent pas qu'on leur fixe des tâches et des objectifs pour se sentir responsables de*

6. Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration (DPMA), « BiblioFil' : le référentiel de la filière bibliothèque », 2005.

[www.education.gouv.fr/cid291/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html](http://www.education.gouv.fr/cid291/bibliofil-le-referentiel-de-la-filiere-bibliotheque.html)

7. Michael Gorman, « The wrong path and the right path : the role of libraries in access to, and preservation of, cultural heritage », *New Library World*, 108 (11/12), 2007, p.479-489.

8. Bob Usherwood, *Rediscovering Public Library Management*, London, Library Association Publishing, 1996.

9. David McMenemy, « What is the true value of a public library ? », *Library Review*, 56 (4), 2007, p. 273-277.

10. Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, 1989, p. 95-96.

leur travail. Le sens que chacun possède de la dignité de son état est en lui-même une source puissante de motivation<sup>11</sup>. »

Philippe d'Iribarne fustige une approche du travail empreinte d'une religiosité étrangère à l'esprit français : la notion de culture d'entreprise allie un sens poussé des affaires et une « religiosité fortement émotionnelle s'inscrivant dans le droit fil des traditions américaines ». Elle répugne par contre à la façon française de séparer le sacré et le profane. Il cite une étude sur les projets d'entreprise selon laquelle « l'entreprise a demandé [aux cadres] d'apporter leur compétence, leur efficacité, leur dynamisme, parfois leur docilité mais elle ne leur a jamais demandé d'apporter leur foi<sup>12</sup> ».

Certes, cette analyse date déjà de près de vingt ans pendant lesquels l'environnement social, culturel et économique de notre pays a connu de profondes mutations. Mais peut-on vraiment la disqualifier en la mettant sur le compte d'une exception française aujourd'hui dépassée ? Une objection possible est que Philippe d'Iribarne base son analyse sur le monde industriel dont les relations hiérarchiques sont sensiblement différentes de celles en vigueur dans l'administration et plus encore dans les bibliothèques où le consensus (et le respect de l'honneur cher à Philippe d'Iribarne) demeure largement la règle. L'autoritarisme et le contrôle tâtilon y sont peu répandus.

Philippe d'Iribarne ne nie pas la nécessité d'une réflexion générale sur les objectifs poursuivis, qu'il qualifie « d'exercice fécond ». Cette dimension du groupe est absente du dispositif national d'évaluation : la définition des objectifs doit faire l'objet d'une réflexion collective, au niveau de l'établissement puis des groupes professionnels qui le composent. De même, l'évaluation de leur atteinte doit être réalisée collectivement car c'est un groupe qui s'engage sur un projet. Comme on l'a vu en distinguant deux principales catégories d'objectifs, les objectifs sur lesquels s'engage un

groupe sont ceux liés à une action à mener ou une organisation à mettre en place, ou bien encore un changement à piloter. Le cadre s'engagera avec et au nom de son groupe.

## Pistes pour l'amélioration du dispositif

Il est difficile de parler encore aujourd'hui de dispositif officiel d'évaluation fixé par le Ministère. Chaque établissement est désormais libre de déterminer lui-même les modalités d'évaluation de ses agents, dont les comptes rendus ne sont pas transmis

tout un outil de management interne qui doit servir à améliorer l'organisation et le service rendu au public. Elle ne doit plus être perturbée par des considérations de mérite individuel contingenté, introduisant une concurrence artificielle entre agents. Cette suppression n'est pas une utopie puisqu'elle est déjà effective pour les personnels Itarf.

- Dans le même esprit, utiliser l'évaluation pour moduler le régime indemnitaire aurait un effet contre-productif. Ce n'est pas le montant d'une prime qui motive les agents, mais l'intérêt de leur travail et la considération qu'ils reçoivent de leur encadrement.

La modulation des primes peut relever d'autres critères comme les responsabilités assumées.

- Adapter une fréquence annuelle et non biennale.

- Différencier l'évaluation des cadres de celle des autres personnels qui sont de natures différentes : l'évaluation de ces derniers privilégiera les objectifs du poste et de l'équipe.

- Privilégier les objectifs qualitatifs plutôt que quantitatifs.

- Faire précéder l'évaluation individuelle d'une évaluation collective.

Entre outil diabolisé pour les uns et instrument de management pour les autres, l'évaluation doit pouvoir trouver sa place dans les bibliothèques de l'enseigne-

ment supérieur. L'expérience montre qu'un dispositif conçu depuis le niveau central n'est pas transposable tel quel aux réalités locales : les établissements doivent l'adapter et se l'approprier pour l'adopter. L'évaluation devra prendre en compte l'environnement spécifique du service public et la dimension collective du processus de prise de décision de la communauté universitaire. Une approche centrée sur l'individu et ignorant le groupe serait une erreur majeure. ●

Mars 2008

“La définition des objectifs doit faire l'objet d'une réflexion collective. De même, l'évaluation de leur atteinte doit être réalisée collectivement car c'est un groupe qui s'engage sur un projet”

au Ministère (alors que le décret du 29 avril 2002 prévoyait qu'ils devaient être versés au dossier de l'agent).

Quelles pistes suivre pour améliorer le dispositif d'évaluation ?

- D'abord supprimer la notation afin qu'elle cesse de polluer la démarche d'évaluation<sup>13</sup>. Celle-ci est avant

13. Ce qui a été de nouveau annoncé par la Direction générale des ressources humaines à la réunion des directeurs de bibliothèques universitaires qui s'est tenue à Paris les 13 et 14 mars derniers (Ndlr).

11. *Ibid*, p. 122.

12. Bernard Galambaud, « Le projet d'entreprise entre désirs et réalité », *Annales des Mines*, n° 7, juin 1987.