



**HAL**  
open science

## L'entretien professionnel : les contours flous de la négociation

Valérie Lépine, Marie-France Peyrelong

► **To cite this version:**

Valérie Lépine, Marie-France Peyrelong. L'entretien professionnel : les contours flous de la négociation . Revue française des sciences de l'information et de la communication, 2016, Tendances contemporaines en communication organisationnelle, 9, 10.4000/rfsic.2275 . hal-01799670

**HAL Id: hal-01799670**

<https://hal.univ-grenoble-alpes.fr/hal-01799670v1>

Submitted on 25 May 2018

**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.

# Revue française des sciences de l'information et de la communication

9 | 2016 :

Tendances contemporaines en communication organisationnelle

Nouvelles problématiques

---

## L'entretien professionnel : les contours flous de la négociation

VALÉRIE LÉPINE ET MARIE-FRANCE PEYRELONG

---

### ***Résumés***

Français English

La montée en puissance et la diffusion dans les différentes administrations de la pensée managériale, incarnée par la mise en œuvre du Nouveau Management Public, est l'une des grandes tendances structurantes observables des dernières décennies. Des pratiques de GRH et d'évaluation issues du secteur privé sont désormais déployées dans le secteur public. L'entretien professionnel annuel est analysé dans cet article dans une perspective en SIC comme un dispositif info-communicationnel multidimensionnel qui cristallise des enjeux idéologiques, organisationnels et relationnels autour de la redéfinition des activités et des rôles. Dans cet espace-temps est potentialisée une dimension particulière de la communication managériale et professionnelle – celle de la négociation – qui peut être soit être actualisée dans l'échange, soit à l'inverse inhibée ou fortement minorée.

The ongoing dissemination of managerial conceptions in various public administrations, referred as New Public Management, is one of the main structuring trends observed during the last decades. Human Resources practices and performance evaluation, are transferred from private to public organizations. In this paper the annual employee review, analyzed from an information and communication sciences perspective, is seen as a system where ideological, organizational and relational issues over the definition of one's activity and roles are at stake. During the employee annual evaluation a specific and potential dimension of managerial and professional communication - negotiation- could either be developed through exchanges or inhibited or profoundly minimized.

---

### ***Entrées d'index***

**Mots-clés** : Nouveau Management Public, entretien d'évaluation, dispositif info-communicationnel, négociation

**Keywords** : New Public Management, annual employee review, info-communicational system, negotiation

---

## ***Texte intégral***

# **Introduction**

- 1 Dans les travaux en communications organisationnelles des années 90 et 2000, la problématique de la rationalisation des organisations et des procès productifs ainsi que les enjeux de la gestionnarisation des objectifs et des modèles d'action ont été largement explorés. Sous différents angles et à partir d'objets divers, ont été mis en évidence la contribution du déploiement des TIC et des systèmes d'information, la puissance des discours d'accompagnement et de légitimation, le rôle des communications managériales et institutionnelles dans l'ingénierie sociale, symbolique et organisationnelle des reconfigurations du travail.
- 2 Parmi les grandes tendances structurantes observables dans le secteur public, la montée en puissance et la diffusion dans les différentes administrations de la pensée managériale, incarnée par la mise en œuvre du Nouveau Management Public (NMP) constitue un objet de recherche à la croisée de champs disciplinaires pluriels : sciences de gestion et management en premier lieu (puisque la visée affichée du NMP qui est celle de l'amélioration de l'efficacité organisationnelle est aussi aux fondements des sciences de gestion), sciences politiques, philosophie sociale, sociologie.
- 3 Dans cet ensemble, les SIC et le champ des communications organisationnelles ont apporté des éclairages originaux, notamment en déconstruisant-reconstruisant la notion d'organisation non plus vue comme structure (ayant un statut juridique, une délimitation spatiale, des ressources propres, etc.) mais comme une forme provisoire en permanence constituée et altérée dans et par des processus de production et de coopération ; des processus symboliques et sémiotiques qui sont centralement affaire d'information et de communication (Le Moëne, 2004, 2008).
- 4 Il semble cependant qu'une dimension importante des communications managériales soit relativement peu représentée dans les recherches en SIC. Depuis la parution en 1997 du numéro 11 de la revue *Communication & Organisation* « Négociation et médiation en entreprises », le concept de médiation a été fortement construit, tandis que la négociation n'a été que rarement reprise comme un objet ou comme un concept en SIC. Dans une première partie nous explorerons comment cette perspective a été travaillée dans différents champs disciplinaires. Nous nous attacherons ensuite à l'analyse de l'entretien professionnel en tant qu'instrument du NMP, moment ritualisé d'échange où se jouent et se redéfinissent des représentations de l'activité, des rôles, des rapports de pouvoir. Dans une dernière partie nous mettrons en évidence en quoi cette situation particulière dans le cours d'action professionnel, telle que peuvent la « dire » les acteurs de ces échanges, met en jeu ou non des potentialités de la négociation.

## **Le concept de négociation**

- 5 D'une certaine manière, la perspective constructiviste et pragmatique qui sous-tend majoritairement les travaux français en communications organisationnelles entraîne *de facto* une analyse des échanges (langagiers, discursifs, sémiotiques)

comme relevant d'un ajustement permanent, d'une co-construction du sens et de la recherche, jamais totalement aboutie, d'une entente entre les parties prenantes qu'il s'agisse d'individus ou de collectifs.

- 6 La négociation dans les organisations a en revanche constitué un axe important des recherches en sociologie et en management (cf. la revue *Négociations* entièrement dédiée aux aspects théoriques et pratiques de toutes les formes de négociations) dont Reynald Bourque et Christian Thuderoz ont dressé le panorama (2011). Cette activité « met en interaction plusieurs acteurs qui, confrontés à des divergences ou à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable » (Dupont, cité par Bourque & Thuderoz, 2011 : 18). Pour ces auteurs, les négociations peuvent relever de deux régimes : celui de la composition, forme incomplète d'une négociation où il y a « effort d'ajustement » mais « sans intention contractuelle explicite » et le régime de négociation proprement dit où la négociation est explicite, verbalisée, ritualisée. Cette dernière forme se traduit, nous disent les auteurs, par un travail repérable à des actions de complexification ou de simplification du problème, d'universalisation ou de singularisation du problème, de dépersonnalisation du problème, de planification de l'interaction de négociation, de ritualisation du processus, de contractualisation et de légalisation de la relation, et enfin de la maîtrise du rapport de mandature (Bourque & Thuderoz, 2011 : 42-44).
- 7 Ces auteurs opèrent une autre distinction entre négociation de marchandage, négociation de régulation et négociation valorielle (ibid. : 45-46). Les contours de ce qui est défini sous le terme de négociation restent toutefois suffisamment variables entre chercheurs s'intéressant à la négociation et à son processus pour que Catherine Kerbrat-Orecchioni (2012) fasse un bilan des usages de ce concept en étudiant le corpus constitué des articles de la revue *Négociations* afin d'en relever les invariants. Ainsi, il apparaît que les « parties engagées dans la négociation doivent disposer d'une certaine latitude pour agir sur la situation et modifier l'état des choses » (Kerbrat-Orecchioni, 2012 : 92). De même, la notion de divergence ou de désaccord est consubstantielle à la négociation ; ainsi que celle d'une recherche d'accord. Encore faut-il que cette recherche d'accord ne soit pas résolue immédiatement (l'un des protagonistes abandonnant dès le départ « sa place » à l'autre) : « ce n'est qu'à partir du moment où il y a "cristallisation" du désaccord [...] que peut démarrer l'activité de négociation proprement dite » (kerbrat-Orecchioni : 92). Si certaines situations ne laissent aucun doute pour être qualifiées de situations de négociation au vu de la manière dont la situation est engagée (contexte explicite de marchandage ou de la diplomatie par exemple) et dont les acteurs eux-mêmes s'y engagent (en tant que protagonistes), Arnaud Stimec ouvre le concept aux situations de négociations dites ordinaires, celles qui « ne postulent pas explicitement une négociation identifiée » (Stimec 2009 : 196). C'est une piste que nous explorerons dans notre recherche.

## La négociation mobilisée dans les recherches en communication organisationnelle

- 8 L'entretien professionnel (EP) nous donne en effet l'occasion de reprendre le concept de négociation dans une approche info-communicationnelle. Certes des travaux interdisciplinaires ont été réalisés dans une perspective interactionniste pour analyser la part des négociations dans les activités de travail. Certains chercheurs du GDR « Langage et travail », essentiellement des socio-linguistes, l'ont abordée sous l'angle de la négociation des tours de paroles ou encore de la négociation du sens

dans l'analyse fine des interactions au travail, perspectives de recherche dont rendent compte l'ouvrage d'Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel (2001) et celui de Michèle Grosjean et Lorenza Mondada (2004). Ces recherches reposent sur des démarches quasi ethnographiques des situations d'interactions où il est prêté attention aux échanges verbaux et non verbaux mais également aux objets qui supportent ou encadrent les interactions. Ces travaux font généralement référence à ceux d'Anselm Strauss (textes réunis par I. Baszanger, 2005) en s'appuyant en particulier sur la notion d'ordre négocié « au jour le jour » (Strauss, 2005 :107-109). Avec le même ancrage interactionniste Michèle Gabay et Maguy Sillam (1997, 1998) ont proposé un modèle d'analyse prédictive du processus de négociation qui porte sur les variables à prendre en compte dans le processus d'une négociation (rôle du discours, des gestes et expressions) à partir d'une expérimentation de négociation menée au sein de l'université entre étudiants et un enseignant. Une autre approche, s'inscrivant dans la lignée des travaux de Pierre Delcambre, a été retenue par Romain Huët (2007, 2013) : celle de « la médiation textuelle », en prenant la charte comme un « écrit de la négociation » (Huët, 2007 : 79). Dans cette perspective c'est l'analyse du corpus de documents élaborés dans le processus de production d'une charte, une socio-genèse du texte (Huët, 2013), qui met en évidence, au travers des variations (abandons, substitutions) terminologiques, les rapports sociaux en œuvre, traces d'éventuelles négociations entre les parties prenantes avant la stabilisation du texte final de la charte. Ces « tractations » sur le document avaient également été relevées dans ce que Brigitte Guyot et Marie-France Peyrelong (2006) avaient alors qualifié d'approche par le document et en particulier de processus d'éditorialisation, fruit de négociations au fur et à mesure de la stabilisation du document pour rendre compte des dynamiques organisationnelles en œuvre. Enfin Dominique Maurel et Dany Bouchard (2013), s'inscrivant dans le courant de l'école de Montréal, abordent là encore à travers l'analyse des documents d'activité les questions de gouvernance informationnelle et d'ordre négocié.

## L'entretien professionnel : espace possible d'une activité de négociation ?

- 9 Outre le fait que la prescription de la mise en œuvre de l'entretien professionnel ne permet pas de travailler l'observation directe des interactions, et qu'il est difficile de constituer un corpus de comptes rendus d'entretien et des documents intermédiaires<sup>1</sup>, il nous semble important à partir du cadrage théorique multidimensionnel des approches communicationnelles des organisations (Bouillon, Bourdin, Loneux, 2008) de prendre en compte les représentations (ici de service public), les normes et conventions d'interactions, les relations professionnelles, sociales et hiérarchiques, les textes réglementaires et prescriptifs qui contribuent à définir le cadre de l'entretien professionnel et circonscrivent les possibles de la négociation. Possibles ? En effet : nous verrons que cette lecture de la situation d'entretien professionnel comme situation de négociation n'a rien d'évident pour les interlocuteurs rencontrés. Pourtant, l'EP en ce qu'il est un moment où se met en visibilité l'activité de l'un vis-à-vis de l'autre voire d'un tiers qui dépasse la situation locale de l'interaction (la direction, la DRH de l'université) dans un rapport hiérarchique et de pouvoir ; en ce qu'il est un moment de présentation de soi et d'une certaine identité professionnelle qui n'est pas nécessairement en convergence avec celle que voudrait retenir l'organisation (Peyrelong, 2015, Lépine & Peyrelong, 2015, 2016) ; enfin en ce qu'il met en jeu des engagements réciproques sur les pratiques de travail ou sur des représentations des métiers et des missions, porte tous les ferments

de la discussion sur la place de l'individu dans l'organisation et l'octroi ou non d'une forme de reconnaissance, et donc d'une confrontation entre deux représentations ouvrant le champ de la négociation. Nous avons engagé cette recherche dans deux bibliothèques universitaires de la région Rhône Alpes, en procédant à des interviews semi-directifs du personnel tout au long de la chaîne hiérarchique, et avec autorisation des directions des deux établissements. C'est un total de 29 interviews que nous avons mené en deux vagues : la première en 2013, la seconde en 2015. Nous avons ainsi tenté le plus possible – sur la base du volontariat – de reconstituer des dyades (N+1 et N-1).

## L'entretien professionnel, outil du NMP

- 10 Le mouvement dit de « modernisation » de la fonction publique par le déploiement des règles de gestion importées du secteur marchand s'appuie, pour sa mise en œuvre opérationnelle dans les services, sur des ressources humaines dont il est attendu qu'elles puissent porter et relayer les principes du NMP. Ainsi, de nombreux cadres techniques de la fonction publique sont-ils appelés à se positionner désormais comme managers. Derrière ce terme co-existent des « prescriptions hétérogènes empruntées à différents courants théoriques »<sup>2</sup> (Desmarais, 2008 : 661) qui vont, avec la LOLF, ouvrir la voie à des dispositifs de GRH inspirés des modèles de la gestion des compétences, de la rémunération à la performance, etc. L'EP est ainsi un des outils au service de la managérialisation de la gestion publique. L'EP est défini par des textes législatifs (NOR : MFPP 1221534C ; NOR : MENH 1305559A, article 7 et 9) où le lien entre évaluation individuelle (valeur professionnelle de l'agent) et avancement (promotion, modulation indemnitaire) est affirmé. Il s'agit d'un dispositif où sont précisées les conditions de mise en œuvre : information de l'évalué, temporalité de la procédure, conditions de l'entretien, compte rendu, retour à l'évalué. L'agent ne peut, sous risque de sanctions, refuser l'entretien professionnel.
- 11 Comme tout autre dispositif d'évaluation il s'agit ici aussi d'un « dispositif d'information et de communication par l'injonction d'explicitation et de production de traces à laquelle sont soumis les professionnels, mais également par la soumission de l'ensemble des processus à une logique de gestion par les normes qui sont des langages de pilotage de l'action permettant de coordonner et de synchroniser des ressources extrêmement nombreuses et hétérogènes en vue de projets parfois extrêmement éphémères » (Le Moëne, Parrini-Alemanno, 2010 : 8). À une différence près : dans le cadre des bibliothèques, les ressources (humaines et financières), loin d'être extrêmement nombreuses, seraient à ramener à une réalité beaucoup plus modeste.
- 12 L'EP est à appréhender comme un protocole normalisé fortement organisateur de la relation entre managers et subordonnés car il propose une relecture a posteriori des activités de l'année passée et oriente, pour celle à venir, le cadre transactionnel et relationnel. L'activité communicationnelle qui s'y déroule, entre un cadre et son subordonné, ou plus précisément entre un encadrant qui n'a pas forcément un statut de cadre au sens des catégories de la fonction publique (i.e. les catégories A) et un évalué, n'est pas seulement contrainte par un dispositif sociotechnique et procédural ; elle est sous-tendue par des principes axiologiques et orientée vers un agir communicationnel dont le fondement doit être caractérisé.

## Un dispositif sociotechnique et procédural

- 13 Au plan procédural, différentes séquences info-communicationnelles structurent très précisément le dispositif annuel d'évaluation individuelle des agents publics. La phase préparatoire à l'entretien est un moment où le manager comme l'agent sont invités à conduire une réflexion personnelle sur ce qui sera échangé et éventuellement écrit au cours de l'entretien à venir. Dans les universités où l'enquête a été menée, une formation a été délivrée à tous les encadrants et une note de cadrage largement diffusée incite à une préparation minutieuse de l'entretien. La seconde séquence est celle de l'entretien lui-même qui doit être mené en face-à-face et à partir d'un formulaire généralement imprimé ou directement accessible sur écran au cours de l'entretien par le biais d'une application logicielle commune à l'ensemble des services. Enfin, la séquence se poursuit avec une phase dite « de communication » (pendant laquelle l'agent peut apporter des observations au compte rendu rédigé par le N+1direct), et se termine par une phase de notification intervenant après que l'autorité hiérarchique a apposé ses éventuelles observations sur la « valeur professionnelle » du fonctionnaire.
- 14 La phase préparatoire implique concrètement pour le N+1 de convoquer dans les temps et dans les formes le N-1, de préparer ces entretiens en s'appuyant sur le compte rendu précédent, mais aussi sur des notes concernant l'activité du service, de l'individu évalué, sur la relecture de ses propres objectifs (c'est-à-dire ceux du service ou plus généralement ceux découlant du projet d'établissement). En effet c'est bien à une opération de traduction que l'on assiste dans le cours de l'EP : comme le souligne un professionnel des bibliothèques, Philippe Debrion, « *les principes qui conduisent la gestion du personnel devraient donc être la conséquence de ces projets car c'est par eux que doit se définir l'organisation de la bibliothèque* » (2000 : 71). Cette traduction en cascade le long de la chaîne hiérarchique (les échelons les plus hauts voient des objectifs professionnels qui se confondent presque avec les intitulés des objectifs de l'établissement) cadre donc fortement tous les objectifs individuels, mais en même temps deviennent parfois de plus en plus difficiles à formuler lorsque l'on en arrive à des activités concernant le fonctionnement « ordinaire » de la bibliothèque. En effet toutes les tâches ne relèvent pas nécessairement d'une inscription dans un projet ou une nouvelle activité, un nombre important de tâches permettent tout simplement à la bibliothèque d'assurer son service de base comme l'équipement des livres, la préparation d'un train de reliure, ou l'accueil du public<sup>3</sup>.
- 15 L'évalué n'est pas en reste : le plus souvent il arrive également « outillé » pour l'entretien en ayant fait la liste de ses activités, celles qui ont été rajoutées depuis le dernier entretien, et les points qu'il souhaite absolument voir traités. Pour l'un comme pour l'autre, au-delà de l'injonction réglementaire, l'EP réclame généralement un investissement non négligeable, avec le souci de faire entendre ce qui est important aux yeux de l'un comme de l'autre.
- 16 L'entretien proprement dit est fortement structuré dans son contenu mais parfois aussi dans son ordonnancement par la trame du formulaire ou compte rendu d'entretien (certains N+1 suivent strictement les items dans l'ordre prédéfini dans l'application logicielle). Document intermédiaire en ce qu'il est support mais aussi objet de l'échange entre les deux acteurs, « "prêt à écrire" pour inscrire l'activité » (Pène, 1994), il doit en outre objectiver la « valeur professionnelle » de l'agent. Celle-ci s'évalue selon quatre critères : les compétences professionnelles et technicité, la contribution au service, les capacités professionnelles et relationnelles, l'aptitude à l'encadrement et/ou la conduite de projet. Ces quatre critères font ensuite l'objet d'un tableau récapitulatif où ils sont chacun évalués en fonction de leur degré de maîtrise (à acquérir, à développer, maîtrise, expert). Cette évaluation du fait même de son inscription reste une opération vécue comme délicate par les évaluateurs. L'originalité de ce prêt à écrire dans cette situation est en effet que, s'il contraint à une certaine logique de mise en visibilité de l'activité, il n'est pas non plus une simple liste à cocher : il laisse à l'évaluateur (directement au cours de l'échange ou a

posteriori) le soin (la responsabilité) de trouver les mots pour dire ces jugements. Nous avons examiné ce point, qui implique pour le N+1 de se positionner en manager et en juge, dans une contribution précédente (Lépine & Peyrelong, 2015, 2016).

17 Le formulaire étant le même pour tous les personnels de l'université, il demande parfois des acrobaties et des ruses pour pouvoir faire entrer la spécificité du travail et des activités de bibliothèque qui n'ont pas été « paramétrées » dans l'application logicielle.

18 L'entretien professionnel prescrit comme un outil de management dans les textes réglementaires, participe au pilotage de l'établissement. Selon l'expression de nos interlocuteurs, il se fonde théoriquement sur une certaine transparence et une évaluation « sincère » : à partir de ces entretiens des plans de formation sont mis en œuvre, une meilleure connaissance de l'activité des personnels se construit. De ce point de vue, l'entretien professionnel peut être positivement investi tant par les évalués que par les évaluateurs.

19 En revanche, la trace écrite de cet entretien, le flou de sa destination et de ses lecteurs au-delà de la bibliothèque, pèsent sur sa rédaction. Des représentations quant aux conséquences réelles ou potentielles lui sont alors attachées et conduisent à une euphémisation des points critiques, si ce n'est à leur omission pure et simple. Dans ce contexte, la norme d'écriture aboutit clairement à un affaiblissement de la portée évaluatrice des EP. Olivier Dupont et Sabine Dutrel (2006) avait déjà pointé cet « appauvrissement du contenu lors du passage à l'écrit » dans le cadre de l'entretien d'évaluation situé cette fois dans le secteur privé.

20 La situation d'échange est donc fortement cadrée par un outil qui importe du secteur privé des objectifs d'individualisation (fondée sur le « mérite ») tout en se heurtant à la réalité du fonctionnement de la gestion des ressources humaines propres à la fonction publique (avancement à l'ancienneté, possibilités de promotion réduites). On voit alors que, tout en se conformant à cette prescription de manière « formelle », les encadrants et leurs subordonnés négocient – implicitement ou explicitement – une recomposition des règles et du cadre de l'interaction. L'enjeu de la négociation devient alors le soi et sa valeur professionnelle, la reconnaissance de celle-ci ou encore de sa place dans l'organisation.

## La présentation de soi en négociation

21 Au plan axiologique, l'EP qui s'inscrit dans une relation d'évaluation, peut être analysé comme « épreuve modèle » (Boltanski & Thévenot, 1994). L'EP nous paraît en effet entrer dans ces « régimes d'épreuve qui prennent appui sur la catégorisation, c'est-à-dire des épreuves de grandeurs [...] l'épreuve est par excellence le moment de mise en correspondance d'une action et d'une qualification, dans la visée d'une justification prétendant à une validité générale » (Boltanski & Chiapello, 2011 : 452-453). En ce sens, se jouent des présentations de soi tant du côté de l'évalué qui est en droit d'attendre la reconnaissance de son professionnalisme, que de l'évaluateur qui y trouve l'opportunité de se confronter à sa propre vision de l'encadrement et du management (Lépine & Peyrelong, 2015, 2016).

22 Ces présentations de soi sont avant tout des épreuves de parole et renvoient certes à la capacité – loin d'être évidente – de l'évalué à dire son activité mais aussi à la capacité de l'évaluateur à formuler un jugement. Cette épreuve a comme toile de fond la tension entre valeurs portées par le NMP (efficience productive et de rationalisation, individualisation du mérite et des compétences) et valeurs du service public (service rendu au public, progrès collectif et intérêt général). Dans le cas des bibliothèques ce dernier aspect est renforcé par les valeurs liées au métier. Si cela paraît une évidence pour les catégories d'encadrement (A et B) on les retrouve également chez les personnels des catégories C.



23 Dire son activité pour l'évalué c'est tout d'abord la confronter aux objectifs définis lors de l'EP précédent. Les objectifs ont-ils été atteints ? Si non pour quelle raison ? Dans ce dernier cas cette situation ne renvoie pas systématiquement à une « déqualification » de l'individu comme on pourrait s'y attendre mais, du moins dans la plupart des cas que nous avons rencontrés, par un ré-examen de la situation dans son contexte. Les objectifs étaient-ils mal estimés, trop ambitieux ? Quels événements ont conduit à ce qu'ils ne soient pas atteints ? La confrontation ne conduit pas automatiquement à la dénonciation des capacités de l'individu mais le plus souvent à une remise en cause des cadres, au sens d'Erving Goffman, de la situation (qui peut aller jusqu'à remettre en cause la définition initiale des objectifs réalisée par le N+1). La scène de l'EP est donc plus complexe à lire que simplement comme un rapport mécaniste et unilatéral de domination. Dire son activité c'est aussi pour certains évalués faire prendre en compte parfois de manière exhaustive tout ce qui constitue leur travail, d'autant plus lorsque celui-ci ne relève pas de projets spécifiques mais du travail « de fond » de la bibliothèque. Or l'évaluateur souhaite, lui, se concentrer sur les éléments marquants ou les éléments en lien avec les objectifs individuels ou ceux du service. Deux visions de l'activité s'affrontent : l'une renvoie au poste de travail et aux tâches qui sont traditionnellement affectées et l'autre souligne la polyvalence, les adaptations nécessaires dans le contexte de raréfaction des ressources. On trouve ici la trace du débat ancien entre modèle du poste de travail et modèle de la compétence (Zarifian, 2004). Se creuse ici un écart entre la reconnaissance que l'évalué s'estime en droit d'attendre et évaluation. Sur le compte rendu finalement toute l'activité « réelle » ne sera pas déployée.

24 Il s'agit d'une épreuve de jugement pour l'évaluateur mais aussi de diplomatie. Les N+1 insistent sur le fait qu'il faut signaler les comportements ou pratiques qui ne vont pas, dans une épreuve de « sincérité », relevant de leur perception du rôle d'encadrant. Ce signalement relève de la stratégie (fournir des preuves pour l'avenir s'il fallait en venir à des recours par la suite), il s'agit aussi de prendre en compte le fait de ne pas « casser » les personnes, préserver les conditions d'une relation professionnelle acceptable. L'écriture se révèle alors un art du dire et du sous-entendu : la hiérarchie saura, avec l'expérience, lire entre les lignes et comprendre que la personne n'était pas la plus performante sur un aspect professionnel, tout en ayant ménagé la face. Derrière cette habileté d'écriture, cet investissement dans la forme, on voit poindre une distance critique vis-à-vis d'un dispositif dont l'évaluateur perçoit plus ou moins clairement les conséquences, surtout ramenées à la connaissance des faibles rémunérations de certains postes. L'idée de justice (adapter les exigences à la réalité salariale et aux possibilités réduites de promotion) sous-tend et corrige ou pervertit (selon le point de vue à partir duquel on se place) la logique du dispositif. Là encore deux logiques s'affrontent et pèsent sur la personne chargée de porter un jugement sur un N-1. Le dilemme n'est pas simple, tout au plus l'inscription dans une « culture » d'établissement permet-elle de le résoudre en partie. Cette référence à la culture, entendue ici comme un ensemble de quasi-normes implicites ou façons de faire « autorisées », est ressortie d'un entretien où l'interlocuteur comparait son expérience des entretiens professionnels dans deux établissements. Le premier était à ses dires dans un management « soft », l'autre plus « franc » et direct. Cependant, nous n'avons pas exploré plus avant et sur tout notre corpus cette notion très polymorphe et controversée de culture d'entreprise. L'idée de justice ne s'apprécie pas seulement à l'aune d'un ratio exigences / salaire, mais également par l'enchâssement de l'activité individuelle dans l'activité collective (une contribution plus faible reporte la charge de travail sur les autres). Cette perception peut ainsi prêter à divergences entre évaluateur et évalué.

25 Au travers de ces présentations de soi, pour les deux parties prenantes de l'EP, se jouent des enjeux d'engagement. Engagement qui est attendu et qui va souvent de soi pour les N+1, même si quelques-uns de nos interlocuteurs « comprennent » qu'il

puisse y avoir un engagement « tiède » de la part des N-1 à cause de l'absence de perspective d'évolution salariale ou d'avancement de carrière. Cet engagement dans le travail est d'ailleurs souvent explicitement exprimé par les différents protagonistes quelle que soit leur position hiérarchique. Il semblerait qu'une expression sur la question des EP produise aussi des effets de discours car on sent poindre le découragement ou le désengagement vis-à-vis d'un travail qui se fait toujours plus exigeant sans retour (en termes d'avancement de carrière ou financiers) pour des agents fréquemment surqualifiés.

## Pour conclure

26 L'ajustement du dispositif inscrit l'entretien professionnel dans un registre d'engagement au travers de l'écriture : il positionne évalué et évaluateur dans une relation de contrat. À travers l'application logicielle, l'enregistrement et la mise en circulation jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie administrative du compte rendu, l'EP acte des reconfigurations professionnelles qui s'opèrent à petits pas. Les souplesses et arrangements soulignés par les évaluateurs rendent possibles l'acceptabilité des nouveaux objectifs fixés, des compétences hors du périmètre du métier initial. Ces éléments d'évolution deviennent engageants pour les agents car ils sont le produit d'un accord. C'est du moins ce à quoi vise tout l'équipement de cette situation : la signature du compte rendu y participe mais aussi parfois les modalités mêmes que certains évaluateurs mettent en œuvre. Il n'est pas rare en effet que le document fasse des allers-venues entre les deux personnes avant sa stabilisation informatique. D'une certaine manière, le déplacement de la focale de la négociation vers des dimensions évaluatives et descriptives du professionnalisme en réduit la charge politique et conflictuelle. De même l'individualisation de la procédure passe sous silence les revendications collectives. Dès lors, que peut-on dire d'une négociation dont l'issue serait essentiellement symbolique, sinon qu'elle relève d'un agir communicationnel stratégique largement asymétrique ? En dépit de cet état de fait, des efforts de réappropriation de ce moment de parole et d'échanges sont mobilisés par les cadres des bibliothèques qui puisent dans d'autres valeurs le sens de leur propre engagement. Ce constat semble conforter la thèse de l'anthropologue et essayiste Paul Jorion (2016), selon laquelle le système libéral et capitaliste fructifie et se déploie grâce à des ressources communes (l'engagement des femmes et des hommes et le « cœur à l'ouvrage » sont parmi ces précieuses ressources) qui lui préexistent et qu'il épuise sans parvenir à les renouveler.

---

### **Bibliographie**

Boltanski Luc, Thévenot Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 2<sup>e</sup> éd, 1994, 483 p.

Borzeix Anni, Fraenkel Béatrice (sous le dir. de), *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris, CNRS éditions, 2001, 379 p.

Bouillon Jean-Luc, Bourdin Sylvie, Loneux Catherine (sous la dir. de), *Approches communicationnelles des organisations*, Toulouse, Presses Universitaire du Midi, Coll. « Sciences de la société », 2008, n° 74, 216 p.

Bourque Reynald, Thuderoz Christian *Sociologie de la négociation*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, Coll. « Didact Sociologie », 2011, 274 p.

Debrion Philippe, « La gestion des ressources humaines. Quelques indicateurs », *Bulletin des Bibliothèques de France (BBF)*, 2000, n° 1, p. 71-74

Desmarais Céline, « Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ? », *Revue française d'administration publique*, 2008, 4, n° 128, p. 659-664.

Dupont Olivier, Dutrel Sabine, « Entretien annuel d'évaluation. Le document, un objet « intermédiaire » », *Sciences de la société*, 2006, n° 68, p. 111-129.

Gabay Michèle, Sillam Maguy, « La négociation : de la préparation à l'action, analyse multidimensionnelle », dans Le Moëne Christian (sous la dir. de), *Communications d'entreprises et d'organisations*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1998, p. 165-180.

Gabay Michèle, Sillam Maguy, « La négociation : modèle d'analyse des interactions », *Communication et Organisation*, 1997, n° 11, mis en ligne le 26 Mars 2012, consulté le 25 Janvier 2016.

Grosjean Michèle, Mondada Lorenza (sous la dir. de), *La négociation au travail*, Lyon, ARCI/Presses Universitaires de Lyon, Coll. Ethologie et psychologie des communications, 2004, 344 p.

Guyot Brigitte, Peyrelong Marie-France, « Le document dans une perspective organisationnelle. Un objet comme un autre ? », *Sciences de la société*, 2006, n° 68, p. 45-59.

Huët Romain, « Du modèle « texte-conversation » à la sociogénétique des textes : convergences et décalages », dans Parrini-Alemanno Sylvie et Parent Bertrand (sous la dir. de), *Les communications organisationnelles. Comprendre, construire, observer*, Paris, L'harmattan, Coll. Communication et civilisation, 2013, p. 49-66.

JORION Paul, *Le dernier qui s'en va éteint la lumière. Essai sur l'extinction de l'humanité*, Paris, Fayard, 2016, 281 p.

Kerbrat-Orecchioni Catherine, « Négocier la notion de négociation », *Négociations*, n° 17, 2012, p. 87-99.

Le Moëne Christian, « La communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises », *Sciences de la Société*, 2004, n° 62, p. 209-224.

Le Moëne Christian, « L'organisation imaginaire ? », *Communication et Organisation*, 2008, n° 34, p. 130-152.

Lépine Valérie, Peyrelong Marie-France, « Les « soi » en négociation dans les entretiens annuels d'évaluation. Exploration d'un processus pluridimensionnel », *Colloque International Or&Co : Communication organisationnelle. Processus communicants, processus organisants et leurs médiations*, Toulouse, 2015, p. 59-67.

Lépine Valérie, Peyrelong Marie-France, « L'entretien professionnel : la fabrique et la négociation d'un soi professionnel. Une recherche exploratoire dans les bibliothèques universitaires », 2016 (article à paraître).

Maurel Dominique, Bouchard Dany, « Les documents d'activité comme espace de négociation dans la gestion de la mémoire organisationnelle », dans Parrini-Alemanno Sylvie, Parent Bertrand (sous la dir. de), *Les communications organisationnelles. Comprendre, construire, observer*, Paris, L'harmattan, Coll. Communication et civilisation, 2013, p. 135-148.

Pène Sophie, « Un "prêt-à-écrire" pour inscrire l'activité : analyse de postes, bilans d'entretien, écriture de procédures », *Éducation permanente*, 1994, 3, n° 120, p. 39-57.

Peyrelong Marie-France, « L'évaluation du personnel : la reconnaissance en tension entre épaisseur temporelle de l'individu et temps de l'organisation », dans Domenget Jean-Claude, Larroche Valérie, Peyrelong Marie-France (sous la dir. de), *Reconnaissances et temporalités : une approche info-communicationnelle*, Paris, L'harmattan, Coll. Communication et civilisation, 2015, p. 199-218.

Strauss Anselm (textes réunis par I. Baszanger), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionniste*, Paris, L'harmattan, Coll. Logiques Sociales, 2005, 319 p.

Zarifian Philippe, *Le modèle de la compétence*, Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, Coll. Entreprises et carrières, 2<sup>e</sup> éd., 2004, 130 p.

Textes législatifs :

NOR / MFPP 1221534C : circulaire relative aux modalités d'application du décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires d'état.

NOR : MENH 1305559A : Arrêté du 18 Mars 2013 relatif aux modalités d'application à certains fonctionnaires relevant des ministres chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur du décret n° 2010-888 du 29 Juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.

---

## Notes

1 Nos interlocuteurs montraient parfois à l'écran leur dernier compte rendu d'entretien professionnel pour illustrer leurs dires mais aucun ne nous a confié une copie de ces comptes rendus ou des notes prises pour le préparer, celles-ci ne faisant pas nécessairement d'ailleurs l'objet d'une conservation, sauf peut-être pour les N+1. Porteurs d'une « parole » double (celle

de l'évaluateur et de l'évalué) voire celle de la direction ces comptes rendus supposeraient sans doute une triple autorisation pour pouvoir circuler hors de leur champ d'action. Un autre protocole de recherche aurait peut-être pu dépasser cet écueil.

2 Pour l'auteur ces prescriptions sont issues des théories « du management de la qualité, du modèle des compétences, du management stratégique, de l'entreprise qualifiante, apprenante, en réseau » (Desmarais, 2008 : 661).

3 Ceci dit des objectifs sont alors parfois décrits en termes de réduction de délais ou de stock.

---

## ***Pour citer cet article***

### *Référence électronique*

Valérie Lépine et Marie-France Peyrelong, « L'entretien professionnel : les contours flous de la négociation », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016, consulté le 27 mars 2018. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/2275> ; DOI : 10.4000/rfsic.2275

---

## ***Auteurs***

### **Valérie Lépine**

Valérie Lépine est MCF en Sciences de l'information – communication à l'Université Grenoble Alpes, secrétaire générale de la Sfsic (2014-16). Chercheuse au Gresec, elle interroge les communications organisationnelles au prisme des problématiques de recombinaison liées au Nouveau Management Public, les ré-articulations entre compétences managériales et compétences communicationnelles, la généralisation des TIC, notamment dans les institutions publiques (Hôpitaux, Bibliothèques). Ses travaux au sein du Resipro (réseau international sur la professionnalisation des communicateurs) portent sur l'évolution des modèles de représentations et d'action des acteurs de la communication. Courriel : [valerie.lepine@iut2.univ-grenoble-alpes.fr](mailto:valerie.lepine@iut2.univ-grenoble-alpes.fr).

### *Articles du même auteur*

#### **L'agir affectif dans le travail d'encadrement : un objet de recherche interdisciplinaire**

[Texte intégral]

Paru dans *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 12 | 2018

#### **Penser la professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs** [Texte intégral]

Paru dans *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9 | 2016

#### **Activités des commissions Formation – Recherche – Relations professionnelles** [Texte intégral]

Paru dans *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1 | 2012

### **Marie-France Peyrelong**

Marie-France Peyrelong est MCF en Sciences de l'information – communication à l'Enssib (École nationale Supérieure en Sciences de l'Information et des Bibliothèques), membre de l'équipe de recherche Elico. Ses intérêts de recherche portent sur l'oral et l'écrit dans l'activité de travail et dans les organisations et sur la notion de document. Au travers des dispositifs info-communicationnels accompagnant les transformations managériales en œuvre dans le secteur public (Nouveau Management Public) et plus spécifiquement dans les bibliothèques, ses dernières recherches ont porté sur la reconnaissance au travail. Courriel : [marie-france.peyrelong@enssib.fr](mailto:marie-france.peyrelong@enssib.fr).

---

## ***Droits d'auteur***



Les contenus de la *Revue française des sciences de l'information et de la communication* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.