

# Quand « transversal » ne signifie pas « naturel » :

## La mise en place d'un système d'appréciation dans une grande entreprise publique.

*Christian DEFÉLIX*

Doctorant HEC, AMN à l'Université de Saint-Etienne

### RÉSUMÉ

*L'entretien individuel d'appréciation est de plus en plus introduit au sein des grandes entreprises de service public. Il est vrai que cet outil de GRH, parce qu'il est facteur de transversalité, apparaît comme un levier de mobilisation naturel. Pourtant, sa mise en place dans les services publics suscite des prises de position contradictoires : derrière son apparence universelle, l'appréciation individuelle introduit une nouvelle logique de gestion dans les services publics. Sa mise au point révèle un problème de légitimité, confirmé par la grande variété des représentations du personnel à son égard.*

### INTRODUCTION

Parmi les moyens qui permettent à la gestion des ressources humaines (GRH) d'être transversale et de s'immerger dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, l'appréciation des performances figure en bonne place. En effet, au travers de l'acte d'évaluation d'un collaborateur par son supérieur hiérarchique, la GRH « déconcentrée » est officiellement au service de toutes les unités et de tous les métiers. Dans tous les bons manuels, l'existence d'un système d'appréciation est d'ailleurs présentée comme la condition sine qua non du professionnalisme. Cet outil de gestion, facteur de transversalité, apparaît donc naturel, et devrait à ce titre irriguer toutes les entreprises, y compris celles qui, avec des statuts divers, sont en charge d'un service public<sup>1</sup>. Apparemment, ce qui est transversal est aussi universel.

De fait, on observe dans ce type d'entreprises une évolution significative vers la mise en place d'une évaluation des performances individuelles, formalisée par un entretien entre l'agent et son encadrant. Pour-

tant, tout le monde n'y voit pas un plus grand professionnalisme, loin s'en faut : en face de ceux qui justifient cette pratique nouvelle en revendiquant un « Etat manager » sachant « mobiliser ses troupes »<sup>2</sup>, nombreux sont ceux qui y voient « la privatisation du social comme pendant à la privatisation du service »<sup>3</sup>. Faux procès, ou discorde révélatrice ? Résistances mineures et passagères, ou signes révélateurs d'un enjeu d'importance pour la GRH des services publics aujourd'hui ?

L'existence d'un tel débat autour de l'appréciation permet à tout le moins de poser l'hypothèse suivante : la mise en place d'un système d'appréciation dans les services publics, si elle permet à la GRH de ces organisations d'être effectivement plus transversale, ne constitue pas un acte naturel, ni évident. Trois arguments peuvent être avancés : tout d'abord, l'apparition d'un système d'appréciation individuel est le signe d'une nouvelle logique de gestion (I) ; ensuite, la mise au point d'un tel système ne se fait pas sans de nombreuses incertitudes (II) ; enfin, son introduction pratique fait apparaître une variété irréductible de représentations (III).

## I - L'APPARITION DE L'APPRECIATION INDIVIDUELLE DANS LES SERVICES PUBLICS : UNE NOUVELLE LOGIQUE DE GESTION

Au cours des dernières années, les services publics ont adopté de nombreux outils de gestion mis au point ailleurs (projets de service, etc.) ; il est donc tentant de ne voir dans l'appréciation individuelle qu'un exemple de plus d'outil importé. Il nous semble cependant qu'il y a en l'occurrence plus qu'un outil : avec l'outil, c'est toute une logique de gestion nouvelle qui est introduite. Parler de « logique de gestion »<sup>4</sup> nous permet de mettre l'accent sur la cohérence et en même temps le caractère particulier et contingent d'un système de GRH : en développant l'appréciation individualisée, les services publics abandonnent un principe de leur modèle de gestion initial (1), pour se tourner vers une logique de gestion radicalement nouvelle (2), correspondant à ce que les chercheurs appellent le « modèle de la compétence » (3).

### 1) L'abandon d'un principe du modèle de gestion initial

Développement du nucléaire, équipement téléphonique, Train à grande vitesse : les services publics n'ont pas attendu la période contemporaine pour innover et mener à terme des projets ambitieux. Ces réussites ont été permises grâce à un modèle de gestion spécifique, qui a su se maintenir même dans la période récente de « modernisation ».

Trois piliers, schématiquement, soutiennent le modèle de gestion initial des services publics : l'organisation rationnelle et impersonnelle – et son corollaire, la gestion collective des grades et des corps –, l'existence d'une mission « sociale », et la référence à une alternative au libéralisme et au socialisme. En d'autres termes, l'efficacité et l'efficience des services publics sont à l'origine recherchés et obtenus par cette combinaison harmonieuse : les règles impersonnelles de recrutement et de carrière qui caractérisent le statut des agents, sources de sécurité, ont comme contrepartie implicite une mobilisation en vue des missions « nobles » que sont l'unification du territoire par le réseau ferroviaire et les communications, ou la reconstruction et l'équipement du pays, assurées dans un dosage pragmatique de privatisation et d'étatisation (E. PISIER, 1989). C'est d'« un système très efficace » qu'il s'agit, « mêlant une forte discipline et un fort dévouement à l'intérêt public », pour reprendre un expression d'Y. CANNAC (1987).

Contrairement à ce qui est souvent dit, les vagues successives de « modernisation » des services publics n'ont pas remis en cause les fondements de ce modèle. En effet, les modernisations ont apporté principalement des projets de service et des démarches participatives, autrement dit des leviers collectifs qui ne sont pas en contradiction avec les piliers évoqués.

D'une certaine manière, le modèle de gestion initial a su « intégrer » ces outils de mobilisation qui jouent, comme lui, sur le collectif. La situation est toute différente avec l'introduction de l'appréciation individuelle : celle-ci contredit le pilier de la gestion collective et impersonnelle, remettant ainsi en cause l'équilibre du modèle initial.

### 2) L'adoption d'une logique de gestion radicalement nouvelle

Cette introduction de l'appréciation individuelle est à situer dans un certain nombre de pratiques et d'outils de gestion qui apparaissent peu ou prou depuis le début des années 1990 dans les différents services publics : évaluation des compétences, reclassifications tenant compte des fonctions réellement exercées, recul de l'ancienneté dans la détermination des promotions. Cet ensemble compose une toute nouvelle logique de gestion.

Accompagnée par la connotation positive du terme de « compétence », cette nouvelle logique est certes, comme le note F. PIGEYRE (1994), une opportunité pour rompre avec le poids excessif qu'a en France la formation initiale dans la détermination des carrières. Cet aspect séduisant pour le salarié, combiné avec l'intérêt qu'ont les entreprises de susciter l'initiative et l'engagement, explique sans doute l'expansion de ce modèle jusque dans les services publics. « Mettre en œuvre une politique sociale capable de répondre aux nouveaux défis qu'elles rencontrent, telle est la voie dans laquelle se sont engagées les entreprises à statut chargées d'un service public » : c'est en ces termes que le magazine professionnel *Liaisons sociales* décrivait, en 1992, les signes révélateurs de cette nouvelle logique<sup>5</sup>.

Ce phénomène dont les revues professionnelles se font l'écho est également remarqué par les chercheurs : observant les « grands prestataires de services publics français », J. BARREAU et J.-Y. MENARD (1993) font le constat de convergences dans leur manière de gérer le personnel sous statut, avec notamment une gestion des ressources humaines plus qualitative (repérage des métiers, gestion prévisionnelle des emplois, entretiens d'appréciation). L'attention à la compétence individuelle et la préconisation de relations contractuelles de face-à-face entre encadrants et encadrés sont autant de coups de canif dans l'organisation rationnelle et impersonnelle, dans un contexte européen où la mission sociale et la mise à distance du capitalisme sont désormais minorées.

### 3) Une nouvelle logique de gestion objet de débats : le « modèle de la compétence »

L'expression « modèle de la compétence » est empruntée à P. ZARIFIAN (1988), qui désigne par là une logique de gestion apparue dans l'industrie au cours des années 1980 et caractérisée par la recherche d'une responsabilisation de tous les opérateurs. Ainsi,

le recrutement fait systématiquement référence au diplôme et tente de saisir les possibilités d'évolution au-delà de ce qu'exige le poste de travail immédiat ; les directions utilisent un fichier des compétences pour opérer un suivi individualisé des personnes et de leur mobilité ; la hiérarchie fixe avec le salarié un cadre relationnel qui identifie les objectifs et évalue les résultats en comparaison ; elle cible les besoins de formation dans une perspective de changement. Les systèmes établis de classification sont mis à mal par ces pratiques, dans la mesure où ils cristallisent des règles en décalage vis-à-vis de cette politique de mobilisation.

C'est bien ce modèle qui est à l'œuvre au travers de la nouvelle logique de gestion repérée ci-dessus : les services publics, rompant avec les pratiques de management intégratrices et collectives de la « modernisation » tranquille des années 1980, tentent depuis quelques années de le substituer au modèle initial. Mais les débats et les interrogations suscités par ce modèle en général valent pour les services publics en particulier ; pour eux comme pour l'ensemble des organisations, l'aspect séduisant de ces innovations n'est pas exclusif de certaines zones d'ombre. Ainsi, selon E. DUGUE (1994), la gestion des compétences ne servirait pas seulement à favoriser les mobilités professionnelles nécessaires aux restructurations des entreprises : elle serait chargée d'« adapter le personnel au remake taylorien » et de « masquer les rapports de force pesant sur le travail ». Selon ce point de vue, en substituant la notion de compétence à celle de qualification, les entreprises voudraient faire intérioriser leurs objectifs par les salariés et imposer une vision unifiée de leur espace, où intérêts seraient convergents. Dès lors, les savoirs professionnels n'auraient plus de place, les salariés seraient placés dans une situation de « grand écart psychologique », et leur évolution deviendrait douteuse au sein de filières qui ne sont plus repérables. Finalement, les « solidarités » seraient rompues, et la logique de la compétence pourrait bien constituer « un des moyens de la domination ».

Cette critique vigoureuse, dans laquelle il y a sans doute une part d'idéologie, n'est pas dénuée de fondements. Bien qu'il soit présenté de manière aseptisée par les directions, l'appel à la responsabilisation individuelle peut effectivement déstabiliser certaines identités professionnelles : C. DUBAR (1991) observe par exemple le malaise d'une identité d'exécutant stable, forgée dans l'apprentissage direct de savoirs pratiques au sein d'un collectif de travail. Même s'il est excessif de parler de « remake taylorien », il y a bien, pour les personnes concernées, un risque d'exclusion, suite à « un rapport de force extrêmement favorable à l'entreprise, et défavorable, voire dangereux, pour le salarié », comme l'indique aussi F. PIGEYRE (1994). Il se peut en outre que ces pratiques contribuent à la constitution d'ensembles professionnels artificiels, comme les « personnels en contact » ou les « métiers du management » relevés par D. COURPAS-SON et Y.-F. LIVIAN (1991), en décalage avec des évolutions de fond que sont le désir de renforcement d'appartenance à un métier, source d'identité reconnue.

La mise en place d'un système d'appréciation individuel dans les services publics est donc plus que la simple importation d'un outil de gestion : il s'agit d'un changement de modèle, un retournement de logique, autrement dit d'une évolution dont la réussite n'est pas assurée. Le modèle sous-jacent, malgré la présentation avantageuse qui en est souvent faite, n'est pas universel : s'il a des potentialités, il a aussi des présupposés – notamment, le fait de considérer tous les salariés comme prêts à se saisir d'un projet de responsabilisation individuel – et de possibles effets pervers – en renvoyant « systématiquement sur les individus les raisons de leur succès comme celle de leurs échecs », selon la formule de P. GILBERT (1991). Comment un service public procède-t-il alors pour mettre au point un tel système, et avec quels débats le fait-il ? C'est ce que l'étude d'un cas particulier va nous permettre de voir.

## II - LA MISE AU POINT D'UN SYSTEME D'APPRECIATION OU LA DECOUVERTE DES INCERTITUDES DE L'EVALUATION

L'étude d'un « terrain » particulier, mais représentatif de la situation des services publics aujourd'hui, nous permet présent de préciser le champ de l'analyse. La grande entreprise publique dont il est question ici – appelons-la, pour plus de commodités, France Réseau – emploie 150.000 personnes, dont une majorité de fonctionnaires, pour fournir un service public marchand ainsi qu'un nombre croissant de produits ouverts à la concurrence. L'examen de ce cas particulier nous fournit un exemple de mise au point d'un système d'appréciation : bien que présenté comme la conséquence logique des nouveaux défis rencontrés, la mise au point du système est faite de tâtonnements (1) ; derrière l'apparence de consensus, la décision de généralisation de ce système provoque des prises de position contradictoires (2), révélatrices d'un problème de légitimité (3).

### 1) Un outil logique ?

#### Une histoire faite de tâtonnements

C'est en 1992 que le nouveau système d'appréciation est annoncé, mais en amont et en aval, de nombreux tâtonnements marquent sa mise en place.

L'appréciation traditionnelle à France Réseau s'appuyait sur la notation issue du statut de la Fonction publique, avec un certain nombre de « spécificités » : ainsi, au lieu de comporter un note chiffrée allant de 0 à 20, le système comportait cinq notes élémentaires (rapport avec les usagers, qualité du travail...) et deux notes fondamentales (rendement et manière de servir), accompagnées d'une lettre indiquant un avis favorable ou non pour une promotion. L'esprit du système était ainsi de stimuler aussi bien la qualité du travail que celle du contact avec l'usager.

Bien vite, néanmoins, ce système rationnel avait buté sur un dysfonctionnement d'ensemble : la tendance à l'homogénéisation des notes, qui perdaient leur vertu de différenciation pour n'être plus qu'un rituel au résultat connu à l'avance. Plusieurs tentatives avaient été lancées pour contrer cette tendance – ainsi, au début des années 1970, un entretien préalable à la notation fut expérimenté –, cependant bien vite abandonnées.

Un premier tournant a lieu en 1989, à la suite du résultat d'une enquête interne indiquant que 80 % des cadres n'avaient pas confiance dans la hiérarchie pour les évaluer. Le chef du Service du personnel donne alors comme objectif de généraliser, pour les cadres titulaires de postes-clés, des entretiens finalisés sur une appréciation des résultats et s'appuyant sur des objectifs clairs. Un second tournant a lieu peu de temps après, à l'occasion d'un accord social négocié en 1990 qui préconise « la prise en compte du professionnalisme »<sup>6</sup> grâce à « la mise en place de nouvelles modalités d'appréciation des agents », en vue « d'ouvrir des perspectives de promotion et de mutation » : pour la première fois sont ainsi évoqués la possible généralisation de l'appréciation à l'ensemble du personnel ainsi que l'établissement d'un lien entre appréciation et carrière.

Le service du personnel se met alors au travail, mais bien des incertitudes existent : faut-il élaborer le même système pour les agents et pour les cadres ? L'appréciation peut-elle aussi fermer des perspectives de carrière ? Doit-on formaliser l'appréciation par des notes, chiffres ou lettres ? Quelle doit en être la périodicité ? Les services fonctionnels ont du mal à se mettre d'accord, et il faut la légitimité d'un rapport de Directeur opérationnel, pour déclencher, à partir de janvier 1992, une série de décisions : un entretien annuel et systématique, une généralisation aux agents, et la nomination d'un chef de projet chargé de proposer un système d'appréciation opérationnel pour la fin de l'année.

Les choses sont cependant encore mouvantes après les décisions de 1992. En effet, si le principe d'une appréciation par entretien annuel entre un collaborateur et son responsable hiérarchique est arrêté, les modalités pratiques restent sujettes à des revirements. Ainsi, alors qu'on conçoit au départ deux supports différents à cet entretien – l'un pour les agents, l'autre pour les cadres –, cette dualité est supprimée, puis rétablie au bout de quelques mois d'expérimentation en sites-pilotes. En outre, le Service du personnel, rebaptisé entre-temps Direction des ressources humaines (DRH), est conduit à tenir compte des partenaires sociaux : face à des syndicats réclamant une grille de notation relativement proche de la notation initiale, la DRH, qui ne voulait pas de notation formalisée, doit concéder le principe d'une lettre (A, B, C ou D) accompagnant l'appréciation littérale. Cette lettre est, dans les expérimentations en sites-pilotes, systématiquement attribuée, puis réservée aux seuls cas de demandes de promotion.

Ces tâtonnements de la mise au point se comprennent d'autant plus qu'à l'intérieur de l'entreprise, le modèle de la compétence, sous-jacent au nouveau système d'appréciation, est en débat.

## 2) Chance ou risque ? L'appréciation en débat

La justification de la mise en place de l'appréciation individuelle par entretien s'appuie sur le thème de la reconnaissance des compétences. Malgré ce thème séduisant, cette innovation est au centre d'un débat, mettant en présence DRH et syndicats.

D'un côté de la table de négociation, la DRH développe une argumentation qui change au cours du temps. Ainsi, lors de la négociation de 1990, l'évocation des nouvelles formes d'appréciation est située dans le cadre « des modalités négociées avec les organisations syndicales » et « en visant la plus grande transparence ». Puis, en 1992, lorsque le système est « officialisé », les justifications sont beaucoup plus relatives au travail – on parle alors de « développement du professionnalisme » et du « progrès continu des compétences et des résultats » – et à l'échange : l'entretien d'appréciation est décrit comme « un moment important d'expression » permettant à l'agent « d'être entendu ou orienté ». Enfin, en 1994, dans un journal interne, la référence au travail et à l'échange se complète par une allusion à la négociation et à la contractualisation : « c'est aussi lors de (l'entretien d'appréciation) que sont définis et négociés les objectifs de l'année à venir » et que « de nouveaux engagements réciproques sont pris ».

De l'autre côté de la table de négociation, deux discours critiques existent, provenant de syndicats différents : une critique « modérée » et une critique « radicale ». La critique « modérée » provient des syndicats qui se sont impliqués peu ou prou dans la négociation de la réforme de 1990, même s'ils n'en ont pas approuvé toutes les modalités. Leur attitude consiste à défendre l'esprit de ce qui a été négocié et à émettre des réserves sur la mise en œuvre. A la CFDT, par exemple, on se demande : « comment se passe un entretien ? Les principes généraux sont dans les textes, mais la pratique est à surveiller. » A la CFTC, « on a peur que cela dérive : ceux qui n'ont pas le critère, la formation pour tel poste ne seront pas demandés, ne penseront pas à se proposer même s'ils peuvent suivre la formation qu'il faut. » La crainte des dérives est encore plus forte pour FO : « on n'est pas chaud. On a déjà vu, dans le passé, que plus on est près du Bon Dieu, plus on a... On craint que la notation de l'entretien de progrès ait des suites très grandes sur la possibilité de passer ou non des concours. C'est trop subjectif pour qu'il n'y ait pas de dérapages. Il faut des critères sérieux, négociés. On n'est pas contre à 100 %, on est sceptique, on va voir. Entre ce qui est dit ici dans les bureaux et ce qui se vit sur le terrain, il y a un monde... »

Les autres syndicats présents à France Réseau ont un discours plus « radical » en ce sens qu'ils présentent l'entretien d'appréciation comme un outil intrinsè-

quement injuste et dangereux pour les salariés. Du côté de la CGT, par exemple, on considère que « les directions font assaut d'imagination pour atteindre des objectifs contestables : 'optimiser le travail humain' (traduction : intensifier les charges de travail) ; individualiser les situations et mettre en concurrence les individus ; associer l'intéressé à sa propre exploitation. (...) (L'entretien individuel est en particulier) un instrument - et pas des moindres - qui permet de faire basculer une culture de service public vers une culture d'entreprise privée. (...) L'une des tâches de cet entretien individuel est d'inculquer d'autres valeurs que celles ancrées dans notre culture Fonction publique. » Du côté de SUD, nouveau venu dans le paysage syndical, on retrouve la même dénonciation de l'individualisation, et l'incitation à réagir collectivement devant la généralisation des entretiens d'appréciation : « leur mise en œuvre (...) a montré, s'il en était encore besoin, toute l'injustice et l'incohérence du système. (...) Le premier objectif est d'introduire un certain nombre de différenciations importantes parmi le personnel. (...) Le deuxième objectif est d'individualiser le travail des agents avec la négociation d'objectifs personnalisés. (...) Au-delà des réactions individuelles de mécontentement, des requêtes et des recours déposés sur l'appréciation, il faut réagir collectivement et massivement contre les entretiens de progrès ».

### 3) Derrière les discours, des systèmes de légitimité

Le nouveau système d'appréciation officialisé en 1992, objet de tâtonnements et de justifications diverses, est donc au centre d'une dispute dès avant sa généralisation, prévue seulement pour 1994. Cette dispute peut être analysée à l'aide de la grille de lecture des « économies de la grandeur » de L. BOLTANSKI et L. THEVENOT (1991) : les différents discours peuvent alors se lire comme reposant sur des « cités » différentes. Ainsi, lorsque la DRH évoque en 1990 le futur système d'appréciation en parlant de modalités négociées dans la transparence, elle utilise une justification civique : on retrouve en effet comme principe supérieur commun la prééminence des collectifs (les organisations syndicales) et, dans le répertoire des objets, le souci des formes légales (les modalités négociées). Toutes différentes sont les justifications déployées à partir de 1992 : celles-ci abandonnent la cité civique pour mêler les références industrielle (le développement du professionnalisme), domestique (l'entretien comme moment d'expression, permettant d'être entendu ou orienté), voire marchande en 1994 (les engagements réciproques, la négociation des objectifs). En face de la Direction, les syndicats, eux, restent sur le terrain de la cité civique. Les « modérés » redoutent ainsi les cas particuliers ou l'affranchissement des formes légales et des textes, qui ne permettraient pas au système d'appréciation de fonctionner avec justesse, ni avec justice. Les « radicaux » se situent à un degré plus important d'attachement à l'ordre civique, notamment parce qu'ils sont sensibles à ce qui leur semble être un risque d'isolement du salarié – « état de petit » du monde civique – ainsi qu'à l'introduction de références marchandes telles que la concurrence entre les individus.

L'avantage d'une telle lecture est double. D'une part, elle permet d'éviter de sombrer dans une dénonciation facile des « idéologies empêchant le progrès managérial » : les positions syndicales peuvent se comprendre autrement que comme des manifestations d'obscurantisme. D'autre part, elle situe l'outil de GRH qu'est l'entretien d'appréciation au cœur des rapports sociaux : derrière l'apparence d'une technique froide et objective, un système d'appréciation est bien lieu de confrontation des normes et des représentations, comme toute « technologie invisible » (BERRY, 1983). En d'autres termes, les discours de la DRH et des syndicats nous révèlent l'existence d'un problème de légitimité : ce qui fonde la dispute, ce sont des systèmes de justification cohérents et différents. Une question se pose alors : cette discordance entre DRH et syndicats est-elle limitée aux querelles d'appareils, ou reproduit-elle un affrontement de représentations et de normes qui concerne l'ensemble du personnel ? Celui-ci se situe-t-il majoritairement dans une référence civique – auquel cas la communication de la DRH n'est pas adaptée –, ou adhère-t-il aux justifications industrielles, domestiques ou marchandes – auquel cas les syndicats se situent en porte-à-faux ? Autant d'interrogations conduisant à questionner les représentations des acteurs principaux du nouveau système d'appréciation : évaluateurs et évalués, cadres, agents de maîtrise et agents, avant comme après l'introduction de l'entretien d'appréciation.

### III- L'INTRODUCTION D'UN SYSTEME D'APPRECIATION OU LE CONSTAT DE LA VARIETE IRREDUCTIBLE DES REPRESENTATIONS

Afin de donner en quelque sorte la parole aux personnes concernées, le principe d'un double questionnaire 7 a été imaginé : soumettre aux agents et cadres de plusieurs établissements une série de qualificatifs pouvant décrire les entretiens d'appréciation, une première fois avant leur généralisation (en juin 1994), une seconde fois après (en mai 1995), suivant une technique décrite en annexe. L'enjeu de cette enquête est de déterminer laquelle des hypothèses suivantes est la plus juste. Celle de la DRH pourrait se formuler ainsi : le nouveau système répond à une aspiration des agents, et son expérimentation en sites-pilotes s'est relativement bien déroulée ; il y aura donc une attitude favorable, sinon instantanée, du moins après une première expérience du système. Le postulat implicite qui sous-tend cette hypothèse est que l'outil de gestion est intrinsèquement bon, et convaincra de lui-même. Les syndicats, et notamment les plus « radicaux », ont une hypothèse inverse : l'outil ne fera pas illusion longtemps et sera rejeté par les salariés. Entre ces deux hypothèses, la nôtre, en tant que chercheur, est double : d'une part, et parce que nous nous situons dans une perspective de « gestion des contradictions » (BRABET et al., 1993), nous pensons que le questionnaire révélera la présence de plusieurs représentations contradictoires ; d'autre part, à la lumière de résultats de panels

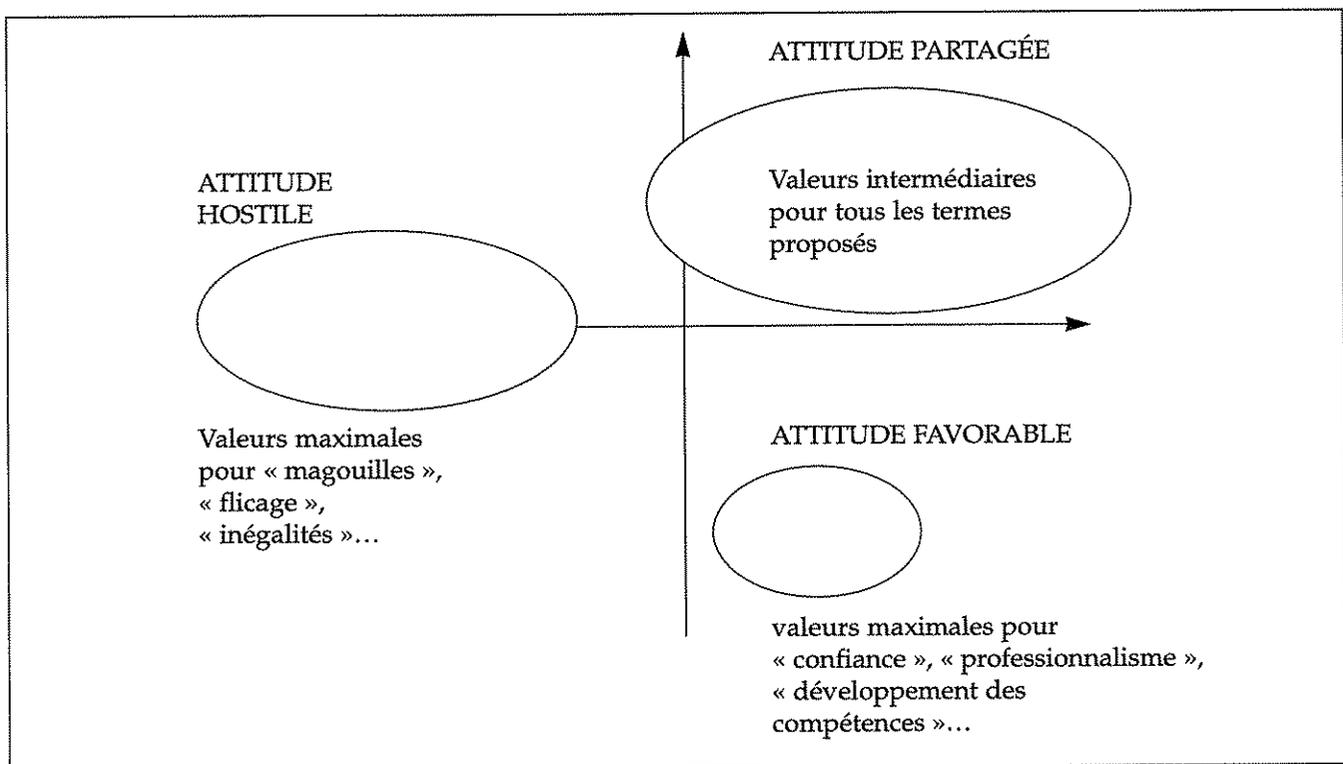
internes datant de 1989, selon lesquels l'aspiration à des rétributions différenciées progressait à France Réseau, nous nous attendons à une légère domination des attitudes favorables, repérables à l'adhésion aux termes décrivant officiellement le système d'appréciation.

**1) Le résultat de juin 1994 :  
une grande disparité des réponses**

Le questionnaire constitué fut distribué à tout le personnel de trois unités opérationnelles-types de France Réseau (un peu plus de 400 personnes), sous la forme d'un recto-verso individuel et anonyme accompagné d'une enveloppe-réponse à notre nom. Afin de diminuer la crainte d'une violation de l'anonymat ou de l'utilisation du questionnaire par la direction des centres, nous sommes venus nous-mêmes récupérer les enveloppes fermées sur les lieux de travail. 252 questionnaires remplis et utilisables ont été ainsi collectés, ce qui correspond à un taux de réponse de 60,5 %.

L'analyse de la structure de l'échantillon permet de dire que celui-ci représente de manière satisfaisante le population des agents et des cadres opérationnels de France Réseau. Précision importante : la période de distribution du questionnaire fut marquée par deux événements particuliers, à savoir la fin d'un processus de reclassification des agents et la tenue d'un débat interne sur le statut juridique de l'entreprise. Ces deux événements, en effet, nourrissaient la peur d'une privatisation, et une collusion de cette peur avec l'appréhension du nouveau système d'appréciation était possible.

Les résultats globaux montrent une grande disparité des réponses, que deux traitements statistiques différents permettent de visualiser. Le premier est une analyse des correspondances multiples menée sur les modalités de réponses aux variables constituées par les différents termes 8. L'observation de la distribution des modalités dans cette carte, fait apparaître trois types de répartition :



- Une attitude d'hostilité, repérable aux valeurs minimales prises par les variables connotées positivement (*confiance, échange ouvert et franc, etc.*) et aux valeurs maximales prises par les variables connotées négativement (*magouilles, flicage, etc.*) : on devine là une population homogène de personnes pour lesquelles l'entretien d'appréciation est clairement incompatible avec la confiance ou le dialogue, et constitue une occasion de « magouilles », de « flicage » et de dérives ;

- Une attitude partagée, repérable aux valeurs intermédiaires prises par toutes les variables, qu'elles soient connotées positivement ou négativement : on suppose qu'il y a derrière ces nuances une population

de répondants plutôt hésitants ou attentistes, qui n'est que « moyennement d'accord » avec tous les qualificatifs proposés ;

- Une attitude favorable à l'entretien de progrès, parfaitement symétrique de la première, repérable aux valeurs minimales prises par les variables connotées négativement et aux valeurs maximales prises par les variables connotées positivement : on trouve ici un ensemble de répondants homogènes, qui voit sans hésitation dans l'entretien d'appréciation l'instrument d'un développement des compétences et d'une responsabilisation, sans risque de dérives ni de « magouilles ».

La seconde technique utilisée est le simple retour aux données par les « tris à plat » : elle permet de chiffrer les proportions respectives de ces trois attitudes. Le pourcentage de répondants « tout-à-fait d'accord » pour associer les termes « positifs »<sup>9</sup> à l'entretien d'appréciation varie entre 9,1 % (*solidarité*) et 27,8 % (*professionnalisme*) : il n'y a pas plus d'une personne sur quatre à adhérer avec la présentation officielle de cet entretien. S'il y a beaucoup de réponses

intermédiaires – entre 29,8 % et 53,2 %, soit entre un sur trois et un sur deux –, les pourcentages de désaccord sont également importants : de 23,8 % ( *négociation des objectifs*) à 52 % (*solidarité*). Si plus d'un répondant sur deux se positionne clairement par rapport à l'entretien d'appréciation, ce n'est pas en faveur de ce dernier : un sur trois n'adhère pas du tout à la présentation officielle, alors qu'un sur cinq seulement est d'accord avec celle-ci.

1994	Pas du tout d'accord (réponse 0 ou 1)	Peut-être (réponse de 2 à 5)	Tout à fait d'accord (réponse 6 ou 7)	Sans opinion	Total
Moyennes des scores pour les termes « positifs »	34,0 %	44,5 %	19,6 %	1,9 %	100 %
Moyennes des scores pour les termes « négatifs »	15,2 %	35,0 %	46,0 %	3,8 %	100 %

Parallèlement, entre 29,0 % et 63,9 % des répondants au questionnaire se déclarent tout-à-fait d'accord avec les qualificatifs négatifs<sup>10</sup> : de un sur trois pour *subjectivité* à près de deux sur trois pour *moyen de contrôle pour la hiérarchie*. Les réponses partagées évoluent entre 24,2 % et 48,4 %. Les répondants se déclarant « pas du tout d'accord » avec ces termes négatifs n'excèdent pas 21,4 %. Les termes du discours « dénonciateur » laissent moins de personnes « partagées » (seulement une sur trois) et polarisent davantage les répondants : presque un sur deux adhère à la critique sévère des entretiens, et seulement un sur six la refuse.

**2) Les résultats de mai 1995 : une relative confirmation**

Le questionnaire de juin 1994 sondait en quelque sorte les représentations a priori pour le plus grand nombre, puisque les trois quarts de l'échantillon (les non-cadres) n'avaient jamais passé d'entretien d'appréciation à cette date. Près d'un an plus tard, la même technique d'enquête a été utilisée dans les mêmes centres : à cette date, 80 % de l'échantillon a déjà expérimenté au moins une fois l'entretien d'ap-

préciation. Les résultats font alors ressortir une relative confirmation des réponses.

Le taux de réponse a été légèrement plus faible, quoique satisfaisant, 218 questionnaires ayant été collectés. Comme en juin 1994, l'analyse de la structure de l'échantillon permet de dire que celui-ci reproduit globalement les caractéristiques de la population de référence. La même technique d'analyse des correspondances multiples est utilisée pour visualiser les réponses, et fait apparaître que la structure d'ensemble ne change pas. Les modalités se distribuent toujours en trois pôles : un pôle « hostile » à gauche de la carte, un pôle de réponses mitigées en haut et à droite, un pôle « favorable » en bas à droite.

L'examen de tris à plat confirme cette répartition : les taux d'accord aux termes « positifs » se situent entre 8,3 % (*solidarité*) et 28,9 % (*dialogue*), tandis que les taux d'accord aux termes « négatifs » restent compris entre 23,4 % (*subjectivité*) et 53,7 % (*moyen de contrôle pour la hiérarchie*). Les moyennes des différents degrés d'accord pour les termes « positifs » et pour les termes « négatifs » sont les suivantes :

1995	Pas du tout d'accord (réponse 0 ou 1)	Peut-être (réponse de 2 à 5)	Tout à fait d'accord (réponse 6 ou 7)	Sans opinion	Total
Moyennes des scores pour les termes « positifs »	26,6 %	52,4 %	18,5 %	2,5 %	100 %
Moyennes des scores pour les termes « négatifs »	14,4 %	44,1 %	37,5 %	4,0 %	100 %

Autrement dit, s'il y globalement toujours beaucoup de réponses intermédiaires, on distingue un gros tiers de réponses hostiles au nouveau système d'appréciation, contre un quart de réponses favorables.

Si la structure d'ensemble est la même, il y néanmoins quelques évolutions par rapport aux résultats de l'année précédente, que les seules moyennes ne permettent pas de repérer. Ainsi, on observe que le pourcentage de personnes tout-à-fait d'accord a augmenté pour les termes *confiance* (de 10,7 à 14,2 %), *échange ouvert et franc* (de 15,9 à 19,7 %), et *dialogue* (de 19,8 à 28,9 %), et qu'il diminue pour tous les termes « négatifs » : par exemple, de 41,7 à 32,1 % pour *magouilles*, et de 41,3 à 33,9 % pour *passé-droit*. En revanche, une deuxième tendance équilibre la précédente : les pourcentages de « tout-à-fait d'accord » diminue pour une série de termes du discours « officiel » : c'est le cas par exemple pour *développement des compétences* (de 23,4 à 16,1 %), *responsabilisation* (de 25 à 22 %), *solidarité* (de 9,1 à 8,3 %), *service public* (de 17,5 à 13,8 %), *négociation des objectifs* (de 27 à 18,8 %), et *professionnalisme* (de 27,8 à 24,3 %).

### 3) Leçons de l'enquête

Cette petite enquête, menée sur seulement trois unités opérationnelles, ne prétend pas juger de la qualité du travail de la DRH de France Réseau, ni « pronostiquer » de la viabilité de son nouveau système d'appréciation. Elle est néanmoins suffisante pour qu'on en tire quelques leçons, tant pour l'aide à la décision des managers que pour la recherche en gestion.

L'hypothèse de la DRH, relativement « optimiste » quant à l'acceptation sociale du nouveau système, est démentie au vu des résultats : il existe avant comme après la généralisation des entretiens d'appréciation une proportion importante de personnes hostiles, et les réponses « partagées » de juin 1994 ne se sont pas transformées en réponses favorables après l'expérimentation de l'outil. De même, l'hypothèse des syndicats « radicaux » se trouve contredite dans la mesure où, ni avant ni après la généralisation, il n'y a de raz-de-marée d'hostilité au système. Autrement dit, l'entretien d'appréciation ne convainc pas de lui-même, pas plus qu'il ne déçoit de façon massive : ce n'est ni un outil « magique », intrinsèquement bon et emportant naturellement l'adhésion, ni un outil « maudit », intrinsèquement dangereux et entraînant la désaffection. Une fois de plus, la réalité se trouve dans une position intermédiaire. En outre, si le DRH peut se réjouir du recul de la dénonciation des « magouilles » et des « passe-droits », il doit être attentif au fait que les termes connotant l'efficacité gestionnaire du système recueillent moins d'adhésion : dans la mesure où le « professionnalisme » et le « développement des compétences » sont moins approuvés, il doit se demander si l'entretien d'appréciation est plus qu'un entretien, à savoir un véritable acte de gestion.

La recherche en gestion peut également retenir quelques pistes de cette étude localisée. Ainsi, l'hypothèse inspirée par le modèle de la « gestion des contradictions » s'est révélée partiellement validée au vu des résultats. Certes, il y a effectivement une disparité assez grande des réponses et des représentations qui les sous-tendent, et les pôles « hostile » et « favorable » représentent des représentations apparemment stables et contradictoires. Mais nous avons été surpris par l'importance relative du pôle hostile, étant donné les résultats disponibles des derniers panels internes. Il y a un problème réel de légitimité. Ce résultat est à mettre en rapport avec l'évolution du contexte stratégique de France Réseau, qui rend probable la perspective d'une privatisation et provoque une suspicion à l'égard du nouveau système d'appréciation : celui-ci n'est pas perçu en lui-même. Ainsi se trouve confirmée cette idée simple, mais si souvent battue en brèche dans la pratique et dans certains manuels : il ne faut pas envisager les techniques de gestion séparément du contexte social interne, ni du contexte stratégique de l'entreprise.

Par ailleurs, les différents pôles de réponses peuvent être interprétés avec la grille de lecture des économies de la grandeur. Le pôle « hostile » se caractérise par une dénonciation qui reprend la terminologie de la cité civique : les « passe-droits » et autres « magouilles » sont autant d'infractions à la légitimité de procédures collectives et transparentes. En regard, le pôle « favorable » ne se présente pas comme un pôle anti-civique, mais constitue plutôt un système de légitimité « synthétique », qui manie des justifications très diverses : l'entretien d'appréciation est vu comme étant au service du « professionnalisme » (justification industrielle), il favorise le « dialogue » (justification domestique), il est compatible avec le service public (justification civique), et il donne lieu à une négociation des objectifs (argument marchand). Ce pôle représente donc un compromis entre plusieurs mondes, et l'enjeu de la généralisation des entretiens d'appréciation à France Réseau peut se lire comme un affrontement entre d'une part la pureté du monde civique, d'autre part le dosage de différentes grandeurs. Seule la poursuite d'une étude longitudinale permettra de constater l'issue de cet affrontement.

## CONCLUSION

Derrière leur apparence lisse et logique, les systèmes d'appréciation issus du modèle de la compétence et introduits dans les services publics ne sont donc pas à l'abri des présupposés, des contingences et des contradictions. Non seulement leur conception révèle des choix, des hésitations et des compromis, mais encore leur diffusion se fait dans un tissu de représentations et de légitimités différentes et irréductibles. Le manager qui vise, légitimement, la transversalité de son système d'appréciation, doit perdre, s'il l'a jamais eue, l'illusion d'un système neutre, universellement juste et consensuel : transversalité n'est pas synonyme d'universalité. A lui de prendre en compte ce déficit de légitimité qui caractérise le système, de reconnaître la pluralité des

attitudes et des représentations, et d'en prendre acte pour accompagner et améliorer des outils qui ne valent rien en eux-mêmes, mais qui sont toujours à analyser dans un contexte d'action. La transversalité réelle de la GRH n'est-elle pas à ce prix ?

**BIBLIOGRAPHIE**

BERRY, M. (1983) - « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », publication du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, juin, 93 p.

BOLTANSKI, L. et THEVENOT, L. (1991) - *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.

BRABET, J. et al. (1993) - *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica, 367 p.

CANNAC, Y. (1987) - « Modernisation des services publics et gestion des ressources humaines », *Personnel*, n° 290, octobre, p. 17-20.

COURPASSON, D. et LIVIAN, Y.-F. (1991) - « Le développement récent de la notion de 'compétence' : glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, octobre, p. 3-10.

DUBAR, C. (1991) - *La socialisation. Construction des identités sociales & professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1995, 276 p.

DUGUE, E. (1994) - « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 273-292.

GILBERT, P. (1994) - « La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles

pratiques sociales », p. 213-230, in *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, sous la direction de Claude PIGANIOL-JACQUET, Paris, Dynamiques d'Entreprises/L'Harmattan, 247 p.

PIGEYRE, F. (1994) - « La compétence : un nouvel outil pour la gestion de l'emploi ? », *Actes du 5ème congrès de l'AGRH*, Montpellier, p. 130-138.

PISIER, E. (1989) - « Le service public entre étatisation et privatisation », p. 16-22, in *Projet*, n° 220, décembre.

ZARIFIAN, P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », p. 77-82, in STANKIEWICZ, *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris, Economica.

**ANNEXE : LE QUESTIONNAIRE UTILISE**

Le double questionnaire fut bâti à partir de cette simple question : « je vous propose une série de mots que l'on pourrait associer à l'entretien d'appréciation. Etes-vous d'accord avec ces associations ? Pour répondre, choisissez pour chaque mot une note allant de 0 (je ne suis pas du tout d'accord) à 7 (tout-à-fait d'accord). N'hésitez pas à répondre spontanément, selon l'image qui vous vient à l'esprit ».

	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord				
Confiance	0	1	2	3	4	5	6	7
Subjectivité	0	1	2	3	4	5	6	7
Etc.								

Dix-neuf termes, d'origines diverses, ont été proposés en juin 1994 comme en mai 1995 :

Termes provenant du discours managérial	Termes provenant du discours syndical « modéré »	Termes provenant du discours syndical « radical »	Termes provenant d'échanges avec les agents
Confiance Echange ouvert et franc Développement des compétences Responsabilisation Négociation des objectifs Professionnalisme Dialogue	Inégalités Dérives Subjectivité	Entreprise privée Concurrence	Solidarité Service public Magouilles Jugement Flicage Passe-droit Moyen de contrôle pour la hiérarchie

Cette simple technique permet aux individus d'indiquer, au travers de leurs « préférences » pour tel ou tel qualificatif, leur propre position sur l'entretien de progrès. Schématiquement, celui qui adhère au dis-

cours managérial peut se déclarer « tout à fait d'accord » avec *confiance* ou *échange ouvert et franc*, et « pas du tout d'accord » avec *magouilles* ou *flicage*, et inversement pour celui qui adhère au discours syndical « radical ».

Au travers des réponses, on peut distinguer non seulement l'impact des discours que nous avons relevés, mais surtout le lien éventuel des positions avec l'attachement à certaines cités. Prenons en effet l'exemple des individus qui manifestent une hostilité aux entretiens de progrès en se déclarant « pas du tout d'accord » avec *confiance* : s'ils se disent également « pas du tout d'accord » avec *solidarité, service public* et « tout-à-fait d'accord » avec *dérives* et *inégalités*, c'est que leur hostilité se fait en référence au monde civique. Au travers des termes du questionnaire affleure ainsi chacun des quatre mondes présents dans les discours que nous avons examinés : les mondes civique, marchand, industriel et domestique.

## NOTES

<sup>1</sup> Les organisations évoquées ici sont les entreprises de service public, ou « grandes entreprises nationales » selon la dénomination de l'Insee : EDF, GDF, Charbonnages de France, Air France, Air Inter, RATP, SNCF, France Télécom et La Poste. Dans la suite de ce texte, ces entreprises seront désignées par le terme plus simple de « services publics ».

<sup>2</sup> A l'instar de Robert LION : « Changer l'Etat », *Le Monde*, 11 mai 1995.

<sup>3</sup> Selon l'expression tirée du dossier de la revue *Economie & Politique* : « Services publics ; la contre-offensive », p. 61, novembre-décembre 1993.

<sup>4</sup> Expression empruntée à P. GILBERT (1994).

<sup>5</sup> « Services publics : les grandes manœuvres », n° 70, juin 1992, p. 51-63.

<sup>6</sup> Les expressions placées en italique et entre guillemets sont des extraits de déclarations ou de documents internes.

<sup>7</sup> Le principe de ce questionnaire est décrit en annexe.

<sup>8</sup> Ces variables, dont les modalités allaient de 0 à 7, ont été considérées non comme des variables quantitatives, mais comme des variables qualitatives ordinales, ce qui justifie le recours à une analyse des correspondances multiples.

<sup>9</sup> Il s'agit de *confiance, échange ouvert et franc, développement des compétences, responsabilisation, solidarité, service public, négociation des objectifs, professionnalisme, dialogue*.

<sup>10</sup> Il s'agit de *subjectivité, magouilles, entreprise privée, jugement, flicage, concurrence, inégalités, passe-droit, dérives, moyen de contrôle pour la hiérarchie*.