

> MANAGEMENT

Les cadres publics face à l'entretien d'évaluation

L'abandon progressif du système de notation dans la fonction publique et son remplacement par des entretiens d'évaluation nécessite de nouvelles pratiques au sein des administrations. Les managers, en particulier, doivent s'adapter à leur nouveau rôle. Une dimension parfois mal comprise.

“Quand j'étais chef de service d'une administration, une vingtaine d'agents travaillaient avec moi. Je les voyais quotidiennement, et nous dialoguions de manière informelle sur tel ou tel sujet. Quand on m'a parlé d'effectuer des entretiens d'évaluation, je me suis posé la question de leur intérêt. Puis j'ai compris que la mise en perspective sur l'année à venir n'était pas la même chose que ce que l'on se disait tous les jours, en se croisant dans un couloir.” Cet exemple, donné par un cadre de la fonction publique, révèle la méconnaissance qu'ont certains agents de l'État de l'entretien d'évaluation, mis en place par la loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique. Celle-ci prévoit la possibilité de “se fonder sur un entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires” pour une période “expérimentale” entre 2007

“L'entretien d'évaluation doit devenir l'un des outils de gestion des ressources humaines.

”

et 2009. Ce texte a été suivi du décret du 19 septembre 2007, qui instaure l'entretien professionnel dont “bénéficie chaque année” tout fonctionnaire d'État.

L'entretien, acte majeur de management, renforce le rôle du manager de proximité dans la fonction publique. Comment le sensibiliser à son rôle et l'accompagner ?

“L'entretien d'évaluation est une création récente dans la fonction publique. Il faut que les managers se l'approprient comme l'un des outils d'une gestion personnalisée des ressources humaines”, décrit Nadine Bonhotal, responsable de la formation continue à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). Christian Batal, président du cabinet Interfaces études, conseil & formation, est consultant en management, notamment pour les cadres de la fonction publique. Selon lui, “les choses sont en train de bouger en matière de gestion des ressources humaines (GRH) dans la fonction publique. Néanmoins, le mouvement de formation de l'encadrement des ministères ne se met pas en place partout de façon cohérente”. Ce phénomène est lié à un facteur important : la culture managériale est différente dans chaque administration. “Ainsi, explique-t-il, dans plusieurs endroits, comme la Direction générale des impôts, les entretiens se greffent sur un modèle existant en matière de management par objectifs. Dans d'autres administrations – certaines structures du ministère de la Défense, par exemple – les entretiens existaient déjà. Enfin, quelques administrations découvrent totalement le sujet.”

Une définition claire des objectifs

Pour les managers, beaucoup reste à faire. Et, en premier lieu, de bien comprendre la différence entre la notation, qui dominait jusqu'alors et compare les agents les uns aux autres, et l'entretien, qui compare un agent à lui-même, en prenant comme référence l'année précédente. Cette nouvelle GRH “prend en compte les compétences de chaque agent”, s'était réjoui le syndicat CFE-CGC Fonction publique, fin septembre. Autre perception à améliorer : “Beaucoup de



choses ont été mises en place et les managers ne font pas forcément le lien entre elles”, regrette Nadine Bonhotal. Les services des ressources humaines ont du pain sur la planche pour replacer les entretiens d'évaluation dans un contexte plus global et permettre aux fonctionnaires de perdre leurs vieux réflexes liés à l'ancienneté. “L'entretien ne doit être qu'un outil au service d'une pratique plus large qui est le management”, rebondit Christian Batal. Car l'entretien peut agir comme un “révélateur” du niveau de management. “Dites-moi comment vous faites passer vos entretiens et je vous dirai quel manager vous êtes”, résume le président du groupe Interfaces études. Dans la pratique, l'évaluation individuelle n'est possible que s'il y a eu en amont une bonne évaluation collective et une définition claire des objectifs à assigner à son service, ce qui est parfois plus compliqué dans le sec-

Sebastien Orvola/REA



L'évaluation individuelle n'est possible que s'il y a en amont une bonne évaluation collective.

teur public. “La performance d'un juge, par exemple, se mesure-t-elle au nombre d'affaires traitées dans l'année?”, s'interroge encore Christian Batal.

Mettre en avant ce qui est important à un moment donné

“Faire passer des entretiens d'évaluation nécessite de l'entraînement”, remarque Michel Lora*, fondateur de GII (Groupe intervention innovation), spécialiste de la formation en management. En effet, il doit être un moment fort d'échange et de confrontation des points de vue, qui doit mettre en avant ce qui est important à un moment donné. “Je me souviens d'un manager qui souhaitait renforcer l'image de son administration et qui n'y parvenait pas. La raison était qu'il n'avait pas prévu d'en

parler dans ses entretiens, donc les agents estimaient que cela n'était pas important”, raconte un spécialiste du management. Comme dans le secteur privé, une bonne préparation est nécessaire au déroulement d'un entretien. Le manager, chef d'un pôle technique, n'est pas habitué à rendre des comptes sur des objectifs quantifiables. Pourtant, selon Nadine Bonhotal de la DGAFP, “l'entretien d'évaluation, désormais qualifié d'entretien professionnel, permet de passer d'une logique de carrières à la professionnalisation des parcours. Pour qu'il soit constructif, il est recommandé de prendre rendez-vous une dizaine de jours avant et que les deux parties aient rempli des fiches, en réfléchissant à l'année écoulée et à l'année à venir”. L'évalué doit être pleinement acteur de son évaluation.

Pour ne pas faire de l'entretien un simple outil administratif, il convient de lui reconnaître une valeur ajoutée.

“L'entretien est un diagnostic qui permet d'agir sur les causes”

Et avant toute chose, expliquer qu'il ne sert en aucun cas “à se débarrasser des gens”, comme le rappelle Michel Lora. “L'entretien est un diagnostic qui permet d'agir sur les causes”, ajoute Christian Batal. Il est donc indispensable qu'il soit suivi d'un retour, pour que le système hiérarchique et les ressources humaines y apportent leur réponse. L'entretien ne se suffit pas à lui-même. Pourtant, bon nombre d'administrations ne

“ L'entretien permet de faire le point sur ce qui fonctionne ou pas et de trouver raisons et solutions. ”

l'ont pas encore compris. “L'administration à laquelle j'appartenais n'avait formé ses chefs de service qu'à l'outil entretien, sans le replacer dans le cadre général de la GRH. Comme j'estimais avoir passé du temps dessus, j'ai globalisé les résultats dans mon service, pour essayer de changer ce qui n'allait pas”, se souvient un cadre de la fonction publique. L'entretien, désormais pris en compte pour le calcul de l'ancienneté ou l'octroi de primes et indemnités, permet de faire le point ce qui fonctionne, ou pas, et d'en trouver les raisons. Celles-ci peuvent être multiples, comme un problème de motivation ou d'organisation, un déficit de compétences, voire une erreur de casting. “Le risque majeur est que l'entretien, mal mené, soit contre-opérationnel”, indique le formateur Michel Lora. Alors qu'il constitue une véritable révolution: “Le volet formation s'inscrit au cœur du processus de l'évaluation. Cet outil permet de clarifier les demandes et les besoins de formation, essentiel dans notre GRH”, conclut Nadine Bonhotal. ●

Sixtine de Villeblanche

* Co-auteur avec Pierre Mirailles de l'ouvrage Entretiens d'évaluation (Eyrolles).