

L'outil et le projet, quelle posture de  
l'intervenant ?  
Pour quelle démarche des acteurs ?

Mémoire présenté par Delphine BARBERO

Sous la direction de Michel Vial  
Maître de conférence habilité à diriger des recherches

Université de Provence  
Département des sciences de l'éducation.  
Master « Evaluation »  
Aix-Marseille I

Année 2004-2005

## **INTRODUCTION LE CONSULTANT ET SON TERRAIN D'INTERVENTION : DE L'ETHNOLOGUE A L'HERMENEUTE**

Les établissements de santé soumis à l'accréditation ont de nombreuses obligations légales à respecter. L'hôpital dans lequel j'ai fait mon stage, s'est engagé dans la mise en place des fiches de poste et de l'évaluation, pour satisfaire les obligations légales et la procédure d'accréditation. La responsabilité du projet a été confiée à la direction des ressources humaines. En tant que stagiaire en évaluation, il m'a été demandé d'accompagner à la mise en œuvre de ce projet sur les fiches de poste et sur l'évaluation.

Il me semblait intéressant pour un professionnel d'expérimenter la notion de projet et de pouvoir la travailler pendant le stage. Je me suis intéressée à l'articulation qui pouvait exister entre l'outil (fiche de poste et grille d'évaluation) et le projet et au rôle que pouvait jouer l'intervenant dans l'appropriation. En effet, les préoccupations de l'institution peuvent être éloignées voire s'opposer à celles de la personne professionnelle. L'Institution peut alors entrer en tension, en conflit, et faire violence aux individus qui la compose, en imposant des procédures, des « projets »... qui divergent des valeurs et des attentes du personnel. Il me semblait essentiel de « voir » si une articulation entre ces deux visées collectives et individuelles était possible. Déterminer quel rôle pouvait jouer l'intervenant en organisation dans le processus de mise en projet des acteurs individuels autour d'une visée commune paraissait essentiel.

Un intervenant en organisation a deux manières d'aborder son intervention, deux attitudes qui correspondent à deux projets d'intervention différents et qui s'expriment dans deux postures : celle de l'expert et celle du consultant. L'expert reste « extérieur » à son objet d'intervention. Il privilégie une vision mécanique du monde. Le consultant cherche à comprendre. Il travaille sur le sens et sur les valeurs portées par les personnes. A l'hôpital, ces deux approches sont habitées par le personnel. Il y en a qui sont plus dans le contrôle-expertise et d'autres qui sont plus proche de l'« accompagnement » du consultant. Cela donne lieu à deux manières de vivre et de faire vivre le projet. La posture du consultant correspond d'avantage à ma vision du monde « humaniste » ouverte sur l'homme, son développement et sa richesse. Il me semble essentiel de laisser l'espace à l'écoute de l'autre et de sa parole et de permettre à chaque acteur de s'exprimer, de se révéler et de s'épanouir au sein d'un projet.

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

Aussi cette étude porte-t-elle sur d'une part, l'observation des différentes « postures » des personnes dans le projet ; d'autre part, sur mon intervention en tant que consultante « en apprentissage » qui doit se créer des « repères », interroger sa pratique et faire face à l'imprévu. Dans cette perspective, j'ai l'intention de développer trois axes :

- L'outil et l'instrumentation : quelle place pour l'acteur du projet?

Il s'agit de s'interroger sur les interactions entre l'outil (fiche de poste et grille d'évaluation) et la « mise en projet » des personnes. En effet, l'outil, s'il est « imposé » par la hiérarchie ou l'institution, doit faire l'objet d'un travail d'« appropriation », qui passe par le questionnement sur le sens et la problématisation. Il doit dépasser le stade de l'instrumentation pour faire « corps » avec celui qui l'utilise. En étant extérieur à l'institution, l'intervenant a un rôle à jouer dans le processus d'acceptation des visées et de provocation de la « mise en projet » du personnel par son attitude dans l'intervention.

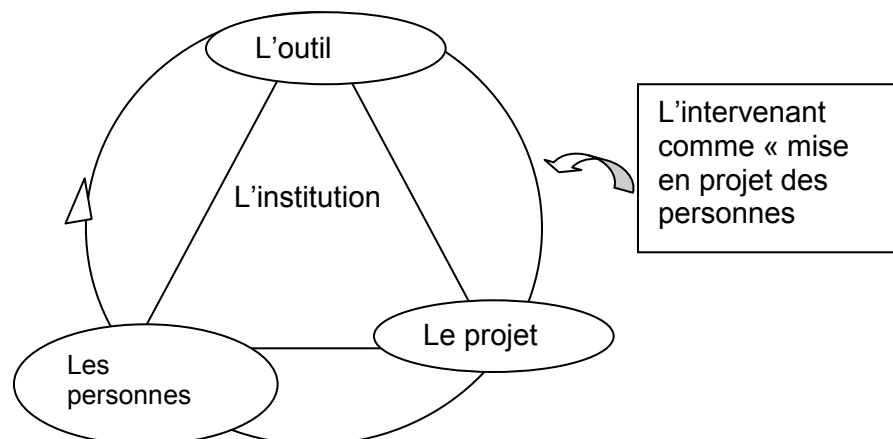


Schéma n°1 : L'articulation de l'outil et de l'intervention

- Projet et accompagnement: quelles visées pour quelles démarches ?

Il s'agit d'approfondir dans cet axe, le passage de l'individu au partenariat collectif en travaillant les « implications » qui habitent individuellement le personnel et les valeurs professionnelles et culturelles qui peuvent les amener à investir un projet commun. L'intervenant aurait un rôle d'accompagnateur au développement, à la maturation, à l'épanouissement et à la créativité dans cette entreprise humaine.

- Ma professionnalisation en évaluant ma pratique sur le terrain pour construire et faire évoluer mon « moi » professionnel.

## CONTEXTUALISATION ET ELUCIDATION : LE CONSULTANT A LA RECHERCHE DU SENS

### I. UN REGARD SUR L'ENVIRONNEMENT

La réforme de l'hospitalisation publique impose aux établissements de santé de s'engager dans une procédure externe d'évaluation l'ANAES afin d'assurer la qualité et la sécurité des soins. L'organisme d'accréditation remet à chaque établissement s'engageant dans la démarche des référentiels pour travailler, des protocoles à respecter qui aboutissent à une formalisation des pratiques, à une uniformité des procédures... Les soignants exécutent une série d'actes « prescrits » où les interactions sociales ont peu de place. « Aujourd'hui la dialogique analyse- synthèse entre connaissance spécialisée et connaissance globale, (...) se heurte aux ravages de l'hyperspécialisation, à la disjonction entre science et philosophie, comme à la disjonction sans pensée et une pensée sans expérience » (Morin, 1991, p.96). Pourtant, derrière les protocoles visant, à la fois, le développement de la qualité des soins et la sécurité des patients, il y a des hommes, qui vivent, pensent et font avancer l'hôpital et ses projets. Ils jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'établissement et dans le relationnel au patient. Leur participation au sein de l'établissement ne peut être réduite à de l'application procédurière. Un espace de réflexion s'avère nécessaire pour s'interroger sur la finalité des actions engagées.

Il me semble que le consultant a un rôle à jouer dans la valorisation de ces ressources humaines et dans la favorisation des échanges. Dans ce contexte, le CH s'est engagé dans la mise en place des fiches de poste et de l'évaluation, pour satisfaire les obligations légales et la procédure d'accréditation... Le projet d'établissement soulignait un autre enjeu de la part du personnel qui était de développer les « *moments d'échange entre le cadre et l'agent, permettant d'évoquer sa place dans le service, de valoriser les éléments positifs et d'aborder les difficultés et les améliorations à mettre en oeuvre.* » (Projet d'établissement, p. 100, annexe n° ). Pour développer cette nouvelle fonction au sein de l'établissement, il me paraît important en tant qu'intervenant de m'interroger sur les enjeux d'une telle démarche. Quelles sont les orientations à plus long terme ? S'agit-il de porter un jugement de valeur sur les professionnels ? De contrôler ou d'interroger les pratiques ? Mon rôle de consultant est d'accompagner l'équipe dans cette recherche du sens. Il s'agit de rendre possible l'élucidation et de favoriser la participation de chaque acteur vers une conduite collective du changement.

## II. LE TRAVAIL SUR LA COMMANDE

### A. CLARIFICATION ET ANALYSE : LE TRAVAIL DE LA COMMANDE AU CŒUR DE L'INTERVENTION

Ma commande initiale portait sur l'amélioration de la grille d'évaluation. Les premiers entretiens avec le responsable des ressources humaines mettaient en évidence les enjeux financiers et expansifs de la mise en place d'outils tels que les fiches de poste ou la grille d'évaluation. « Conserver l'accréditation » et répondre aux diverses exigences de l'ANAES étaient les priorités pour garantir un avenir à l'hôpital. Il me semblait difficile de commencer un travail d'intervention sans en savoir plus sur les finalités de la démarche. J'interrogeais donc le responsable sur ses motivations, ses attentes, comment il pensait procéder, sur ce qui avait été fait avant. Les propos exposés oscillaient entre une volonté de « rénover la fonction publique » en favorisant le changement par la participation du personnel aux projets et par le « désossement des procédures » et les échecs et les difficultés auxquelles il avait dû faire face qui avaient enclenché chez lui un découragement et une démotivation à faire « bouger les choses ».

J'entrai dans la clarification de la commande. Les réflexions avancées étaient liées à la mise en place de la démarche qualité. Avoir l'accréditation et la conserver donnait au CH un atout de poids face à la concurrence des autres hôpitaux du secteur. La perte de son « label » pourrait entraîner la disparition de la structure sous sa forme actuelle avec sa spécialisation psychiatrique et la perte de nombreux emplois pour la commune. Cette situation justifiait la mise en place d'objectifs annuels, du contrôle de ce qui se fait sur l'hôpital, du développement des potentiels et de certains secteurs... De plus, le fonctionnement de la fonction publique semblait rendre difficile voire impossible tout autre démarche. Cependant, le responsable des ressources humaines m'évoquait aussi les tensions avec le personnel qui était en attente de changement et de manières de procéder différentes.

Je percevais à travers ce qui se disait les craintes, l'angoisse, les questions du responsable face à son travail et à la position difficile qu'il occupait. Dans un contexte d'incertitude sociale, la fonction de directeur des ressources humaines est inconfortable. Aussi faut-il être attentif à la demande implicite et cachée qui sous tend toute formulation. Le problème apparent pour lequel l'intervenant a été contacté dissimule en général une crise plus profonde qu'il convient d'analyser. Chaque individu a des manières particulières d'exprimer son malaise et il convient de lire ce qui se cache sous les mots de manière à cibler l'action proposée. Un responsable peut être fragilisé par les événements, la pression, les tensions qui

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

existent dans son travail. Il peut rapidement se sentir seul, découragé, isolé et stressé. Consciente des difficultés que peut avoir un dirigeant à évoquer ses préoccupations, ses doutes, son questionnement dans le cadre de son travail, je le laissais parler. De plus, son exposition me permettait de mieux percevoir l'organisation et le fonctionnement de l'hôpital. La vie de la structure n'est pas seulement compréhensible sous le regard de son système spatial et organisationnel (structure, éléments, fonctions, contexte). Il est important d'être ouvert à l'histoire des individus qui la compose. Être à l'écoute est essentiel pour le consultant car cela permet d'être attentif à la culture et aux attentes de son interlocuteur.

Je décelais dans ces propos, deux logiques antagonistes qui s'affrontaient. Mon interlocuteur considérait le projet de l'évaluation sur deux dimensions : le contrôle et l'accompagnement. Il existe une dichotomie de finalités entre d'une part vouloir instaurer le contrôle et surveiller l'application des procédures, et d'autre part viser l'autonomie des acteurs en leur laissant une marge d'expression. Il me fallait expliciter le projet du DRH. L'opposition entre le contrôle et l'accompagnement ne concerne pas seulement les valeurs. Elle désigne aussi deux projets d'intervention à la fois différents et complémentaires : « au lieu de chercher à réduire l'objet pour mieux le maîtriser, le projet est *d'articuler les parties antagonistes et complémentaires qu'il comporte.* » (Vial, 1997, p. 26). Il s'agit de considérer les deux champs dans un rapport dialogique. Dans le cas présent, ce concept permet d'articuler les attentes des employés et de la hiérarchie dans une visée commune à savoir le développement de l'organisation et l'épanouissement au travail. Le risque pour l'intervenant comme pour le « responsable » est de privilégier une seule des deux branches de « *la tresse paradigmatique* » (Vial, 1997, p 31) et de tomber dans l'excès.

## **B. L'INTERVENANT ET L'APPORT EXTERIEUR**

Le consultant intervient sur un laps de temps défini. Il est intéressant pour lui d'optimiser les temps de rencontre pour faciliter son travail et son analyse. L'intervention prend place dans un espace social organisé à différents niveaux (individu, organisation, temps...). Pour lire la situation, l'intervenant peut avoir recours à des méthodes d'analyse, des grilles, des instruments. Cependant, leur utilité est limitée dans la mesure où on ne peut épuiser et analyser en totalité l'objet sur lequel on dirige son regard. L'intervenant a plutôt intérêt à travailler la « contextualisation ». Il s'agissait pour moi d'être capable d'évaluer et de s'évaluer en situation. Je souhaitais choisir mon type d'intervention « ... en fonction du contexte, de la situation et de ce qu'on veut y faire, et pas seulement en fonction d'une prise de

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

position sur des postulats, des axiomes, des investissements ontologiques donnés dans une définition. » (Vial, 2001, p. 48). On peut alors distinguer fondamentalement deux façons d'aborder l'intervention, deux manières d'agir dans sa pratique professionnelle qui s'expriment dans deux postures différentes. L'intervenant a le choix d'évaluer le contexte en prenant la posture de l'expert ou celle du consultant. Ces deux manières de penser ont été distinguées par Ardoino (1990) :

➤ L'expert examine et lit la réalité au regard de son référentiel. Il cherche à modéliser et à rendre conforme et reste ainsi « extérieur » à son objet d'intervention. Il privilégie une vision mécanique du monde qu'il analyse et mesure au regard d'un référentiel préétabli. En quelque sorte, il voit ce qui est déjà là et s'appuie sur le « passé » c'est-à-dire à ce qui « préexiste » déjà dans l'organisation à la lumière de normes. Son intervention a pour but de diagnostiquer puis prescrire pour régulariser. Il relève les écarts et constate la conformité. Choisi pour sa compétence élaborée à partir d'un référentiel antérieur qui délimite son champ d'action il est dans le respect de la commande. Il traite la demande en fonction du champ dont il est « spécialiste » et de sa technicité.

➤ Le consultant cherche à comprendre à partir d'un travail sur le sens et sur les valeurs portées par les personnes. Il est dans l'écoute et dans le questionnement. Sa démarche s'inscrit dans une temporalité. Il s'autorise une observation la travaille. Il est dans le processus, dans une démarche compréhensive du sens et il élabore son propre référentiel en cours d'intervention. L'intervention concerne un travail sur des sujets qui font partie du sens construit et qui sont en « devenir », c'est-à-dire que le consultant travaille au développement et la maturation des individus qu'il considère comme des « auteurs » de leur projet dans l'avenir.

Il n'y a pas une posture qui soit « mieux que l'autre ». Il s'agit seulement de déterminer la posture qui semble la plus adaptée aux convictions de l'intervenant et aux exigences de la mission qu'il accepte. Être conscient de l'existence de ces deux attitudes aide à s'orienter dans l'action.

### **C. LA CO-CONSTRUCTION DU SENS : DE LA COMMANDE A LA DEMANDE**

Au fil des échanges, j'ai appris qu'aucun travail de fond n'avait été réalisé sur les fiches de poste : la plupart était réalisée au jour le jour en fonction des besoins par une personne qui n'était pas forcément en contact avec les professionnels qui exerçaient le métier.

Il me semblait difficile de travailler sur l'entretien annuel d'évaluation sans avoir des fiches

de postes. J'ai donc entamé une négociation de mon intervention en fonction du contexte. Je travaillerais dans un premier temps sur la mise en place des fiches de poste, puis sur l'amélioration de la grille d'évaluation.

### **1. La pertinence de l'intervention : une situation d'évaluation**

L'intervention ne peut se mettre en place que si le contexte est défini. Dans mon cas, il s'agissait d'être pertinente et réceptive à ce contexte, c'est-à-dire de construire une intervention qui prenne en compte les différents éléments qui participent à la situation sans chercher à s'adapter à elle afin de donner du sens à ce qui se produit. Donnadieu, Genthon et Vial (p. 125, 1998) définissent la pertinence comme ce qui « ... sert ses finalités, ses valeurs qui président à son élaboration et son fonctionnement ». La pertinence se distingue de la cohérence et de l'adaptation au milieu. Elle nécessite un cheminement de la pensée qui permet de problématiser la situation, de la rendre source de questions. Une fois engagée dans l'action, la distanciation réflexive est difficile et cela peut compromettre l'intervention car on est moins capable d'évaluer l'évolution de la situation et de s'auto-évaluer. Je devais être vigilante aux risques liés au respect des normes de l'accréditation tout en essayant de favoriser l'appropriation du projet en vue qu'il corresponde au mieux aux attentes du personnel. L'organisation dans laquelle l'intervenant arrive a un vécu, une histoire, une organisation, des principes de fonctionnement qu'on ne peut pas violer impunément.

Contextualiser permet d'accéder au sens. Cette démarche est indispensable au consultant car elle lui permet de sortir de son ancrage linéaire dans son rapport au réel en entrant en interaction avec lui. Il ne faut pas occulter que l'intervention n'est pas seulement un rendez-vous entre des personnes. Les premières rencontres relèvent déjà de l'intervention. Il s'agit de ne pas négliger le fait que ces prises de contact vont provoquer et faire germer quelque chose. Les relations entre le consultant et son « client » prennent place dans un espace social dans lequel la position occupée par chacun des individus confère à l'action engagée des possibilités différentes et une capacité d'agir distincte.

### **2. La résistance à la commande : un défi pour le consultant**

Il me semblait important à partir de là de travailler la commande. Dans la plupart des cas, les organisations font appel à des intervenants parce qu'elles rencontrent des difficultés dans un secteur. Il est fréquent que les différentes étapes (recueil, critique, traitement des



Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

données, diagnostic, recherche de solutions) aient été parcourues en amont par le client. De ce fait le responsable est tenté de formuler non pas une demande de compréhension mais de résolution de problème. L'hôpital avait déjà effectué lors de la rédaction du projet d'établissement un audit sur l'absentéisme qui pointait les conditions et l'organisation du travail, la violence, la formation pour justifier le climat social tendu (Projet d'établissement, pp 62-70, annexe n° ). La tentation de certains responsables était d'en rester à ce constat et de chercher à résoudre point par point ces « problèmes », de faire appel à des « experts » du management, de la formation pour endiguer la crise. L'expert est survalorisé aux yeux des commanditaires car il rassure par la mise en avant de ses connaissances et de ses outils. Le consultant en ayant recours à une approche clinique se met en retrait. Il laisse à l'autre l'espace pour qu'il s'exprime et se réalise, il peut donc laisser croire qu'il manque de compétences techniques. A cette étape de l'intervention, le diagnostic que je pouvais avoir me préoccupait moins que le rapport que le DRH entretenait avec sa réalité quotidienne. L'analyse de sa demande consistait à lui faire accepter la nécessité d'un détour réflexif afin de ne pas lier trop rapidement l'exposé du problème qu'il entrevoit et l'application de la solution par le stagiaire consultant que j'étais c'est-à-dire que je rédige les fiches de poste et que je lui donne une nouvelle grille d'évaluation toute faite qu'il aurait plus qu'à imposer l'année suivante.

**a) Analyse de la demande et résistance : la bonne distance à jouer**

Ce travail de résistance à la commande est indispensable au consultant. C'est dans ces premières rencontres que se joue l'intervention qu'il va pouvoir mettre en œuvre. Le tableau ci-dessous met en évidence les trois pôles auxquels je devais être attentive et travailler dans la lecture du contexte :

<i>Ce je devais identifier à la fin de l'entrevue</i>	<i>Ce que je devais négocier dans mes missions</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le contexte : les enjeux, les rapports de force et les liens entre les personnes, le fonctionnement de l'hôpital, le terrain d'intervention, la culture et les valeurs de l'hôpital, la structure, l'histoire, la crise, qui souffre, quels sont les acteurs, les atouts...</li> <li>➤ La mission</li> </ul> <p>La commande, le commanditaire, les personnes référentes pour mon stage, les attentes, les possibilités d'intervention, les acteurs, les objectifs, la stratégie du commanditaire et son pouvoir de décision, les potentialités de l'intervention</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avoir des moments de régulation</li> <li>➤ une marge de liberté, d'autonomie et d'indépendance</li> <li>➤ Avoir le choix de la méthode d'intervention</li> <li>➤ Les partenaires</li> <li>➤ Les outils et les objets à ma disposition</li> <li>➤ Le lieu, le moment d'intervention, la durée</li> </ul>
<i>Ce que je devais travailler dans ma professionnalisation</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprendre en quoi consiste le problème et pour qui</li> <li>➤ Etude des possibilités et des potentialités de l'intervention</li> <li>➤ Contrôler son désir de gérer la situation, de penser à la place de l'autre, d'imposer son savoir ou son analyse, faire le deuil de la toute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La méthode clinique, l'écoute</li> <li>➤ La négociation</li> <li>➤ Comment faire participer les acteurs</li> </ul>

Tableau n°1 : le contexte et le consultant

La capacité du consultant à résister à la commande va induire la relation qui va le lier à son client et la nature du travail qu'il va pouvoir accomplir. Pour que le responsable s'engage dans une activité de pensée, de réflexion et de distanciation sur l'analyse qu'il fait de la situation, il faut que l'intervenant instaure les conditions propices à cet effort de compréhension (confiance, professionnalisme, écoute, questionnement...). Cela ne peut se faire que s'il s'impose une ligne de conduite qui évite les débordements. Il faut être vigilant car l'intervenant est en proie à l'implication et au désir de contrôle de l'autre et de la situation.

### **b) La distanciation comme situation d'évaluation**

La subtile maîtrise de sa distanciation réside dans le contrôle de son implication qui doit être sans cesse travaillée et interrogée. Je n'ai pas échappé à cette emprise. Il est très difficile de résister à donner au client une orientation de ce que l'on pense qu'il « faudrait faire ». Mais cela se travaille. Je devais aider le responsable à y voir plus clair en mettant à son service mon extériorité, mon savoir-faire méthodologique d'apprentie consultant formée à l'évaluation ainsi que ma capacité de questionnement et de problématisation. Car comme le souligne Jobert, « le risque associé à une proximité relationnelle non maîtrisée est celui de la collusion. (...) elle permet au client de faire l'économie de ce qu'il peut y avoir d'inquiétant dans le regard d'extériorité de l'intervenant ;(...), mais il se trouve en même temps empêché de remplir. » (Jobert, 1992, p. 169). La perte de distanciation peut être fatale à l'intervention car elle ne permet pas au consultant d'analyser avec un regard suffisamment extérieur et « neutre » la situation problématique. Le consultant n'est pas là pour se faire des amis ou être un clone de son client. Son travail consiste à apporter un regard neuf qui ouvre sur des possibilités et du changement. De trop grandes proximité et osmose relationnelles peuvent empêcher :

- d'une part le client de se mettre en réflexion ne trouvant pas en face quelqu'un qui lui renvoie un questionnement suffisamment différent, éclairant voire intrigant pour favoriser son cheminement ;
- et d'autre part peut ôter la possibilité au consultant d'interroger la situation en la réduisant. Le risque est d'occulter certains aspects et de se fermer des voies en restant dans la vision du client.

La perte de distanciation du consultant annihile toute faculté à penser autrement en confortant les positions.

La distanciation ne se confond pas avec la distance, car l'intervention nécessite une certaine proximité relationnelle mais qui n'est pas de nature thérapeutique : « La distanciation, c'est la capacité à se « mettre de côté » de ce qui se dit et de ce qui se vit. » (Jobert, 1992, p. 168). Il s'agit d'être à l'écoute. Pour le responsable des ressources humaines, il fallait éviter certains risques liés à l'intervention d'un étranger « stagiaire » en prenant en considération les réactions que cela pouvait susciter. Revenir au professionnel et comprendre les craintes étaient pour moi essentiel.

En posant des questions sur les valeurs de l'hôpital, en faisant des remarques, en essayant de reformuler, en manifestant des étonnements, en opérant des rapprochements, en demandant des détails sur les habitudes du service dans la mise en place de projet..., je tentais de faire problématiser le responsable en essayant de dépasser la simple évocation des faits. En procédant ainsi, je lui donnais la possibilité de « déplier » sa pensée, d'explorer en profondeur la situation qu'il exposait, d'approfondir ses hypothèses, de tester ses opinions, de modifier le regard qu'il pouvait porter sur l'objet de sa commande. C'est cette faculté qui lui permet de travailler une commande pour qu'elle évolue vers une demande en la faisant évoluer. Il s'agit d'inviter le commanditaire à construire le projet et se l'approprier. Cette phase permet de contractualiser l'intervention.

### **3. La demande pour une communication en réseaux**

A la fin de cette rencontre, nous avons convenu que je travaillerai sur deux missions: dans une première phase, sur l'accompagnement à la mise en place des fiches de postes (janvier à mai), puis dans un deuxième temps sur la grille d'évaluation (mai –juin) au rythme que je souhaitais. J'ai obtenu d'avoir des moments de régulation réguliers pour faire le point avec lui et avec les personnes avec qui j'allais travailler. Le responsable me laissait le choix de la méthode d'intervention. Les seules conditions à respecter étaient de le tenir au courant de ce qui allait se faire, de respecter le fonctionnement de l'hôpital de manière « à ne pas froisser les susceptibilités » (c'est-à-dire de prendre contact avec les hiérarchie avant d'intervenir avec le personnel et de soumettre les propositions en amont pour les réunions et le dispositif à la direction). Je pouvais rencontrer et travailler avec les partenaires que je

désirais mais en respectant les principes énoncés ci –dessus. Un cadre de la DRH devait me servir de référent et me superviser au cours de ma mission.

#### **D. LE PROFESSIONNEL ET L'APPRENTISSAGE : QUELQUES REPERES POUR UNE INTELLIGIBILITE DE L'INTERVENTION**

Le consultant en cours de professionnalisation est confronté à un certains nombre de questions, de difficultés qu'il doit interroger. « Avec l'évaluation ce qui se joue c'est (...) la mise en question des choses établies et assurées. Il s'agit de réinscrire l'étranger dans la banalité de nos façons d'être et de penser. Rien ne permet d'affirmer que la réponse est là tout prête tant les routines, les stéréotypes de pensée, les cadres de références sont nôtres. » (Jorro, 1998, p. 131). Cette démarche permet au professionnel de s'autoriser à exister en tant que tel en ayant conscience qu'il est un processus inachevé et que les erreurs qu'il fait, les différentes expériences qu'il vit, sont formatives. Elles lui permettent de se transformer, de s'enrichir, de développer des aptitudes et de la créativité dans sa pratique professionnelle. Dans cette phase de l'intervention, il m'a paru important d'être attentive et de travailler un ensemble de problématiques :

##### **1. La négociation**

Dans la première rencontre que j'ai eu avec le responsable des ressources humaines, la négociation effectuée n'avait pas de rapport avec un désaccord qui nous serait commun et dont il faudrait chercher une issue comme une résolution de conflit. Il s'agissait plutôt d'anticiper un possible désaccord, de se préparer à gérer l'imprévu dont l'intervention est source, en vue d'engager une amorce de dialogue sur les difficultés que l'on peut rencontrer.

En début d'intervention, on arrive sur un terrain étranger : on ne connaît pas l'entreprise de l'intérieur avec les hommes qui y travaillent. L'organisation doit découvrir quel professionnel on est. J'ai dû apprendre les coutumes, la langue, les valeurs comme un ethnologue qui entre dans une tribu et qu'il l'explore en tant qu'étranger en sachant qu'il n'est que de passage. Cette intrusion de l'« étranger » au sein de l'être est source d'altération réciproque, c'est-à-dire que le sujet « ...change, devient autre, sans pour autant perdre son identité ». (Ardoino, 2000, p. 195). Cette attention à la culture de l'autre est essentielle dans la négociation. « Dans ces rituels d'hospitalité, l'étranger n'est pas absorbé dans le cadre qui le reçoit : on le reçoit en tant qu'étranger. Mais l'entrée d'un étranger (...) ne va jamais de soi, il y a

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

toujours des procédures, des rituels, qui permettent à chacune des deux parties d'accepter cette situation inconfortable où il va y avoir un Autre à l'intérieur du Même. » (Vial , 1996, p. 51). Le dialogue, la confiance et l'écoute sont fondamentales. La rencontre avec le client n'est pas une relation passive, elle se construit ensemble au gré des négociations, des confrontations, des changements que chacun apporte à l'autre. C'est ce qui me semble important de retenir : la négociation ne doit pas être bâclée car elle conditionne la relation future que le consultant aura avec son client.

## 2. L'attention au contexte

L'intervenant bâtit son intervention au cours de l'action. Quand je suis arrivée à l'hôpital, je me suis trouvée incluse dans un projet qui existait déjà et dont j'allai accompagner le processus de maturation. Il est important pour le consultant d'avoir à l'esprit le contexte dans l'intervient. Je ne pouvais ignorer certaines contraintes comme le fonctionnement administratif, la culture « fonctionnaire », le poids de la hiérarchie... Ces normes sont à prendre à considération et à respecter dans le dispositif d'intervention. Cependant, elles ne doivent pas enfermer le consultant dans une réponse ou empêcher la mise en projet des acteurs. Il s'agit de faire une lecture de la situation, de ne pas transformer les contraintes à respecter en obligation, en procédures d'intervention, car comme le souligne B. Donnadiou (1997, p. 22) : « Toute interprétation d'un rôle est en quelque manière une réécriture d'où émerge un sens nouveau et singulier par rapport au texte qui l'a initialement fixé (...). L'appropriation (...) est création d'un sens nouveau potentialisé dans le texte. L'acteur se fait *auteur*. ». Le projet de l'institution se double des intentions du consultant qui interroge le terrain et bâtit son intervention à partir d'un questionnement sur le sens de ce qu'il fait.

## 3. Le choix d'une posture à partir de la mission négociée

L'intervenant peut aborder son intervention en fonction de différentes missions qui sont en liens avec sa posture. Les missions constituent une matrice exploratoire qui permet à l'intervenant d'avoir plusieurs chemins possibles pour aborder l'intervention. Elles sont en lien avec le contexte. L'acceptation d'un certain type de mission définit la posture de l'intervenant : « *Tirésias et la Pythie ne choisissent pas ; ils répondent sans aucun intérêt personnel : on ne choisit pas ses clients, on choisit ses chemins.* » (Bonniol, 1988, p. 138). Cette stratégie se

comprend comme la possibilité d'inventer une réponse. Les missions du consultant offrent des chemins dans l'accompagnement, l'aide aux projets et dans l'évaluation. Cette posture permet de travailler avec des méthodes cliniques en faisant appel à l'écoute et à l'expression de la parole. Le consultant formé à l'évaluation peut articuler deux logiques : il ne peut mettre de côté le contrôle et les surnormes qui l'agissent. C'est dans cette mise en tension qu'il peut exercer sa pratique en étant autonome et en partie indépendant.

#### **4. La problématisation**

Nous sommes engagés et dépendants de la situation. S'autoriser une pensée réflexive, un « savoir être » constitue un véritable apprentissage. Problématiser est nécessaire pour se sentir responsable dans nos actes et dans nos décisions. Cette démarche facilite un travail sur soi indispensable pour ne pas faire n'importe quoi dans l'intervention et aller au delà des apparences.

Lorsque qu'un client fait appel à moi, ce n'est pas pour que je lui répète ce qu'il vient de me dire. Le consultant n'est pas un perroquet. Il attend que je lui apporte un éclairage sur une situation qu'il juge problématique et où il a des difficultés pour avancer : l'intervenant « ...n'est pas là pour la résolution mais s'offre à accompagner une démarche susceptible d'éclairer les intrications de registres interférents (...). Ce présumé ne prétend pas de résoudre les contradictions inhérentes à l'expérience du lien social mais en faire émerger de nouvelles significations... » (Barus-Michel, Guiust-Desprairies, Ridet, 1996, p. 267). Problématiser, c'est élucider les pratiques en les reliant à la théorie qui apporte un éclairage. J'ai pu identifier les logiques à l'œuvre dans les pratiques professionnelles de l'hôpital et utiliser en connaissance de cause des outils tels que l'écoute ou l'observation en *rendant disponible* les modèles d'évaluation qui les sous tendent. Travailler les concepts et les modèles théoriques aide à se distancier en favorisant le questionnement.

Cette démarche permet de ne pas se laisser déborder ou submerger par la situation. L'intervention comporte des risques. L'avenir des emplois peut en dépendre (pour la structure avec laquelle il travaille mais aussi pour le consultant par ricochet). Il faut rester prudent avec les méthodes que l'on emploie même si « ...chaque fois qu'une transformation cherche sa voie de réalisation, elle suscite des résistances. En dépit de l'espoir dont elle peut être porteuse, (...) l'intervention est perçue comme mise en question (...) des pratiques jusque-là éprouvées. » (Kaes, 2000, p. 150)

## **L'INTERVENTION : UNE PRATIQUE PROBLEMATIQUE AU SERVICE DES VISEES**

### **I. TRAVAIL PREPARATOIRE ET POTENTIALITE DE LA SITUATION : L'ORIENTATION AU SERVICE DE L'ACTION**

#### **A. ARTICULATION DES LOGIQUES ET PROBLEMATIQUE DE L'OUTIL**

Dans toute intervention, il est une phase qui me semble important de ne pas négliger : celle du travail préparatoire. Après m'être documentée sur les métiers de l'hôpital, j'ai commencé à travailler sur le projet avec des membres de l'équipe DRH et quelques cadres de santé.

Le cadre qui me servait de référent à la DRH, avait une formation de gestionnaire. Elle envisageait les fiches de poste et l'évaluation comme un moyen de donner des objectifs et de les atteindre afin de pouvoir mieux cadrer (contrôler ?) le travail des salariés. Pour ce professionnel, l'outil est un moyen pratique qui doit permettre une meilleure adéquation du personnel avec les directives prescrites et les performances attendues. Aujourd'hui un grand nombre de projets et d'évaluation sont élaborés et conduits à partir de guides, grilles, fiches techniques utilisables, rentabilisables qui standardisent les pratiques et contrôlent sous le couvert d'une sanction possible en cas de non respect. Le contrôle en soi est nécessaire, mais il me semble qu'il ne doit pas réduire l'homme à un capital que l'on exploite comme une machine, qui applique des procédures et que l'on sanctionne en cas d'écart. Le contrôle ne devrait pas servir de prétexte à des jugements – sanction, parfois arbitraires, surtout dans les métiers de la santé qui font appel à des compétences bien plus riches que le seul respect des protocoles. Dans une société que l'on veut certaine, prévue, l'imprévisible et l'écart font office d'anomalie. La société se complexifie de plus en plus et en parallèle on veut de plus en plus tout rationaliser, prévoir et maîtriser. On multiplie les analyses stratégiques en vue de savoir quel effet on veut produire.

Le cadre de la DRH avait tendance à vouloir reproduire ce qui avait été fait dans le passé. Elle préférait que l'on réalise en aval des modèles de fiches de poste que l'on soumettrait ensuite au personnel pour correction et validation. Cette manière de procéder déjà expérimentée sur d'autres projets avait quelque chose de rassurant pour elle. Elle constituait une sorte de répertoire de réponses connues dans lequel elle pouvait piocher et se sentait en

sécurité. On touche là, il me semble, à l'un des pôles du métier de l'intervenant. Souvent les acteurs qui sont confrontés à un problème ou qui doivent réaliser un projet, mobilisent du connu, fonctionnement appel à du déjà vu pour limiter les risques. Ils ont des difficultés à sortir des schémas de réponses qu'ils ont maintes fois expérimentés, ce qui peut paralyser toute possibilité d'évolution. Une présence extérieure peut apporter des nouvelles idées et être source d'innovation, de changement. L'intervenant peut « ... en ouvrant le champ des possibles, (...) débloquent les stratégies des acteurs, inventer de nouvelles solutions, il peut proposer d'autres modèles, d'autres manières de faire. » (Bernoux, 2004, p. 139). L'arrivée de quelqu'un extérieur peut provoquer une prise de conscience que l'on peut fonctionner différemment, qu'il existe d'autres approches du phénomène social.

## B. LA REFERENCIATION : LE SENS ET LA MISSION

Pour travailler le projet sur les fiches de poste dans un premier temps puis sur l'évaluation en vue d'impulser du nouveau, je suis partie avec l'équipe des questions de base que Peyré expose dans son article et qui sont matérialisées dans le schéma ci dessous :

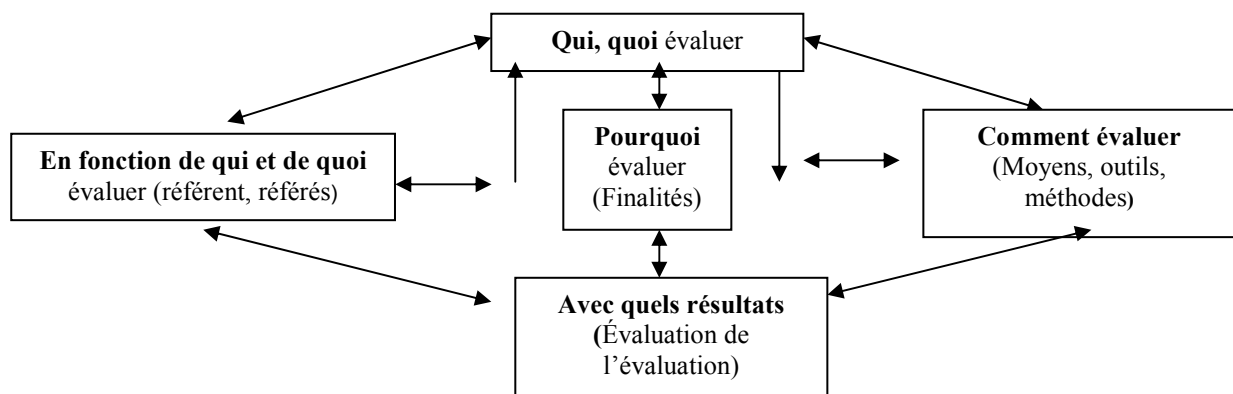


Schéma n°2, Peyré, 1993, p. 12 : La démarche d'évaluation : un faisceau de questions fondamentales qui entrent en synergie

Ce schéma a constitué une base à un questionnaire sur le sens de ce que l'on allait faire en évoquant des questions fondamentales qu'il est nécessaire de s'être posé avant de s'engager dans l'action de réalisation. Il permet de se donner une orientation en essayant de comprendre les enjeux avec les acteurs du projet. Ce questionnaire de base a abouti à des



Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

questions plus approfondies transcrites ci-dessous (ce travail préparatoire s'est effectué en janvier pour les fiches de poste et en avril pour l'évaluation) :

<i>Fiche de poste</i>	<i>Evaluation</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comment voyez vous le projet et son suivi ? Par qui ?</li> <li>➤ Qui est concerné ? Qui les utilisera ?</li> <li>➤ La démarche fait-elle <i>sens</i> pour tous les acteurs du terrain et de quelle manière ?</li> <li>➤ Quelles sont ses principales fonctions ?</li> <li>➤ Que veut-on mettre en avant dans ces fiches ?</li> <li>➤ Est-elle le moyen d'uniformiser les procédures de travail du personnel ou permet-elle la prise en compte de la singularité de chacun de ses collaborateurs ?</li> <li>➤ Performance et compétence sont-elles assimilables ?</li> <li>➤ De quoi parle t-on sous le terme de comportement professionnel ?</li> <li>➤ Quelle participation des acteurs ?</li> <li>➤ Quel type d'informations ?</li> <li>➤ Sur quoi souhaite-t-on qu'elle nous renseigne ?</li> <li>➤ Comment prendre en considération la différence travail prescrit-travail réel ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qu'est ce que l'évaluation ?</li> <li>➤ Comment la pratiqueriez-vous ?</li> <li>➤ Quel sens a –t-elle pour vous ?</li> <li>➤ Quels sont les principaux types d'évaluation du point de vue méthodologique ?</li> <li>➤ Qui utilisera les données produites ?</li> <li>➤ Quelles sont les principales fonctions de l'évaluation ?</li> <li>➤ Quelles sont les pratique dans ce domaine, les besoin, le sens de cette évaluation pour les gens de terrain, leurs compétences</li> <li>➤ Que veut-on apprendre de l'évaluation ? Sur quoi souhaite-t-on qu'elle nous renseigne</li> <li>➤ Dans quel parcours s'inscrivent les différentes évaluations, comment s'articulent-elles les unes aux autres ?</li> <li>➤ Qu'est ce que l'évaluateur fait : du contrôle ou de l'évaluation ?</li> <li>➤ Quels sont les champs de l'évaluation ?</li> <li>➤ Que mesure t-on ?</li> <li>➤ Comment mesurer le travail et quelle est la valeur analysée ?</li> <li>➤ Où sont les limites</li> <li>➤ Quel type d'informations est-il en droit de restituer</li> <li>➤ Comment concevez-vous les rapports évalué- évaluateur, est-ce la même chose pour le personnel soignant ?</li> <li>➤ Quelle collaboration des acteurs ?</li> </ul>
<b><i>Intervenant</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe –t-il des praticiens compétents</li> <li>➤ Quels sont les chemins possibles ? De ces chemins, lequel choisir ? Quel modèle d'intervention ? qu'a t-il de spécifique ? Quelles autres possibilités ? Une évaluation autre que gestion est elle possible ?</li> <li>➤ Que proposent-ils ? Suis- je assez attentive à ce qu'ils proposent ?</li> <li>➤ Est ce que je favorise leur expression ?</li> <li>➤ Mon positionnement et mon attitude favorisent-elles l'accompagnement, l'orientation le contrôle ?</li> <li>➤ Quel est le sens de ce que je fais, quelles sont les orientations à plus long terme ?</li> <li>➤ Quelle stratégie ?</li> <li>➤ La démarche d'évaluation a-t-elle du sens et est-elle cohérente ? Est-elle pertinente ?</li> </ul>	

Tableau n°2, Travail préparatoire et questionnement : une démarche de fond

Il s'agissait de trouver du sens et d'évaluer à partir d'interrogations fondamentales qui aident à une lecture distancée en se décentrant de la situation. Il faut les amener à analyser les risques et les enjeux et ainsi à élucider la place qu'ils veulent donner à l'outil. Cette

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

interprétation peut être nourrie par la théorie et par un questionnement qui contribuent à installer des conditions permettant le développement et l'appropriation des personnes.

Ce travail a été complété par une réflexion sur la grille d'évaluation en vue de mettre en évidence ce qui leur semblait important et ce qu'il pensaient pouvoir transformer.

<i>Points forts</i>	<i>Points à améliorer</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il y a une rencontre entre l'agent et son cadre permet : une régulation, un échange.</li> <li>➤ On a une participation de l'agent</li> <li>➤ On a plusieurs regards sur le même objet</li> <li>➤ Il y a la présence de critères et d'indicateurs de résultat Il y a une méthode.</li> <li>➤ Il y a la présence d'une auto-évaluation de l'agent</li> <li>➤ L'agent signe la fiche s'il est d'accord avec le texte écrit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ On a une multitude d'items sous la même thématique d'où la difficultés de savoir ce que l'on évalue.</li> <li>➤ L'échelle est réductrice alors qu'elle veut déterminer dans son intitulé des choses précises.</li> <li>➤ Les résultats sont trop génériques.</li> <li>➤ Absence de finalité de l'outil seulement des objectifs stratégiques et opérationnels pour rendre des comptes (pertinence, efficacité...).</li> <li>➤ Approche avec un poids du jugement à travers les diverses « appréciations » de la hiérarchie sans commentaire de l'évalué.</li> <li>➤ Peu d'informations</li> <li>➤ Peu de place au vécu de l'agent, à la mise en valeur de son expérience, de ses volontés d'évolution...</li> </ul>

Tableau n° 3, Les potentialités de la grille d'évaluation

Cette synthèse souligne que l'évaluation telle qu'elle est menée privilégie l'opérationnalité. Elle est cantonnée au contrôle. La grille dit très peu de choses sur le fond et les valeurs. L'absence d'un espace où l'évalué puisse s'exprimer pourrait induire une perception de l'évaluation comme notation- sanction. Or, l'évaluation n'est pas seulement un bilan où la hiérarchie décide du niveau de réussite de l'agent par rapport à des objectifs. « L'évaluation se pose en terme de signification. Elle implique un questionnement sur le sens » (Arduino, Berger, 1986, p. 120). L'évaluation pourrait être un moment d'échange qui permette aux acteurs de s'offrir des repères et de se développer. L'évalué est fondamental car il est en contact avec le terrain et il « fait » l'organisation par sa coopération et son savoir-faire. L'évaluation peut ainsi être un outil qui prépare la rencontre entre le projet collectif de l'organisation et les projets individuels. C'est pour cela qu'elle se pense et se réfléchit. On saisit ici la dimension éducative de l'évaluation qui accompagne le changement et la recherche de sens avec pour enjeux l'autonomie, la « mise en projet », le développement de l'autre.

C'est un point important mis en avant par les cadres. Ils souhaitent faire participer le personnel à la création de ses fiches de manière à ce qu'elles correspondent aux réalités et

qu'on puisse s'en servir. Il restait maintenant à travailler le dispositif pour qu'il devienne un projet, une mise en projet collective.

### **C. LA STRATEGIE ET LE DISPOSITIF : FAIRE DE L'ARTICULATION THEORIE- PRATIQUE UN SYSTEME D'INTERVENTION**

Le projet, ce n'est pas seulement le programme. Il ne s'agit pas d'en rester à la définition d'un projet puis de se donner les moyens de le réaliser en respectant les étapes pour atteindre les objectifs fixés. L'intervention ne se réduit pas une ingénierie de techniques utilisée à partir d'un dispositif et d'un document ficelé point par point qui a pour but de contrôler chaque phase de réalisation du programme. L'articulation des visées et du programmatique permet aux acteurs d'être des partenaires, qui co- construisent, s'approprient et coopèrent à un projet en le régulant, le négociant, en créant et en utilisant les outils qui le compose. Dans cette démarche, les critères dans le processus d'orientation sont régulables. Il s'agit de construire la route ensemble en fonction du contexte, des évolutions et des visées des personnes... « L'acteur ne peut pas être disjoint du processus en tant qu'il agit et que continuellement il envisage des actions. (...) Le processus n'a pas d'existence antérieure ou postérieure aux sujets et à leurs actions, il « est » les actions, leurs relations, leur orientation. » (Maggi, 2000, p. 18). La notion de processus est intéressante pour envisager le projet car elle souligne l'idée de mouvement, de dynamique, d'énergie, d'interaction des éléments, d'investissement des acteurs.

Derrière les définitions apparaît quelque chose qui est de l'ordre de la conviction c'est à dire une interprétation de la valeur dans laquelle une personne se met en jeu et prend des responsabilités. Travailler ces valeurs c'est apprendre à assumer les contradictions et entrer dans une pensée qui considère la complexité. Comme le souligne Fabre (2000, p. 128), « il ne peut y avoir de sens que pour que pour un acteur qui pense, se projette... ».

J'ai rédigé un document qui explicitait le dispositif d'intervention. Il s'agissait de travailler les liens entre les éléments techniques et la mise en projet des acteurs en favorisant l'orientation. L'orientation est au service des acteurs qui se servent des critères énoncés dans le dispositif pour réaliser leur propre voie et construire leur sens. La négociation, la rencontre, la régulation sont fondamentales dans ce processus qui ouvre sur le dialogue et les interrelations entre les personnes, leur environnement et le projet.

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

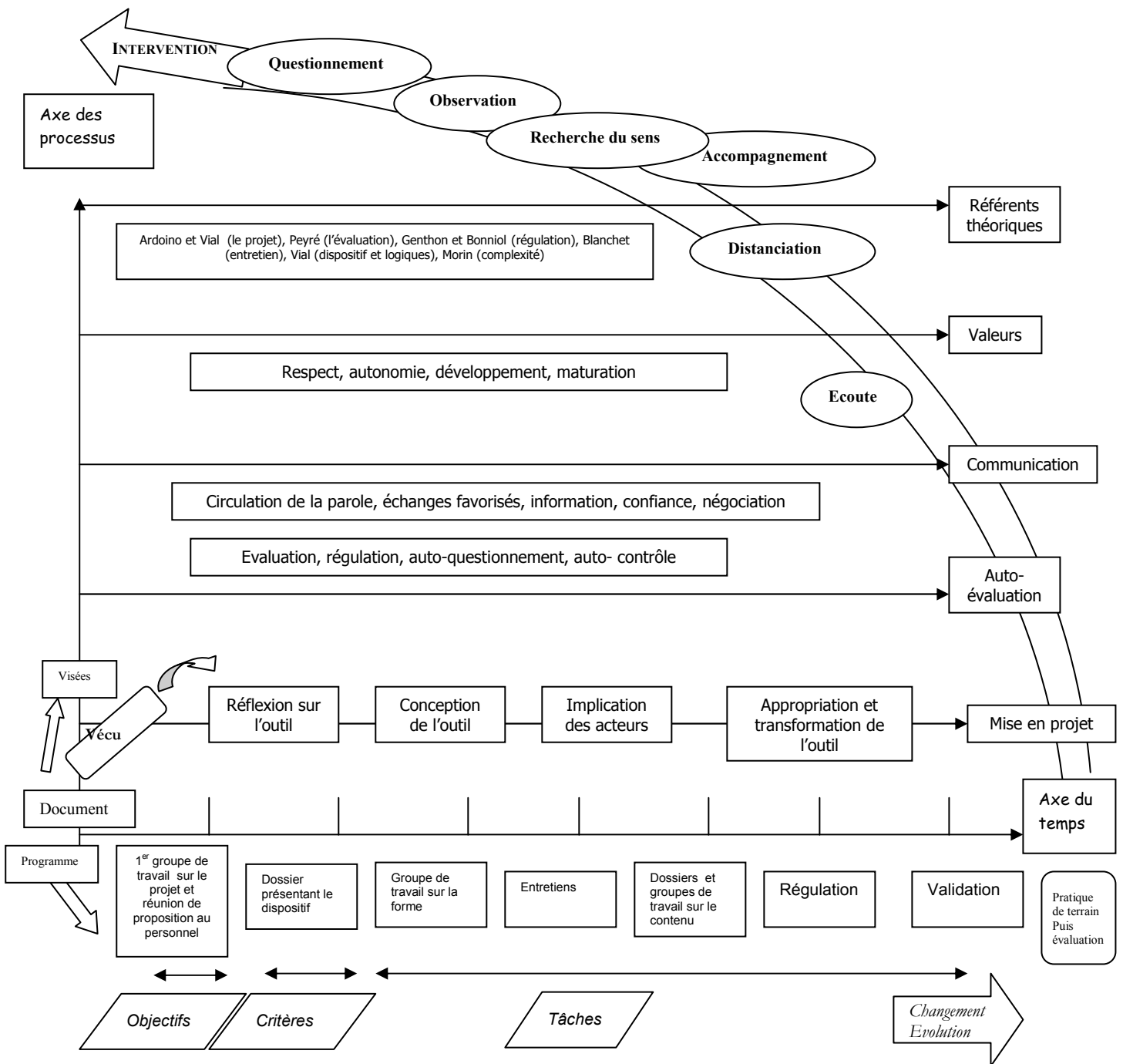


Schéma n°3, Le dispositif d'intervention sur les fiches de poste

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

Ce dispositif assure des fonctions d'aide et d'accompagnement. Il doit permettre d'avoir des repères pour l'action. Il a des visées éducatives et formatives.

Il vise à mettre en évidence les interrelations qui se passent entre les acteurs et le projet de réalisation. Il permet de faire des choix dans la conduite des activités. Chacun s'oriente en fonction du sens qu'il veut donner à l'action. Ce processus d'orientation s'inscrit dans la continuité d'une histoire, celle du sujet qui vit et qui s' « *autorise* » (Ardoino, 2000). L'autorisation est un processus qui consiste à devenir auteur de soi et ne pas se contenter d'être un acteur du système. Le dispositif assure ainsi une fonction d'aide à l'autonomie en favorisant la progression et la mise en projet des acteurs. Il admet de la souplesse et utilise les deux logiques ainsi que le fonctionnement de la pensée complexe. « Le référentiel apparaît (...) comme un système composé d'un ou plusieurs référents et d'une capacité de mise en relations permettant de situer un être ou un objet dans l'espace... » (Figari, 1994, p. 16). Il :

- a un fonctionnement récursif dans le but de faciliter et provoquer le changement et les évolutions. Il prévoit les possibilités de sa transformation par les acteurs.
- élargit le champ de conscience : les temps de rencontre sont sources de réflexion et d'approfondissement
- évalue les potentialités des acteurs, de l'organisation et de son environnement à partir de temps de régulation. Cette évaluation se fait à des moments précis du déroulement de l'action, mais aussi en continu et simultanément avec l'action.
- favorise l'auto-évaluation, il est dans une dynamique d'ouverture et de communication.

Le dispositif favorise le passage des visées au programmatique. Dans cette démarche, le projet est avant tout une ressource disponible au service de l'agir. Elaborer un projet, c'est mettre en lien différentes composantes relevant des valeurs, des visions qui investissent le rapport que le sujet entretient avec le monde. Le projet est un processus qui favorise les interactions.

#### **D. LA DEMARCHE ET LE TRAVAIL DES VALEURS**

On ne peut obliger personne à se mettre en projet. Par contre, on peut en tant que consultant travailler à la mise en place de conditions favorables à l'expression de la parole des individus pour qu'ils rendent intelligibles leur pratique. Le projet est une attitude de partenaires qui s'engagent ensemble dans la réalisation de visées. Il met en jeu l'historicité du sujet qui est orienté par des valeurs politiques, éthiques et sociales. Les valeurs sont

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

déterminantes dans les phases d'élaboration et de réalisation. C'est en prévoyant des moments de régulation, des négociations, de dialogue etc., que les personnes vont se mettre en projet et s'investir. Ce tableau récapitule le travail réflexif effectué sur les visées :

<i>Valeurs</i>	<i>Comment on voit si ça y est</i>	<i>A quel moment c'est travaillé</i>	<i>A quel moment c'est évalué et comment</i>
Respect de soi et de l'autre Autonomie et motivation Qualité et bien être plasticité du sujet ( volonté du professionnel de changer en même temps que l'organisation qui est en transformation)	Temps d'échange de régulation, de négociation Considère l'autre comme capable de construire quelque chose Réalisation de propositions sur l'outil Participation du personnel aux réunions Volontariat pour les groupes de travail	Entretiens Travail le groupe, en équipe Réunions des services Enquête	Temps de régulation Evaluation dispositif

Tableau n° 4, Le travail sur les valeurs

Le dispositif préparatoire à la réalisation du projet a été conçu comme un *repère* (Vial, 1996, p. 45) permettant au sujet de construire sa route et non pas comme des *balises* imposées et non-négociables. Ce qui est important, ce n'est pas ce qu'il y a sur le papier, mais c'est la réaction de ceux qui s'en emparent pour impulser du changement et aller plus loin. Le problème est de l'inscrire dans le temps et dans le fonctionnement de l'organisation au delà du départ du consultant.

## II. LES FICHES DE POSTE : UN OUTIL AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

### A. L'OUTIL ET LA MATRICE : PROBLEMATIQUE ET TRAVAIL PREPARATOIRE

Mon intervention se poursuit par une réunion de présentation du projet avec des membres de la DRH et des cadres. J'ai réalisé un document récapitulant le travail préparatoire qui avait déjà été effectué. La réunion se prolonge par la création d'un groupe de réflexion composé de cadres et de personnel qui va travailler sur la forme que vont prendre les fiches de poste, ce qui semble important qui y figure. Dans ce groupe, nous avons essayé de travailler les liens sous forme de carte associative entre les parties d'une fiche de poste, l'utilité et les enjeux qui semblaient indispensables à l'utilisation de l'outil par tous. Ce travail

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

a abouti à une matrice. Il a été fait un choix de couleur pour désigner les différentes catégories professionnelles et faciliter le repérage dans le référentiel:

Il était important de définir la stratégie du consultant car il fallait que je laisse suffisamment de liberté pour permettre à chacun de s'exprimer et de travailler sur l'outil. Le personnel a souvent été déçu des initiatives de la direction ou de l'administration qui leur imposaient des « dispositifs » sans prendre forcément en compte leurs propositions ou le travail qui avait été fait en groupe. Se mettre en projet relève d'un libre choix, d'une autorisation qui génère un processus créatif. Cette mise en mouvement d'un groupe autour d'un projet fédérateur va au delà du management participatif ou de la pensée par objectif. Elle se travaille en amont en fonction du type d'intervention que l'on veut mettre en œuvre.

Le personnel souhaitait un outil « personnalisé » qui se rapproche le plus des réalités du terrain contenant une trace de la personne qui tenait le poste de manière à garder une mémoire, à transmettre une culture de l'établissement et du savoir faire psychiatrique. Dans le village où se trouve l'hôpital, de nombreuses générations d'une même famille avaient travaillé dans la structure et avaient donné une « âme » dans la manière d'aborder le travail. Le personnel désirait conserver ce patrimoine, ce savoir –faire qui se perd au fil des années par les départs, les mutations à travers les fiches de poste.

Quand les contraintes de réussite ou de performance sont fortes ou lorsque le projet est soumis à des exigences marchandes ou compétitives, la pression de l'emploi a tendance à privilégier les approches de contrôle plus « sécurisantes ». Dans ce contexte, la fiche de poste a tendance à être un condensé de compétences à appliquer qui doivent garantir un résultat. On peut rapidement tomber dans une description impersonnelle du poste le figeant dans un cadre formel provisoire. Ce n'était pas ce qu'attendait le personnel. Il fallait travailler sur cet aspect car il est difficile de verbaliser l'activité, le processus d'une personne qui donne vie à son travail. En effet, « ... la « compétence » couvre un champ beaucoup plus large, humainement parlant, que les référents plus circonscrits, précis, étroits, liés à une logique de « poste de travail », caractéristique du langage de la qualification (...) le glissement qualification/compétence est structurellement parallèle au glissement travailler/ gérer ». (Schwartz, 1997, pp. 11-12). On risque de ne pas distinguer compétence et performance. La description des postes indépendamment de tout contact avec l'opérateur, apparaissait comme illégitime, ambiguë et susceptible de dérives, comme cela avait été le cas par le passé.

J'ai proposé de réaliser des rencontres avec les personnes de terrain en vue de déterminer au mieux ce qu'elles vivaient, leur ressenti. La proposition a été retenue pour le

personnel soignant uniquement compte tenu de ma durée de stage limitée et des échéances à respecter pour l'ANAES. Ce choix a été justifié par le fait que ce groupe de professionnels constitue la majorité de l'établissement. Des groupes de travail pour expliciter les métiers de spécialité auront lieu. Pour le reste du personnel, dans un premier temps, des dossiers seront distribués. J'étais chargée de centraliser les informations.

## **B. LA RENCONTRE DES PROFESSIONNELS : INTERACTION ET DYNAMISME**

L'objectif des rencontres avec les professionnels est d'établir des fiches de poste « individualisées ». Dans ces rencontres, j'ai tenté d'articuler les techniques de l'observation, du questionnement et de la narration.

### **1. La narration et le développement de l'écoute du consultant**

Le professionnel me racontait son activité. Réaliser un récit pouvait lui permettre de prendre conscience de ce qu'a été son activité et ce qu'elle aurait pu être. Lors d'un récit, on reconstruit la réalité. Le récit aide ainsi à comprendre car il permet de détailler, d'expliciter, de revenir d'approfondir certaines dimensions de l'activité. Il constitue un enrichissement des dimensions du réel du travail par l'analyse : « L'expérience a une histoire et son analyse transforme cette histoire. La signification des activités n'est pas constante pour le sujet. L'analyse l'enrichit mais, en aucun cas, ne la réduit à être seulement un produit de l'échange conjoncturel et social entre les sujets. » (Clot, 2000, p. 145). L'avantage de cette technique du récit et de la verbalisation est d'impliquer la personne tout en permettant à l'« enquêteur » d'entrer dans l'histoire singulière du sujet qui participe à son identité professionnelle. Cette activité m'a permis de voir ce que le professionnel mobilise dans l'action, ce qui l'oriente : ses valeurs, sa culture, son histoire, ses motifs..., j'ai pu accéder à l'autre en tant que « sujet », réalité psychique et sociale avec son identité, ses doutes, sa profondeur, ses projets, ses convictions, ce à quoi il croit dans la vie....

### **2. La visualisation et le développement de l'observation du consultant**

J'ai aussi observé le professionnel en train d'interpréter son métier. L'observation, c'est d'abord un regard. Elle est un outil qui soutient un projet de connaissance. Elle convient



à l'analyse du non verbal et de ce qu'il peut révéler. Le geste professionnel manifeste l'intention, ce que le « sujet » impulse, avec des éléments plus ou moins conscients qui manifestent son affect, ses représentations. Il implique une lecture à plusieurs niveaux. Cette technique est « ...une voie privilégiée d'accès au rapports entre sujets et environnement consiste dans *l'observation des activités* qui les médiatisent et de *leurs traces*. (Barbier, 2000, pp. 75-76). L'observation opère une médiation entre la réalité et un au delà du sujet investi dans l'activité. Elle nous propose une expérience qui est zone de rencontre entre la connaissance et le monde. Ainsi, c'est une pratique d'investigation qui recueille des données sur les phénomènes.

L'observation favorise une intelligibilité de la situation : j'ai réalisé une observation non participante en vue de pouvoir par la suite confronter ce que j'avais observé avec le ressenti de la personne en l'interrogeant. Cette approche me permet une distanciation tout en étant impliqué dans la situation. D'une part, j'avais mes impressions brutes en prise directe avec l'activité, puis j'avais par la suite le discours sur le même segment de réalité.

L'observation devient un outil privilégié du consultant. Il est son propre outil. L'observateur peut se situer à l'écart des interactions propres au système qu'il observe et en même temps, il réfléchit une part de la réalité observée. Les interactions provoquées sont source de questionnement et d'évolution pour l'observateur et l'observé. Le recours à cet outil nécessite un travail sur soi pour ne pas être trop influencé par sa subjectivité. En effet, l'observation est sous tendue par le système de référence de l'observateur qui l'agit. Si les références peuvent enrichir l'analyse de la situation, elles peuvent aussi induire l'analyse dans des pistes privilégiées et réduire le champ interprétatif. Ce dépassement implique d'être conscient des registres de pensée qui nous habitent et qui filtrent notre rapport au réel. Il exige un travail de maîtrise des émotions, de développement d'une introspection, afin de pouvoir donner un sens à ce qui est vu et entendu.

### **3. Le questionnement et le travail sur le sens : les entrées du consultant**

J'ai réalisé par la suite un travail de mise en questionnement en poursuivant la rencontre avec une phase où j'interrogeais le professionnel sur le sens de ce qu'il faisait. L'individu aux prises avec l'activité ne perçoit pas toujours l'ensemble du savoir qu'il mobilise. Il a en général peu de recul par rapport aux tâches quotidiennes qu'il effectue. Il a souvent des difficultés à synthétiser son poste car il est travaillé par son histoire, sa culture...

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

Le questionnement favorise une « mise en analyse » par un travail d'explicitation. Il s'agissait d'un échange où il devait dire ce qui lui semblait important, pourquoi...

Les réactions, les interventions du consultant vont agir sur le sujet, qui va pouvoir développer, analyser sa pratique. La variabilité d'un discours différent du sien et les interactions vont apporter des alternatives, ouvrir sur des possibles et enrichir réciproquement les deux professionnels dans un rapport d'altération. Ses valeurs sont confrontées à celles des autres. Cette rencontre transforme le sujet et agit sur son développement. Le questionnement fait émerger les pratiques. Il favorise une conscientisation par la parole et participe ainsi à une mise en projet des acteurs en injectant les dimensions de l'analyse qui permettront au sujet de se projeter différemment dans sa pratique. L'analyse des savoirs transversaux permet la mise en question des certitudes et des habitudes...

A la fin des rencontres avec les professionnels, il fallait que je puisse percevoir :

- Ce que fait le professionnel (ses activités principales, transversales ...)
- Les moyens qui permettent la réalisation du travail (méthodes, outils...)
- Pourquoi il fait telle tâche (les finalités du poste...)
- L'environnement de travail (comment il est relié aux autres postes...)
- Les exigences du poste (les « ingrédients » de la compétence du poste qu'elle mobilise et qui donne une particularité, son interprétation, savoirs, habiletés et les « qualité »...)

#### **4. Réflexions pour élargir la démarche**

Le compte rendu de ces rencontres s'est fait sous forme de notes pendant et après l'entretien. Il aurait été intéressant que j'enregistre ces rencontres pour exploiter avec plus de détail ce qui s'est joué. Mais sur le moment, je pensais que la présence d'un magnétophone aurait pu bloquer la « personne » qui aurait pu le percevoir comme du contrôle ou de la surveillance. Je pense aussi que j'aurais pu utiliser un entretien de type Vermersch qui vise à faire prendre conscience du vécu et du passé professionnel pour le reconnaître, se l'approprier, et s'en servir de base de connaissance pour affiner les gestes de la praxis. Au moment de réaliser ces rencontres, je n'avais pas encore connaissance des divers types d'entretiens. J'ai donc procédé au « feeling », en privilégiant l'écoute, l'observation et le questionnement.

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

Ces entretiens ont duré en moyenne une heure trente. J'ai eu des difficultés à retranscrire dans un cadre figé et normatif la richesse des entretiens, à être poète capable de conserver l'« âme » de ce qu'avait exprimé la personne professionnelle. Au final, j'ai été déçue du résultat qui me semblé uniformisé en quelques missions qui remplissaient les cadres de la fiche. Or, « le travail ne peut plus être vu comme une suite d'opérations, programmées, « routinisées », reproductibles. Il devient une suite d'événements, de situations singulières qui s'entrechoquent, se répondent les uns aux autres, dans un régime de modification (et non de répétition) de la manière de produire. » (Zarifian, 2001, p. 38). J'ai pris conscience du caractère paradoxal de ma mission et de la difficulté d'y répondre en totalité. J'ai dû apprendre à faire le deuil de toute puissance de l'intervenant qui ne peut pas d'un coup de baguette magique transformer l'organisation et rendre un produit « parfait », correspondant point par point aux attentes de l'ensemble du personnel. Il m'aurait paru intéressant avec du recul, de joindre aux fiches de poste une partie sur les « récits » de vie professionnelle avec des extraits des rencontres bien plus apte à évoquer une tranche de « vécu » du métier par le caractère expérientiel et anecdotique.

L'approche du poste par des fiches présente des limites : chaque professionnel invente sa manière de travailler et il est difficile de réaliser un compte rendu qui traduise les singularités de chacun. Cependant, la rencontre des professionnels a donné une profondeur à l'analyse du poste. Comme le souligne Deneuil (1997, p. 42), « la compétence est véhiculée par un acteur individuel mais elle n'en est pas moins immergée et validée dans l'historique d'une situation et d'un contexte. (...). On a sans doute trop tendance à désocialiser la compétence, à oublier le processus collectif de production pour ne garder que les outils, en réifiant l'opérateur comme volonté et responsabilité. ». Il s'agit d'être conscient que ce qui est figé dans une fiche de poste correspond à une prise sur le vif à un moment donné. Le temps ne s'arrête pas, et le poste évolue en permanence. Le travail d'analyse de pratiques doit donc être constant pour ne pas figer l'action et garder le caractère évolutif de l'outil.

### **C. LES GROUPES DU TRAVAIL : LE COLLECTIF POUR UNE CO- CONSTRUCTION DE L'OUTIL**

Les groupes de travail se sont constitués autour de personnes volontaires issues de différents services. Il s'agissait de réfléchir sur le contenu de la fiche de poste pour les spécialités (CLIN, pédiatrie, polyhandicapés, alcoologie...) chaque spécialité a formé un groupe de réflexion.

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

Le groupe est un lieu propice à l'émergence de la parole : En « ... permettant l'identification du vécu « ici et maintenant », de ce qui survient, moment par moment, (...); le groupe permet, en effet de réfléchir sur les interactions, les appartenances, les conflits, ainsi que d'exprimer et de susciter émotions et sentiments, et d'éclairer le vécu profond de chacun.» (Maggi, 2000, p. 16). Le verbe réfléchir renvoie pour moi à deux pratiques distinctes qui se jouent dans le groupe :

### **1. Le questionnement**

Le groupe joue un rôle d'accompagnement qui aide à la réflexion et à la prise de recul. Son objectif est de permettre à chaque professionnel de santé d'étudier, à distance, la problématique de leur poste en prenant en compte la spécificité de leur fonction. Il ne s'agit pas de trouver des vérités mais plutôt de chercher le sens des actions menées qui permettrait de les rendre explicites pour des personnes nouvelles dans le service. Cet espace de parole me semble être une possibilité pour transmettre à la fois l'histoire et les valeurs de la profession. Le groupe favorise une mise en question des certitudes, des préférences par une confrontation à l'altérité et au jugement. Elle s'appuie sur une lecture plurielle des référentiels. Chaque participant arrive avec ses références et son expérience professionnelle.

La pratique de groupe favorise ainsi l'existence d'un espace d'échange où se joue une reconnaissance par les pairs de pratiques transversales. Celle-ci aide à la transformation, l'invention, l'appropriation de nouvelles « ingéniosités » et agir professionnels. Il permet ainsi de créer un nouveau référentiel commun, avec des données qui mettent en question les routines, les habitudes de travail. Ce travail de réflexion enrichit les pratiques et par ricochet le contenu de la fiche de poste. C'est un moyen de rendre visibles les pratiques de l'hôpital. Ce groupe a permis l'intelligibilité des pratiques en traduisant sur une fiche synthétique qui les a rendues accessibles et compréhensibles pour la majorité.

### **2. La relation miroir**

Le groupe favorise l'installation d'une relation – miroir. Chaque personne est à la fois l'initiatrice du regard porté sur l'autre et en même temps « subit » le poids de l'autre. Ils sont en même temps :

- Observateur, lorsque le professionnel écoute, observe la pratique de son confrère

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

- Auteur lorsque il expose à autrui l'interprétation qu'il fait de son métier et les astuces qu'il crée pour vivre son poste.

Le groupe protège l'individu qui s'exprime. Il constitue un bloc face à une attaque sur une personne en constituant un rempart de références communes.

Ces pratiques de groupe participent à la reconnaissance du travail soignant et social. Elles contribuent à une professionnalisation en continu par la confrontation régulière à des nouvelles manières de pratiquer le métier. C'est ce que Perrenoud nomme le paradoxe de l'analyse des pratiques: « C'est le praticien qui détient la connaissance de la situation et des pratiques », mais il a besoin de ses pairs, de grilles de lecture pour comprendre son action, pour reconstruire sa compréhension de la situation et de l'action. » (Altet, 2000, p. 30)

Le groupe de travail, tel qui a été conçu à l'hôpital s'inspirait des caractéristiques énoncées par Altet dans son article. C'est une démarche qui doit être :

<i>Finalisée</i>	<i>Accompagnée</i>
Elle doit permettre : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La construction du métier, et de l'identité professionnelle.</li> <li>➤ Le développement d'une réflexivité par une distanciation instrumentée</li> <li>➤ L'identification et la mise en oeuvre de comportements, de compétences en actes, de compréhension de sens de l'action réalisée en situation professionnelle</li> </ul>	Elle doit être une aide à la distanciation et à la réflexivité dégage la compréhension d'une situation. p. 31 : Elle «... permet de construire progressivement une capacité à analyser, « un savoir-analyser », une métacompétence réflexive (...) par une décentration et une prise de conscience qui produit une lecture distanciée, autre que la pratique vécue, un recadrage de l'action. »
A l'hôpital, cela s'est traduit par : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la conception de fiches de poste « personnalisées » pour les spécialités</li> <li>➤ une sorte d'analyse de pratiques dans les groupes de réflexion</li> </ul>	Le meneur de la réunion qui pouvait être le consultant, un cadre, un professionnel, un membre de la DRH, par les orientations pouvaient favoriser l'analyse et la prise de recul par : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la problématisation</li> <li>➤ le questionnement</li> <li>➤ en faisant des liens (avec la théorie...)</li> <li>➤ en proposant d'explorer une piste, en organisant les idées...</li> </ul>
<i>Instrumentée</i>	<i>Groupale</i>
Elle doit être étayée par des savoirs, des outils d'analyse Je rajouterai par une référencement à des théories.	La réflexion sur le sens de l'action doit être menée collectivement
Le groupe a eu recours aux techniques du tour de parole, des cartes associatives et de l'analyse de la pratique professionnelle	La mise en œuvre du projet des fiches de postes s'est réalisé à partir de travail de groupe. Elle a fait l'objet d'un travail de communication et de diffusion de l'information sur l'ensemble de l'hôpital.

Tableau n°5, L'analyse de groupe

Ce tableau met à jour l'articulation entre la pratique et la théorie. Il s'agit de construire du sens à partir d'une réflexion sur les techniques et les savoirs mobilisés en situation de travail afin de tenter de comprendre ce qui s'est joué dans l'action, de se distancier face aux

réflexes, aux méthodes que l'on utilise dans son agir. L'intérêt d'une telle démarche est de faire coopérer les acteurs de l'organisation à la conception de l'outil.

En favorisant la *parole* de la personne, on travaille l'appropriation, on développe à la fois l'auto-contrôle et l'auto-questionnement dans les mises en situation de transfert. Genthon (1996, p. 169) définit le transfert comme « le signe d'une autonomie retrouvée par l'apprenant ; (...) qu'il s'agirait de promouvoir pour répondre à l'auto finalisation d'un sujet dans son projet de connaissance, à la fois de l'ordre de l'élucidation et de la problématisation. ». Il s'agit dans le cas présent du professionnel qui au contact de ses pairs réalise un apprentissage. Il apprend au contact de l'autre praticien qui lui ouvre des possibles et qui travaille sa maturation et le développement de son autonomie (terme issu du grec « autonomos » et qui signifie se gouverne avec ses propres lois). C'est par la confrontation à la différence, à l'altérité que le sujet se construit.

#### **D. RESTITUTION ET DENOUEMENT**

Un dossier comprenant la présentation du projet, des fiches de renseignements basiques (horaires...) et la matrice des fiches de poste du service à travailler a été distribué dans chaque service pour permettre à l'ensemble du personnel de participer au projet. Il était précisé qu'un fond de documentation était disponible à la DRH.

J'ai effectué la synthèse des éléments dont j'avais eu des retours et j'ai modifié et complété les fiches de postes. Elles ont été retournées pour validation ou pour modifications au personnel. Je n'ai pas pu assister à la conception finale de l'outil. Il devrait se matérialiser sous la forme d'un référent papier et d'un outil informatique qui favorise l'interaction par la mise en place de liens. Le fonctionnement administratif et bureaucratique dans une grande structure prend du temps. Il faut respecter les procédures de passage et de validation entre les services et les hiérarchies. Il m'a donc fallu être un « passeur », c'est-à-dire passer le relais à la DRH et au personnel qui vont poursuivre le projet, leur projet. Un passeur c'est quelqu'un qui aide à trouver le passage, le « pont entre deux rives », en réfléchissant « ...sur des liens qui peuvent permettre *des greffes* » (Bonniol, 1996, p.11). Ces greffes ont été rendues possibles parce que le personnel s'est approprié le projet. L'outil fiche de poste devrait être régulièrement révisé et révisé pour continuer d'être le reflet d'un groupe. Il a été prévu une période d'expérimentation de l'outil puis une évaluation pour le réguler.

### III. L'ÉVALUATION : RELATIONNEL ET COMMUNICATION AU SERVICE DU PROFESSIONNEL

L'entretien d'évaluation est une pratique récente à l'hôpital de Pierrefeu. Elle a été mise en place l'année dernière sous la forme d'une auto-évaluation suivie d'un entretien avec le cadre. Avant, il y avait seulement des appréciations du cadre de service. J'ai eu pour mission de faire des suggestions pour améliorer la grille. A ce stade du travail, il me semblait intéressant d'envisager un dispositif qui me permettrait :

- de traiter la conception de l'évaluation en faisant une sorte de bilan sur ce qui avait été fait l'an passé (comment c'était perçu, quelles attentes...) sur une majorité du personnel
- d'approfondir la notion d'évaluation sur un échantillon plus réduit.

J'ai travaillé la mission en ayant recours à une enquête et en réalisant des entretiens.

#### A. L'ENQUÊTE : LA QUANTITE POUR LA QUALITE ?

##### 1. Une conception réflexive

La méthode choisie pour mener l'enquête a été un questionnaire. J'ai réalisé deux questionnaires différents, un pour les cadres et un pour les agents en vue de voir si les perceptions concernant l'entretien allaient dans le même sens. Ils ont été envoyés à l'ensemble du personnel avec les fiches de paie et devaient être retournés à la DRH avant une date échéance afin que je puisse traiter les données. Les objectifs de ce questionnaire étaient mentionnés sur la première page. Il s'agissait de déterminer comment l'évaluation 2004 avait été perçue et ce que le personnel attendait de l'évaluation en terme de relationnel, de fonction, de finalité.... Je souhaitais des questionnaires anonymes avec seulement des renseignements concernant la fonction dans l'hôpital et l'âge et le sexe et la date d'entrée dans l'établissement. La DRH a rajouté l'identification nominative ce qui a peut être pu concourir à limiter les retours en considérant de nouveau l'enquête comme un moyen de contrôler.

Ces questionnaires (annexe n° ) m'ont permis d'avoir des données quantitatives mais restaient limités voire superficiels pour une exploitation plus approfondie sur le vécu et l'expérientiel. Les questions portaient sur :

Agents		Cadre s	
Thème	Questions n°	Thème	Questions n°
Rôle du cadre	2, 3	Rôle du cadre	3, 4
Conception du métier et identité	4, 15	Formation	10
Informations sur l'entretien 2004	5; 11, 12, 13,	Informations sur l'entretien 2004	6

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

	16		
Conception de l'évaluation	1, 17	Conception de l'évaluation	1, 2
Auto évaluation	14	Auto évaluation	7, 8
Contenu, ce qui semble important dans un entretien, grille	8, 9, 10	Ce qui semble important dans un entretien, grille	5, 11, 12
Climat	6	Difficultés	9
Temps	7	Temps	6

Tableau n°6, La grille de préparation au questionnaire

Les critères concernant l'évaluation portaient sur le type d'évaluation pour déterminer quelle posture du cadre (contrôle ou accompagnement) était attendue dans l'entretien. Je me suis appuyée Ardoino pour étayer le dispositif et particulièrement sur les notions de logiques (1986), d'évaluation (1983), de postures (1990) et d'identité professionnelle (1993).

Le traitement des données s'est effectué sous forme de tableaux récapitulatifs et de pourcentage avec le détail des questionnaires et une synthèse par questions. (Annexe n°). J'ai ajouté sur une feuille les commentaires et les annotations qui avaient faites sur les questionnaires par les professionnels en vue de dépasser l'aspect purement mathématique du traitement et aussi dans le but d'avoir des pistes pour l'interprétation.

## 2. Synthèse

Les grands axes qui ressortent de la synthèse des questionnaires sont que l'évaluation permet:

- Réflexion sur soi et sur le professionnel que l'on est : lors de l'entretien annuel, on se remet en question, on examine son attitude, on détermine ses points fort et faibles, on trace une ligne de conduite.
- Le dialogue : l'entretien est perçu comme un moment privilégié qui permet l'échange et le dialogue sur les difficultés et les réussites de l'année. Il permet d'évoquer des points qui n'ont pas pu être abordés ou qui ne le serait pas spontanément. L'agent peut faire des propositions sur le service, sur son poste...
- Développement personnel : l'entretien est l'occasion de travailler sur son développement professionnel et sur les progressions possibles dans certains domaines, d'évoquer les mutations, les désirs de formation...
- Bien être : l'entretien peut être le lieu où se joue la reconnaissance surtout quand le cadre est à l'écoute et disponible.

Pour la majorité du personnel :



Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

➤ L'auto évaluation est perçue comme nécessaire et positive. Les cas où le personnel n'en voit pas l'utilité concernent des entretiens où l'évaluation est perçue en terme de contrôle et de notation où la parole de l'agent n'est pas prise en considération. Dans quelques cas, il s'agit d'une ignorance de ce que c'est. L'auto-évaluation est considérée comme une sorte de bilan que la personne réalise seule en cochant des cases sur des thématiques professionnelles et en répondant à des questions. Dans la rencontre avec le cadre se joue ensuite le questionnement et l'aide à l'évaluation des pratiques.

L'évaluation est une pratique sociale qui se fait à deux. Elle ne se réduit pas à du guidage et du maternage en cochant des cases pour noter où se trouve la personne professionnelle, comme si celle – ci était incapable de parler de son métier, d'évoquer ses difficultés ou encore les moments forts qu'elle a vécu sans suivre pas à pas une procédure imposée. « L'autoévaluation s'apprend. Parce qu'elle est avant tout un processus humain ne peut être réduite à l'organisationnel. » (Vial, 2001, p. 126). Donner des pistes devrait suffire à enclencher le processus de mise en questionnement. Le cadre a un rôle à jouer dans cette démarche. Il est un évaluateur qui accompagne la réflexion de l'autre en l'aidant à entrevoir le sens de son activité

Le cadre aménage la situation d'évaluation en prenant en considération l'autre qu'il accompagne à la conscientisation. Il s'agit de favoriser l'agir professionnel pas d'en rester à de l'échange transparent et procédurier. « Des jeux apparaissent qui conduisent à faire des choix, à revenir sur un point discordant, à diminuer la dissonance ou à l'amplifier. Dans ce cas, l'élément novice est conduit à faire avec, à improviser, à négocier. Il fait les premiers pas dans l'univers social de l'évaluation...» (Jorro, 2000, p. 62) L'évaluateur parle en s'appuyant sur la parole du sujet apprenant, c'est une parole relais qui s'appuie sur la reformulation et le questionnement. Elle ouvre sur le dialogue et la négociation. L'évaluateur est là pour aider l'agent à développer ses potentialités, à se mettre en projet dans sa profession. Cela nécessite d'accepter le conflit, l'incertitude et de parier sur l'autre pour passer de cette « *évaluation en miettes* », à une « *évaluation en actes* » (Ardoino, 1989) qui participe au développement et à l'autonomie des sujets.

A l'hôpital, les rapports entre l'évaluateur et les évalués coexistent sous deux tendances essentielles : le contrôle et l'accompagnement. L'évaluation se révèle inégale entre les services et dépend du supérieur qui la fait. La durée de l'entretien est variable et le contenu, s'il reste en majorité conforme prend des formes différentes. La majorité est cependant en attente et conçoit l'évaluation du point de vue de l'accompagnement. Quelques exceptions

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

sont dans l'exercice d'un pouvoir sur l'autre. L'évaluation est alors envisagée comme une régularisation où l'écart est sanctionné. On est loin de la problématisation et de l'interrogation sur les pratiques professionnelles. Les discours de pouvoir engendrent la faute, la culpabilité, le sentiment d'infériorité. « Les acteurs sanitaires et sociaux pourraient tenter de questionner leur discours pour éviter de mettre en jeu la violence symbolique de leur activité discursive. » (Gatto, 2001, pp. 28-29). L'évaluation n'a plus alors sa fonction de recherche de sens. Cependant, pour la majorité, l'évaluation à l'hôpital comme « un plus » qui favorise la professionnalisation et le dialogue. L'entretien annuel ne suit pas les directives données à la lettre par la DRH, ce qui permet de l'ouverture et de la souplesse. La prescription ne peut jamais être totalement respectée.

➤ L'évaluation est le fait de sujets qui se rencontrent pour réaliser la personne professionnelle. « Le sujet, en effet, ne commence pas où l'acteur s'arrête. (...) il importe de se représenter l'individu, impliqué dans sa parole et son expérience au travers d'une dynamique en dépit de, ou du fait même de ses entraves ; ses conflits, ses illusions, ses contraintes, ses méconnaissances et ses divisions. » (Giust-Despairies, 1993, p. 150) La volonté d'être soi, de se réaliser, d'être au monde en s'autorisant à implique de négocier avec soi même et avec les autres. Il s'agit d'être prêt à imaginer les pistes possibles, à réfléchir et à faire réfléchir, à entrer en contact pour que s'opère un métissage des expériences. L'identité professionnelle se joue aussi dans le regard que les autres portent sur moi en fonction de ce que je fais, ce que je dis.

Dans l'ensemble, ce qui se dégage de cette analyse, c'est que l'évaluation est une pratique positive mais que certains points de la grille et de la méthode de communication de la DRH doivent être travaillés afin de rendre l'outil et l'entretien plus utiles à ce qui se fait sur le terrain. Suite aux données que j'avais pu recueillir, il m'a semblé que le personnel était en attente d'une évaluation plus formative et ouverte sur l'individu.

L'entretien d'évaluation élabore donc un travail des valeurs. Il se trouve à la jonction des valeurs du collectif et des valeurs de l'individu professionnel. Les valeurs font partie du sujet, elles sont imbriquées dans ses gestes professionnels. Mais elles peuvent vivre dans le projet d'une organisation. L'évaluateur en travaillant sur « l'imbrication » de ces deux pôles, aide à la mise en oeuvre d'un processus du sujet dans un cheminement professionnel. Ainsi le sujet confronte sa propre représentation du métier qu'il exerce, avec les *valeurs sociales, économiques et professionnelles*. Pour le sujet, il s'agit d'incarner en quelque sorte des

valeurs extérieures à lui et de les relier dans une dynamique sociale. Le sujet dans l'exercice de son activité professionnelle met en tension ses compétences dans un cheminement où rien n'est figé, car il est humain. Son comportement n'a rien de robotique, c'est pourquoi son évaluation ne peut pas l'être.

### **3. Outil et questionnement**

On peut reprocher au questionnaire son aspect analytique et procédurier qui ne permet pas d'entrer réellement dans un dialogue avec les personnes ce qui omet l'approfondissement de certains points. Je suis parfois restée sur ma fin avec l'envie d'en savoir plus et avec l'obligation de soupçonner l'implicite, le non dit.

J'aurais pu travailler d'avantage en amont les questions pour essayer de trouver une matrice qui laisse plus de marge à l'expression et au ressenti des personnes. Je n'ai pas assez travaillé le codage et dépouillement. Ma relative inculture dans ce domaine à ce moment m'a empêché d'aller plus loin. De plus, le questionnaire n'étant pas pré testé, il n'y avait pas vraiment d'ordre aux questions si ce n'est l'aspect plus interactif et rapide au début avec des réponses à cocher. Les questions étaient aussi parfois vagues et imprécises, et j'ai eu des difficultés à rester dans le cadre de la thématique. Je me suis laissée happée par des questions intéressantes mais éloignées de mes préoccupations de départ.

Le retour a été modéré et le traitement de l'échantillon ne garantit pas une quelconque « validité » des résultats. Ils ne me donnent que des pistes à enrichir, à exploiter et approfondir dans les entretiens et les travaux de groupe.

## **B. L'ENTRETIEN : L'OUTIL CLINIQUE ET LA COMPREHENSION DU VECU PROFESSIONNEL**

L'entretien est à la fois une situation et un outil de recueil de données. À la différence du questionnaire, il laisse la personne s'exprimer sur une question, avec ses mots, son langage. L'important est de permettre le passage à la parole et de rencontrer l'autre à travers les échanges. L'entretien m'a paru un outil pertinent pour favoriser l'écoute et entrer en contact car il permet les interactions et le relationnel.

### **1. La méthode**

J'ai fait le choix de la méthode clinique car elle permet un travail sur le sens de l'évaluation : «Tout entretien (de recherche ou thérapeutique) exige une certaine attitude clinique : au

delà des finalités différentes, on trouve toujours dans l'entretien la question de la relation à l'autre. » (Blanchet, 1985, p. 194). Cette méthode vise la compréhension de l'autre et la découverte de son vécu professionnel.

## **2. Choix de la population et définition de l'objet de l'entretien**

Dans mon dispositif, j'ai choisi de rencontrer 3 professionnels : deux cadres (un du secteurs soignant et un cadre administratif de la DRH), et un agent du secteur soignant. Ce choix des professionnels exerçant dans des secteurs d'activité et à des postes différents est justifié par la volonté de voir si les visions sur l'évaluation se rejoignent ou s'il y a des différences, de manière à pouvoir travailler ensuite dessus.

## **3. Choix de l'outil**

J'ai décidé de faire un entretien non directif avec une question inaugurale portant sur l'évaluation et des questions de relance. Dans un entretien non directif, la liberté d'expression de l'enquêté est plus grande. Avec ce type d'entretien, l'interviewer écoute et n'intervient que pour relancer ou recentrer l'entretien. Il peut à tout moment inviter l'enquêté à poursuivre ou à développer un aspect peu ou pas approfondi. Il importe qu'au cours de ces entretiens que l'interviewé puisse exprimer sa réalité, dans un langage qui lui ait propre, et qui révèle ses cadres de références, ses valeurs, sa culture : « L'entretien est un instrument d'investigation psychosocial complexe, qui mobilise des processus intersubjectifs ;(...). Il requiert chez l'interviewer une compréhension des mécanismes propres à cette communication spécifique et une capacité à réguler la dynamique de l'échange. » (Blanchet, 1985, p. 194). L'entretien doit se dérouler spontanément. Il s'agit d'un temps de rencontre avec l'autre, où il peut s'exprimer, et nous livrer ce qu'il veut de lui-même.

L'entretien est limité dans un espace et dans le temps. Les entretiens que j'ai effectués, étaient anonymés et ont duré en moyenne 40 minutes. Je m'étais fixé une tranche entre 30 et 90 minutes. Ils se sont déroulés sur le lieu de travail dans des salles ou dans des bureaux, sauf pour un qui s'est fait à l'extérieur.

Le mot entretien signifie étymologiquement « tenir ensemble » (Dictionnaire étymologique et historique de la langue française). C'est une approche du phénomène humain

qui relève du processus et qui fait appel à la communication entre les êtres. La relation qui existe entre l'interviewer et interviewé est un facteur déterminant de ce que l'on dit. J'ai dû travailler mon implication afin que mes sentiments ne réagissent pas sur ceux de l'interviewé et inversement. Par manque d'expérience, je n'ai pas toujours réussi.

#### **4. Les conditions de l'entretien et déroulement**

J'ai contacté les professionnels (sauf le cadre de la DRH) hors de ma période de stage. En effet, le responsable des ressources humaines était absent et la personne référente que j'avais souhaitait assister aux entretiens « pour voir comment je m'y prenais » et « pour savoir ce qui allait se dire ». Elle souhaitait aussi choisir les personnes que je devais interviewer. Il me semblait difficile dans ces conditions d'effectuer un travail de qualité : sa présence aurait pu passer pour du contrôle et empêcher les personnes de se livrer. Il faut parfois savoir quand on est consultant faire appel à des stratégies et à la ruse.

Lors de la prise de contact, il leur a été précisé le cadre dans lequel s'inscrivaient les entretiens, c'est-à-dire la réalisation d'un mémoire professionnel et une enquête sur les pratiques d'évaluation dans l'établissement en vue de créer des groupes de travail dessus. Nous étions installés face à face, les entretiens ont été enregistrés. J'ai pris quelques notes pendant l'entretien de manière à pouvoir relancer ou rebondir sur ce qui avait été dit. Cela me permettait de ne pas interrompre la personne pour qu'elle puisse cheminer tout en notant mon questionnement. Je pouvais ainsi me concentrer sur ce qui était dit tout en ayant une distanciation.

Aller à la rencontre de l'autre se révèle une formidable aventure. C'est être conscient d'une richesse. L'autre est à la fois identique à moi tout en étant différent. La reconnaissance de l'Autre en soi, de cette altérité constitutive du sujet est un préalable nécessaire à la reconnaissance des autres. Cette reconnaissance primordiale se complète par le deuil de la croyance en une maîtrise absolue. L'entretien, dans les conditions particulières qu'il instaure ouvre le sujet à l'analyse de son vécu, de ses actes, de ceux des autres, à la compréhension de « *sa relation au monde* ». *L'interprétation* n'est pas le seul fait de l'enquêteur. Le sujet interviewé participe aussi à une herméneutique de ses propos. « Le travail d'intelligibilité des actions porte à la fois, et de façon liée, sur les activités et sur les significations que les acteurs leur accordent. » (Barbier, 2000 b, p. 98) Cette précision est importante car elle permet de ne pas limiter les démarches de connaissance des actions à un travail d'observation et

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

d'interprétation extérieure. Il y a une sorte de réciprocité. Au fur et à mesure que l'interviewé parle, il interprète la réalité dans laquelle il évolue tout comme la personne qui reçoit ces propos. Ce travail d'inter interprétation permet de continuer à cheminer dans la connaissance de soi. La faculté à communiquer et à échanger des informations est donc fondamentale pour réaliser et conduire des entretiens. Il faut que s'instaure une relation de confiance.

L'interviewer doit travailler à installer les conditions pour limiter les influences, les orientations qui peuvent biaiser ce qui est dit. Cette « maîtrise » auto- contrôle de soi dans la conduite de l'entretien n'est pas évidente. Elle exige de la rigueur.

Dans la conduite des entretiens, j'ai essayé de respecter les principes suivants :

<b>Le respect de la personne</b>	<b>L'empathie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le respect de la personne dans sa dimension psychique et relation de confiance</li> <li>➤ « Confiance en l'autre et confiance en soi , sont toutes deux nécessaires pour essayer de faire sienne la vision de l'autre, avec la prise de risque , le « lâcher prise » que cela représente par rapport à sa vision ... » (Le Cardinnal, Guyonnet, Pouzoullic, 1997, p. 100)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il s'agit de sentir le monde privé de l'entretenu comme s'il était le notre</li> <li>➤ Sentir les colères, les peurs, les confusions, les contradictions de l'entretenu et cependant sans que ces sentiments ne ressortent sur vous</li> </ul>
<b>La non directivité</b>	<b>La neutralité bienveillante</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'entreteneur se refuse à tendre, à imprimer à l'entretenu une quelconque direction</li> <li>➤ Se refuser à penser ce que l'entretenu doit penser, sentir ou agir à sa place sinon, l'entretenu n'a plus de place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'interviewer ne doit pas formuler de jugement de valeurs</li> <li>➤ Il doit mettre en confiance la personne pour qu'elle livre tout</li> </ul>
<b>L'écoute</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « L'écoute, c'est simplement l'idée que, pour entendre l'autre, il faut accepter son référentiel, il faut le comprendre sans jugement de valeurs » (Donnadieu, Genthon, Vial, 1998, p. 110°)</li> <li>➤ Accueillir sans a priori et entendre ce que l'autre veut dire</li> <li>➤ « Se comprendre, c'est assurer un respect mutuel, à commencer par un égal accès à l'expressivité, le fait que chacun puisse s'exprimer et formuler librement son argumentation. Se comprendre, c'est tenir compte du point de vue de l'autre, accepter précisément, de le comprendre, donc adopter une attitude sociale « modeste » et attentive à l'autre, sans pour autant abandonner son propre point de vue. Se comprendre, c'est accepter de partir de problèmes communs que l'on a à affronter ensemble , donc accepter de se placer dans une perspective de coopération , pour rechercher une entente. » (Zarifian, 1997, p. 87)</li> </ul>	

Tableau n° 7, Les principes de l'entretien

## 5. Le traitement des données

Les trois entretiens ont été retranscrits en intégralité.

J'ai élaboré une grille d'interprétation. Elle n'avait pas pour but de figer l'interprétation mais d'ouvrir sur des réflexions possibles et d'étayer la réflexion à partir de références théoriques.

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

La théorie constitue un repère auquel on peut se référer pour avancer et construire sa compréhension. Les théories « constituent un bagage culturel, un savoir qu'il est bon qu'il possède, notamment pour ne pas être victime des idées toutes faites que donne le « sens commun ». » (Donnadieu, Genthon, Vial, 1998, p. 15) La culture est ce qui permet de passer des préférences à des références, c'est-à-dire que nous avons tendance à interpréter le réel et les situations de la vie en fonction de notre propre grille, ce qui est réducteur au vu de la complexité du réel. Il convient d'être vigilant car le professionnel peut oublier de travailler des niveaux multiples de compréhension. On peut appréhender le pluriel et la complexité qui nous entourent en portant un regard multiréférentiel et herméneutique sur le monde. Avoir une culture se révèle utile pour développer un questionnement car elle met en tension des textes, des modèles et le réel. Le rôle de la culture est moteur à condition de ne pas le considérer comme un héritage à conserver mais comme un processus qui vit à l'intérieur du sujet au gré de ses doutes, de ses rencontres...

J'ai fait le choix de l'analyse par thème en vue de faire émerger les thématiques liées à la conception de l'évaluation et au rapport entre l'évaluateur et l'évalué. Les catégories et les critères sont déterminés à partir de la problématique théorique, mais les indicateurs et les unités de sens sont en lien avec le contenu de chaque entretien. Un tableau synthèse a été réalisé pour les trois entretiens sur les thèmes abordés en vue de favoriser les croisements et une lecture plurielle. Les grilles d'analyse se trouvent dans les annexes (n°). Les catégories choisies sont : les modèles de l'évaluation et l'identité professionnelle.

## **6. Interprétation et analyse des trois entretiens**

Dans cette phase, j'ai retenu aussi ce qui avait pu être dit hors de l'enregistrement dans l'entretien. Souvent, en effet, une fois l'enregistrement terminé, les personnes interviewés continuaient à parler et évoquer des éléments intéressants pour l'évaluation.

Les entretiens m'ont permis de mieux percevoir comment l'évaluation pouvait être vécue. Comme le souligne Blanchet (1985, p. 109), « Le genre non directif dans l'entretien incite la personne à raconter ses expériences et à exprimer ses sentiments (...) et l'amène à s'interroger, réfléchir sur ce qu'elle dit... ». L'enquêteur, par sa posture peut aider l'autre à produire de l'intelligibilité sur son vécu en reconstruisant l'histoire. Il prend conscience de chose qu'il a expérimenté et il enrichit le vécu de la dimension de l'analyse. « Connaissant la fin de l'épisode, ils peuvent désormais remonter le cours des événements pour construire des enchaînements faisant sens. » (Pastre, 2000, p. 55). L'analyse a posteriori permet de ne plus

subir la pression de l'action. Cela facilite la distanciation du vécu surtout si un tiers peut accompagner le processus interprétatif.

La conscientisation n'est pas automatique, elle demande un travail particulier. Le faire seul se révèle difficile. L'interviewer peut aider à l'orientation. Il doit être attentif non seulement à ce que la personne a envie de dire, mais aussi à ce qu'elle ne dit pas ou à ce qu'elle ne peut pas dire sans aide. Cette posture peut être proche de celle du cadre qui accompagne la recherche de sens des pratiques professionnels : *« C'est quelque chose dont il faut se donner le temps.... (...) y pas de vérité hein ... dans l'évaluation, y'a qu'une recherche constante de ce qui pourra porter l'admiration (...), il y a des choses qui apparaissent en cours (...) mais ça doit quand même être analysé. »* (entretien n°2)

La posture du cadre est fondamentale. Elle détermine, comme je l'ai déjà évoqué, la relation qui va pouvoir s'établir entre les deux professionnels. Pour les employés l'évaluation dépend de la conception du cadre qui la fait. Elle oscille entre le contrôle et l'accompagnement avec des tendances vers un des deux pôles plus marqué : le cadre de santé étant plus dans la notion d'ouverture à l'autre (*« il y a derrière tous les progrès que l'on peut réaliser »*), le cadre de le DRH dans une logique gestionnaire mais *« avec des valeurs humaines »* (*« quand on est cadre on a des responsabilités c'est pour cela qu'on est forcé d'avoir un œil »*). Même si on ne peut pas faire entrer les gens dans des cases et en faire des cas typiques, j'ai pu dégager dans les entretiens des dominantes de conception de l'évaluation qu'il me paraît intéressante de souligner :

**a) L'entretien n°1, l'agent du secteur soignant : l'évaluation démocratique et fondée sur le dialogue et la coopération.**

Pour cet agent, l'entretien est fondamentalement lié au dialogue et à l'approche démocratique. *« Je prône la discussion à tous les niveaux, à tous les étages et toute la discussion (...) à force de discuter on arrive toujours à avancer donc rester chacun dans son coin ou entretenir des querelles ou des mauvais climats de rester sur des non-dits, on aboutit à jamais rien »*. Il rejoint la théorie de Harvois (1986) où l'évaluation, au contraire du contrôle n'a pas de fonctionnement de type hiérarchique, mais favorise l'expression de toutes les parties en présence avec leurs différences, conflits, contradictions... : *« on était pas face à face mais assis à côté et cela facilite les échanges (...) le plus important c'est la discussion et là il faut qu'elle puisse s'installer sinon on n'est pas dans un vrai dialogue, on a trop le poids de la hiérarchie »* Il s'agit de travailler l'évaluation dans l'estime et le respect de soi et de



Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

l'autre. La difficulté du cadre pourrait être de tenir une position ambiguë du fait de sa fonction hiérarchique et de son rôle d'évaluateur à l' « écoute » et « égal » de l'agent qu'il évalue. Cette citation de Paul souligne que le cadre peut assumer une fonction d'accompagnant qui ne dénature en rien son rôle professionnel. « ...Obtenir l'estime d'autrui demeure aussi précieux que d'accorder la sienne, comme si cet échange là demeurerait fondateur d'une certaine qualité de l'interaction humaine, comme si, dans ce « commerce »-là entre les humains, passion et raison parvenaient à leurs accordailles sans se dénaturer pour autant. » (Hameline, 1994, p. 197). Hameline prône de passer de l'estimation à l'estime. Le travail dans l'estime réciproque favorise une relation éducative qui participe au développement des personnes. L'évaluation est un travail de sujets qui marchent vers l'autonomie, la maturation, la progression de leur personnage professionnel. « Une vision et une conception collective de ce personnage du professionnel est donc possible. Elle est même la règle qui traduit une intention du groupe, de l'institution, de se reconnaître et de reconnaître chaque individu (élément de l'ensemble) dans une image plutôt que dans telle autre. ». La personne n'est pas absente du personnage car elle participe à la mise en projet de l'individu à travers l'intentionnalité qui « ... se manifeste comme projection de soi dans le monde et ici dans le monde professionnel. » (Donnadieu, 1997, pp. 21-22). La conception de l'évaluation ici véhiculée est le travail des valeurs et la recherche de sens pour favoriser la réalisation professionnelle de l'individu.

La conception de l'évaluation de Paul débouche naturellement sur perspective du projet de nature coopérative : « *Je suis persuadé que si l'on réunit autour d'une table la composition la plus large du personnel e consensus autour d'un projet qu'on a, va être que meilleur et plus grand et prêtera à moins, à moins de critique* ». C'est une conception du projet où des personnes qui, même si elles n'occupent pas les mêmes fonctions et n'ont pas les mêmes pouvoirs, sont égaux en expérience et en construction ensemble. Le processus d'émancipation du sujet est lié à l'appropriation, la négativité et l'altération dans l'espace du politique en concert ou en conflit avec d'autres sujets. Le projet « ... ne peut se comprendre que comme un processus de création collective à travers lequel les membres d'une collectivité donnée « *apprennent* » ensemble, c'est-à-dire *inventent et fixent* de nouvelles façons de jouer le jeu social de la coopération et du conflit, bref, une nouvelle praxis sociale, et acquièrent les capacités cognitives relationnelles et organisationnelles correspondantes. » (Crozier, Friedberg, 1977, p. 30). Le projet est lié à l'intentionnalité d'être au monde.

La stratégie d'un responsable consiste à installer les conditions pour favoriser l'investissement des acteurs à la visée car la « coopération n'est possible que s'il existe des

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

relations de confiance mutuelle entre les travailleurs. » (Dejours ; 1993, p. 65). On ne force personne à être en projet, on peut seulement installer des conditions propices (organisation, posture, contractualisation, travail des valeurs...) à une projection des sujets dans l'action. « La construction par le sujet du sens de son engagement, suppose tout à la fois le recours à des significations (fonction d'intelligibilité) et à des valeurs (fonction de légitimation). Dans cette double fonction, la nécessité de construction du sens est liée à des enjeux psychologiques (nécessité de se penser comme sujet libre et pensant dans un monde de contraintes) et sociaux (nécessité d'assurer le lien social avec autrui.» (Bourgeois, 2000, p. 92). Le sujet s'engage dans un projet lorsque celui-ci a un sens pour lui.

« Réaliser ou participer à projet » ne renvoie pas aux mêmes pratiques sociales qu' « être en projet ». Les premiers concernent la réalisation de tâches où l'homme exécute un programme dans lequel il n'a pas forcément travaillé les visées mais applique et « fait ensemble », le deuxième met en avant de manière plus marquée des hommes qui vivent et se tournent vers l'avenir. « ...Le projet d'être soi passe par *la conscience d'être quelqu'un* », nous dit Hameline (1994, p. 203). Le projet comme processus de la personne nous amène à distinguer intention et intentionnalité. L'intention serait plus fonctionnelle. L'intentionnalité est une quête du sujet qui prend en considération l'opacité de l'être et qui met en jeu son historicité en tant que personne en devenir qui écrit son histoire et se projette.

**b) L'entretien n°2, le cadre du secteur soignant : l'évaluation  
recherche de sens et accompagnement, au service du patient**

Li dans son entretien souligne que le rôle du cadre ne se réduit à la gestion des ressources humaines mais participe au développement professionnel et à l'accompagnement des pratiques. Pour lui, l'évaluation est avant tout lié au relationnel : « *évidemment les grilles ça sert à avoir ... un support...écrit, à avoir certaines questions auxquelles on ne pensait peut être pas mais le plus important pour moi c'est l'échange qui est la chance des cadres...* ». La parole est le fondement de l'instrumental. L'outil doit faire l'objet d'une appropriation pour être au service de celui qui l'utilise en fonction des visées qu'il a. Dans le cas de l'entretien annuel, la grille sert de base au dialogue et l'échange. Elle est un moyen d'entrer en relation avec l'autre. « ... *Il n'y a pas d'outil d'évaluation* comme il y a des outils spécifiques pour le travail du bois et du fer. L'évaluateur ne dispose pas d'outils qui n'appartiendraient qu'à lui, et dont l'utilisation lui assurerait la réussite dans sa tâche. » (Hadji, 1990, p. 162). L'outil seul ne peut

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

donner une impulsion à l'action. Son utilisation est le prolongement d'une pensée qui se mobilise. « Un acte nous apparaît dépourvu de sens quand nous ne pouvons l'inscrire dans la continuité de notre histoire personnelle (...) il ne peut y avoir de sens que pour que pour un acteur qui pense, se projette... » (Fabre, 2000, p. 128). L'outil se met au service d'une dynamique, celle de travailler les pratiques professionnelles. L'évaluation est un processus qui est le fait de sujets s'autorisant à penser et à agir.

Comme le souligne Li, « ...ça vous ouvre une...beaucoup de perspectives l'évaluation elle a ça de bien c'est qu'elle atteint jamais son exhaustivité ». C'est le chemin que l'évaluateur et l'évalué conçoivent ensemble qui est important car il relève de l'initiatique, d'un voyage peuplé de difficultés, de rencontres, d'apprentissages qui aboutit à la maturation des individus. C'est une aventure dans laquelle les individus gagnent en autonomie et en ouverture par un enrichissement mutuel au contact de l'autre. L'évaluateur endosse le rôle du « frontalier » tel Charon qui assure la traversée du fleuve de la mort vers la renaissance, « vers une autre existence ». Assumer le passage entre les deux états qui font la vie est une des qualités de l'évaluateur qui doit sans cesse faire des choix et accepter la condition humaine opaque qui se réalise dans la mise en tension des éléments. Le réel est fait de chocs, de mouvements, de conflits qui lui donnent vie. Le cadre ne doit pas être réticent ou effrayé par cette irruption car elle favorise l'émergence de l'implicite : « ça a été terriblement productif, parce qu'il y a beaucoup de non dits, beaucoup d'attentes qui ne sont pas comprises, ça sort dans l'entretien évaluatif... ça ressort et à ce moment là on peut se dire c'est déjà dépassé. » L'évaluation permet de repousser toujours plus loin nos limites car elle nous enrichit de dimensions inédites et nous transforme.

L'entretien annuel peut aller jusqu'à l'antagonisme: « Ça peut arriver qu'on s'affronte hein dans l'évaluation ». Le conflit peut être constructif. Il nous oblige à confronter nos valeurs, nos idées, nos expériences à celles des autres et cette rencontre nous aide à grandir car elle dépasse les certitudes et ouvre sur du différent. « Accompagner quelqu'un c'est cheminer à ses côtés pour le confirmer dans ce nouveau sens où il s'engage. » (Le Bouëdec, 2003, p. 149). L'évaluation fait office de générateur qui permet à la personne d'avancer. Le rôle du consultant comme celui de l'évaluateur serait de révéler la richesse et la beauté contenu en chacun de nous tout en assumant les contradictions, les échecs. « C'est quand l'homme accepte ses inconséquences, incohérences, conflits, ses échecs même, c'est quand il vit cette expérience autant qu'il lui est possible sans tomber dans le « des- être » mortifère, c'est quand il a du « chaos en lui » et qu'il sait le reconnaître et l'affronter que peut être selon la phrase

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

de Nietzsche, il pourra « accoucher d'une étoile qui danse ». (Enriquez, 1988 p. 93). L'évaluateur est un révélateur de l'âme, un accoucheur de l'humain. Il interroge les valeurs et apprend de la personne. L'entretien d'évaluation devient une problématisation du sens, où les sujets sont partenaires. Les doutes, les remises en question, la prise de conscience sont des leitmotifs du processus humain d'auto-évaluation articulant l'auto-contrôle et l'auto-questionnement. (Vial, 1997).

L'intérêt du questionnement est d'enclencher une dynamique où l'évalué se situe bien dans une attitude active en étant à la fois acteur et auteur de son évaluation. Le rôle du cadre est alors de permettre ce questionnement « repère » : *« pour moi, c'est une, c'est une personne conseillère qui est au courant de son équipe »*. L'évaluateur aide à la mise en mots et à la conscientisation de l'agir professionnel. Cette démarche permet au professionnel de s'autoriser à exister en tant que tel en ayant conscience qu'il est un processus inachevé et que les erreurs qu'il fait, les différentes expériences qu'il vit sont formatives. « Cet aspect fondamental ne doit pas occulter ce qui pousse les professionnels au questionnement. (...) le fonctionnel peut acheminer l'acteur vers les dimensions herméneutiques. Ainsi, les ratés de l'action, les bifurcations plus ou moins bien vécues, les réaménagements d'une séquence ou d'un dispositif, présentés dans les énoncés constatifs cachent une révolte devant l'incompréhension de la situation vécue, une demande d'aide au décryptage. Les faux pas de l'agir se répercutent sur l'identité malmenée qui sujet qui cherche alors à comprendre. » (Jorro, 1998). *« Parce que selon ce que vous dites à un agent il peut très mal le ressentir, et c'est pour ça qu'il faudra du temps (...) on a pas le droit de se tromper dans une évaluation c'est vis à vis du personnel et puis dans le cadre de l'agent, vous le dégoûter..... »* Cela implique sans doute pour l'évaluateur un travail sur le ressenti, dans une revalorisation de la sensibilité, de l'intuition, de l'émotion. Il doit être capable de ressentir ces aspects chez l'évalué : *« je me suis aperçu souvent l'agent était en retrait de la valeur que moi j'y trouve. »* L'évaluateur qui accepte sa subjectivité comprend et vit mieux celle des autres : Observer, écouter, comprendre sans préjugés, parier sur les potentialités et valoriser sont les ressorts de l'évaluateur.

Le cadre évaluateur pour Li est au carrefour de la relation humaine. Il oriente les membres de son équipe mais sans « faire du maternage » comme il le précise lui même. S'orienter est un processus qui se fait en marchant et qui fait que lorsque l'on est confronté à des situations différentes, on n'est pas « égaré », on n'est pas perdu car on a suffisamment de références et d'expérience pour se donner des repères en vue d'approcher la visée.. Les

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

critères dans le processus d'orientation sont réglables. Il s'agit de construire la route ensemble en fonction du contexte, des évolutions et des visées des personnes... L'orientation est au service des acteurs qui se servent des critères pour réaliser leur propre voie et construire leur sens. La négociation, la rencontre, la régulation sont fondamentales dans ce processus qui ouvre sur le dialogue et les interrelations entre les personnes, leur environnement et le projet. Chacun s'oriente en fonction du sens qu'il veut donner à l'action et des valeurs qu'il porte. Le processus d'orientation s'inscrit dans la continuité d'une histoire, celle du sujet qui vit et qui s'autorise. « L'expérience a une histoire et son analyse transforme cette histoire. La signification des activités n'est pas constante pour le sujet. (...) C'est l'enrichissement de l'expérience par le sens qu'elle prend dans chacun des contextes d'analyse et d'action qui constitue la loi fondamentale de la dynamique des activités. » (Clot, 2000, p. 145). Il s'agit d'être attentif au rythme de chaque individu composant l'équipe. Chacun doit pouvoir trouver sa place et apporter ce qu'il a.

La temporalité se distingue du temps, chronométrique, mesurable et linéaire. Elle vit dans le sujet avec des boucles, des contradictions, de l'inconscient. Elle apporte à l'évaluation la dimension subjective. « *Il faut faire attention parce que ce n'est pas parce qu'il y en a un qui vous dira plus vite ou moins vite plus lentement que heu... les agents ne seront pas plus ou moins bon pas du tout celui qui mettra plus longtemps peut être qu'un jour il sera peut être plus efficace celui qui d'un coup s'adapte, il faudra qu'il se remette sans cesse en question dans la vie en fin de compte c'est acquis* ». Chacun a une temporalité de vécu différente. L'attention du cadre à la maturation des membres de son équipe participe à la professionnalisation des agents. Il s'agit que chacun trouve sa voie et se réalise. « Il n'y a pas pour chacun une obligation à trouver le chemin d'un sens propre à donner aux apprentissages et aux savoirs. (...). De récepteur, il devient demandeur, jusqu'à ce que le savoir touche son désir, jusqu'à ce que l'apprentissage et les savoirs deviennent une histoire personnelle, la sienne. » (Beillerot, 1998, p. 79). La parole et les attitudes de l'agent ont autant d'importance que celles du cadre. L'entretien d'évaluation favorise la maturation.

La relation que le cadre instaure avec son équipe est un gage de la qualité du travail car l'agent fait remonter des informations essentielles. Il est en contact direct avec le terrain et vit donc les choses de l'intérieur. « *C'est même fondamental, parce que ce que dit l'agent est important pour arriver à une qualité de travail surtout dans les soins.* ». L'entretien d'évaluation se situe à la fois dans l'observation et dans l'écoute. Accompagner les individus, c'est les aider à trouver un terrain propice à leur développement, se sentir bien dans leur

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

environnement de travail. Pour cela, la communication est indispensable. Elle favorise le changement car on est ouvert dans le dialogue à altération que peut apporter l'autre. Elle permet de s'ouvrir à la singularité à condition de ne pas tenter de domination. Dans cette nébuleuse d'échange, le travail du cadre est proche du « polyglotte ». « *En principe l'agent on le voit souvent durant toute l'année et pour dire la relation qui s'installe (...) c'est pour ça qu'on arrive toujours sur des bases qui s'instituent et je pense qu'une relation petit à petit elle peut sans arrêt s'étendre vis à vis de l'agent pour être honnête il suffit juste de la faire naître...* ». La dynamique de l'entretien d'évaluation évoquée par Li pourrait se visualiser ainsi :

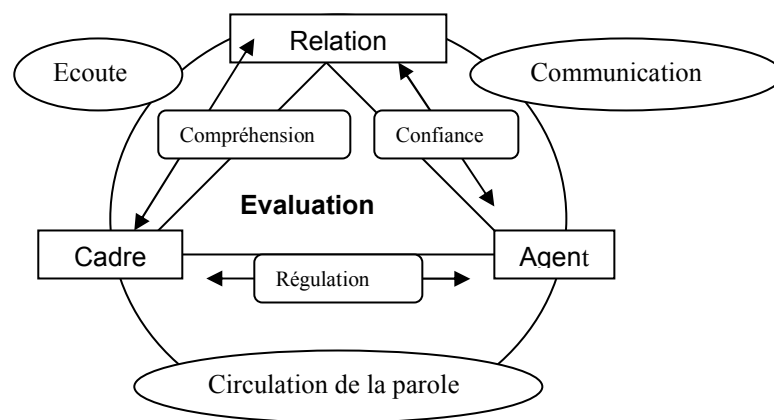


Schéma n°4, La dynamique relationnelle dans l'entretien d'évaluation

La communication qu'instaure le cadre dépasse la transmission d'informations. Il est un liant entre l'institution, le praticien et l'humain. Derrière les masques du personnage professionnel, il y a un spécialiste de la parole et de l'écoute, il y a une personne qui ressent la vie, et qui n'est pas insensible à la souffrance de l'autre qu'il soit du personnel ou un patient. « *Et surtout chez nous en psychiatrie, parce qu'ailleurs ça existe peu bien sûr. Le développement des soins relationnels. Chez nous nous ne soignons pas que le corps, nous soignons l'âme...* ». Le praticien peut être déchiré entre les obligations de son travail et les émotions qu'il ressent en exerçant son métier. C'est ce que Schwartz nomme la « *dramatique d'usage de soi* » qui met en tension l'individu et le social : « Mais en même temps cette lacune irréductible de normes antécédentes, quelles que soient les situations, exige de ce fait des choix, des critères, de véritables « *dramaturgique d'usage de soi* » puisque chacun est renvoyé pour une part à lui-même pour traiter ces variabilités, dont les sources sont inextricablement matérielles, techniques, humaines. » (Schwartz, 2000, p. 44). Le cadre n'échappe pas à cette dialectique qui l'oblige à recourir à des ruses, de la négativité, des habiletés pour faire face au quotidien.

Le témoignage de Li est cependant positif : il nous invite à rester humain et ouvert respectueux des dimensions de la vie, précieuse, inestimable, immesurable avec ses paradoxes, ses incompréhensions, ses doutes.

**c) L'entretien n°3, le cadre DRH, l'évaluation contrôle et logique gestionnaire**

Dans cet entretien, les logiques de contrôle et gestionnaire sont très prégnantes. Maria survalorise l'instrumental avec un désir marqué de surveiller ce que fait le personnel, d'être un oeil omniscient capable de tout savoir et qui a le pouvoir de sanctionner. On n'est pas très loin de Big Brother. Il s'agit de ne pas confondre évaluation et jugement de valeur. « *Depuis toujours le cadre évalue les agents en cochant des cases...* » L'évaluation est un rapport aux valeurs mais dans une perspective humaniste et non marchande. Elle touche aux représentations que le sujet a de lui, elle s'inscrit dans son environnement. En cela, elle doit être négociée car il est difficile d'en rester à une vision unique de l'homme. On ne peut faire entrer l'humain dans des cases car personne n'est identique. L'évalué n'est pas un prototype du « bon professionnel » à tester et à corriger pour être conforme au modèle voisin. La négociation se révèle donc nécessaire dans la mesure même où il s'agit de valeurs, et où celles-ci ne peuvent prendre sens qu'à la condition d'être reconnues à la fois par celui qui est en position d'évaluateur et par l'évalué.

Dans un entretien annuel, on évalue de l'humain pas des produits ou des marchandises. Sans autre relation que la mesure objective du respect des procédures et des critères, l'évaluation est perçue comme du contrôle, de la non prise en considération de pratique professionnelle de la personne qui ne se voit pas reconnue pour ce qu'elle fait dans son métier : « *Mais après il faut la remplir (...) de toute façon les agents doivent signer la grille* ». La conception de l'évaluation qui sert « *à fixer des objectifs, à formaliser, à pointer les compétences* » brise la communication et la circulation de la parole en ferment le dialogue. L'entretien se trouve réduit à vérifier la conformité du sujet à des cases sans exploiter la richesse qu'il peut y avoir dans ses impressions, ses questions. Les réponses prédéfinies limitent les possibilités d'ouverture sur autre chose : « *L'interprétation pragmatique de l'expérience épure en effet la vie pour n'en retenir que des invariants objectivables et testables. Elle laisse de côté le pathos de la subjectivité (les sentiments, les valeurs) tous ce qui précisément donne à la vie son prix.* » (Fabre, 1994, p. 162). Le métier de soignant ne se réduit pas à

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

appliquer des procédures et à respecter des directives. Il y a une richesse que l'entretien peut mettre à jour. L'évaluation est plus qu'un arrêt sur image. Elle est dynamique. Car elle prend en considération un sujet qui se voit dans l'avenir, qui a des projet sur le plan professionnel et qui se pense dans son métier.

Marie pense l'évaluation dans une situation hiérarchique avec l'idée de contrôle et de rapport de force : « *Il faut qu'ils se sentent reconnus. Mais, .il faut faire attention de ne pas trop laisser de marge... de , de,heu de ne parler que du professionnel et de ne pas se perdre dans dans dans des palabres, des des délires personnels.* ». Marie confond l'autorité et la légitimité avec l'autoritarisme et l'abus de pouvoir. L'autorité permet d'exercer du pouvoir, d'obtenir un respect et des comportements de l'autre ayant une influence reconnue comme légitime. Elle n'instaure pas de rapport de domination dans la mesure où son fondement est accepté. L'autoritarisme en revanche inclut le rapport de force, la contrainte et la violence. Il s'agit d'exercer le pouvoir à tout prix même si pour cela il faut recourir à la contrainte. Le cadre autocratique supporte mal en général la contradiction et la remise en cause. Il tient à garder le contrôle comme Marie qui ne voit dans le personnel que des agents qui doivent exécuter les décisions qu'elle prend sans se rebeller. Marie n'est pas ouverte à l'échange et à la rencontre de l'autre même si parfois certains de ses propos laissent entrevoir qu'elle a conscience que l'on peut procéder différemment, qu'il existe autre chose. Seule sa vision du monde lui importe. Ce style de management entraîne de nombreux effets négatifs sur une équipe : stress, démotivation, arrêts de travail voire à l'extrême dépression. Or, de nombreux auteurs, dont Le Cardinal, Guyonnet, et Pouzoullic (1997) prônent la coopération en s'appuyant sur des principes tels la communication, le contrat, et la confiance. La communication implique que les personnes se détachent de leur propre représentation ou vision du monde pour adopter celle de leur interlocuteur sans renier la leur et cela de manière réciproque dans un rapport de respect et d'accueil de l'autre.

Dire que l'évaluation est une pratique sociale ne signifie pas qu'elle subit le système dans lequel elle évolue. L'évaluation met en jeu des valeurs et une démarche éthique. On ne peut en rester à : « *c'est le système qui est comme ça il y a toujours ceux qui sont au dessus et ceux qui appliquent, on a pas le choix....SURTOUT DANS LA FONCTION PUBLIQUE...* ». L'évaluation est investie par l'imaginaire, les représentations etc., des sujets qui la pratiquent. « Le travail de la valeur est une activité de co- construction, de co- production conflictuelle et non une activité de lecture ou de révélation de valeur en soi qui serait indépendante de ceux qui la construisent et du pouvoir qu'ils exercent. » (Lecoite, 19997, p. 112). Cela passe par



Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

l'instauration d'une relation symétrique où les acteurs en présence partagent. C'est ce qui me semble important de retenir du métier de consultant. Comme le cadre, l'intervenant doit mettre la relation humaine au centre de sa démarche en privilégiant l'écoute, la communication, et le respect. Ces processus sont indispensables pour donner vie à l'intervention et permettre la mise en projet.

Suite aux données que j'avais pu recueillir, j'ai réalisé un rapport mettant en avant :

➤ Une attente d'évaluation plus formative et ouverte sur l'individu. L'amélioration de la grille pourrait se faire dans ce sens en laissant plus de place à l'expression de l'évalué et en étant moins directive même si dans l'ensemble, les cadres « re-singularisent » ce qui se fait dans l'entretien en s'éloignant du prescrit.

➤ Le besoin de communication et de coopération du personnel aux projets de l'établissement en soumettant à nouveau l'idée de groupes de travail pour réfléchir sur la grille d'évaluation.

Malheureusement la fin de l'entretien réalisé avec Maria me fait douter d'une telle possibilité.

A ce stade de l'intervention, il me semble essentiel de réaffirmer les principes qui sous-tendent pour moi toute intervention.

#### **IV. LA REGULATION : ASSURER DES LIENS ET TISSER UN RESEAU DE TRAVAIL**

Les séances de régulation se sont effectuées sur deux axes.

##### **A. AVEC LE RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES**

On peut distinguer 4 phases dans nos relations : la prise de contact et la demande, le premier travail de régulation du dispositif d'intervention en explicitant le projet, les séances de régulation en cours d'intervention et une sorte de restitution.

Pour le « commanditaire » comme pour moi, ces séances étaient importantes car elles permettaient d'effectuer des ouvertures sur le projet en fonction de ce qui avait été proposé dans les groupes de travail et d'œuvrer à des stratégies pour présenter les propositions à la direction. Il s'agissait de faire le point sur l'avancée du projet en évitant certains risques liés à ma condition de stagiaire et d'être capable de communiquer sur le projet.

Pour moi, c'était un moment privilégié de ma professionnalisation qui me permettait d'« apprendre » de l'organisation. Tout d'abord par les informations auxquelles je pouvais

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

avoir accès qui m'ont aidée à mieux comprendre le fonctionnement de l'hôpital ; et d'autre part, par ces séances, je faisais un *auto-questionnement* de ma posture pendant l'intervention. La régulation est un moment unique qui participe d'un ensemble de processus qui se mettent en interactions et qui favorisent l'intelligibilité des actes. La régulation est utile à l'intervenant car elle lui permet de se distancier et de travailler sur les surnormes qui l'agissent, les fantasmes ( être le sauveur, être dieu, être le maître...) qui peuvent accentuer et survaloriser sa tendance au contrôle. Il s'agit de ne pas être dupe. La régulation pose la question de savoir sous quelles conditions on peut continuer à être un professionnel de la relation humaine. Il s'agissait de ne pas tomber dans le travers de vouloir diriger le projet, faire comme moi je le sentais mais de laisser la place aux acteurs pour qu'ils fassent vivre le projet. Cela passe par l'expression de ce que chacun pense du projet. C'est dans ces séances que j'ai pu savoir que le responsable des ressources humaines allait être promu au poste de directeur adjoint et qu'il se lassait en peu de la place qu'il occupait actuellement qui ne lui permettait pas assez de possibilités d'action. Cet aspect pouvait justifier le détachement dont il faisait preuve dans le projet et le fait qu'il déléguait tout à « Maria », dont le contrat s'arrêtait en septembre et qui espérait prendre sa place. Je comprenais mieux l'attitude du tuteur qui souhaitait sans doute récupérer le projet pour faire valoir ses compétences.

Ce dernier point étant clair, j'ai pu travaillé avec le responsable différemment en essayant de faire valoir comment on pouvait accompagner les acteurs dans un projet avec une logique d'aide. Il souhaitait mettre en place ce type d'approche quand il a pris le poste de directeur des ressources humaines mais qu'il n'avait pas réussi. Ces séances ont mis en évidence comment par la formation de groupes de travail, des moments de rencontres hors des réunions officielles et « obligatoires », on pouvait créer du lien, travailler à l'évolution et à l'appropriation du projet et se préparer aux imprévus qui peuvent surgir sans pour autant tout contrôler. Les régulations ont permis d'inventer de nouvelles manières de fonctionner, même si je ne suis pas sûre qu'à terme elles soient entrées dans les moeurs. La dernière rencontre a été l'occasion de passer le relais en transmettant l'avancée du projet et ce comment il pouvait continuer. Car « ... la régulation n'est pas un réajustement à, mais aussi une création. Réguler ne signifie pas seulement (...) devenir adéquat avec une norme préétablie (boucle adaptative) mais aussi inventer une organisation.... » (Vial, 1997, p. 166). Un projet qui vit évolue sous l'effet des acteurs qui le portent, le régulent, le transforment par la négativité et l'altération.

**B. AVEC LES EQUIPES QUI TRAVAILLAIENT SUR LE PROJET**

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

Les séances avaient pour objectif qu'elles problématisent, transforment le projet en lui donnant des nouvelles significations en fonction de comment elles le vivaient. La régulation peut aussi permettre au consultant, en cours d'intervention de ne pas s'éloigner des visées et des valeurs. La régulation favorise l'orientation. Dans ces séances nous avons travaillé le sens que l'on voulait donner au projet avec le commanditaire et les acteurs. Le tableau suivant a aidé à la mise en oeuvre d'un travail de fond portant sur les mobiles, les attentes :

Valeurs	Comment on voit si ça y est	A quel moment c'est travaillé	A quel moment c'est évalué
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ne pas faire seul mais soi même</li> <li>➤ Travail d'équipe avec des rôles, des responsabilités pour chacun</li> <li>➤ Relation de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Groupe de travail</li> <li>➤ Les moments entre les séances par les tâches que chacun a choisi de faire</li> </ul>	Dans les séances de régulation
<b>Respect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etre attentif au rythme et aux réactions au changement</li> <li>➤ Instaure des relations par de la communication pas seulement de l'information</li> <li>➤ On prend en considération ce que chaque groupe professionnel a à dire</li> <li>➤ Reconnaissance des personnes dans ce qu'elles apportent et proposent</li> <li>➤ Acceptation des différences source de richesse pour s'ouvrir à d'autres problématiques</li> <li>➤ Travail sur la légitimité et l'autorité plus que l'autoritarisme</li> <li>➤ Accueillir l'autre réaménager en fonction des rythmes de chacun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dans la constitution des groupes de travail, on essaye d'avoir des représentants de chaque groupe professionnel</li> <li>➤ On communique sur ce qui a été fait, on restitue à l'ensemble du personnel pour qu'ils soient informés</li> <li>➤ Dans les entretiens, on écoute et on entend</li> </ul>	A tous les moments, dans la manière de communiquer
<b>Ouverture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Modularité du projet</li> <li>➤ Accepte des propositions qui enrichissent</li> <li>➤ On prend en considération les attentes des professionnels</li> <li>➤ Equipes interdisciplinaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lorsque le service des ressources humaines centralise les informations, il doit les travailler et les faire circuler pour faire évoluer le projet et non le contrôler</li> </ul>	Dans les séances de régulation intermédiaires : se questionner, voir si le projet a évolué depuis le début, s'il correspond aux attentes de la majorité dans ses concrétisations...
<b>Appropriation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les professionnels prévoient des moments pour travailler sur l'outil, réfléchir sur son utilisation...</li> <li>➤ Evolution et plasticité des sujets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Régulation</li> <li>➤ Communication sur le projet</li> <li>➤ Réunion</li> <li>➤ Groupe de travail</li> <li>➤ L'utilisation dans les postes</li> </ul>	Dans les réunions et dans les séances de régulation : voir si les outils sont utilisés pourquoi...
<b>Développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Questionnement compréhension, apprentissage, plasticité don respect mise en confiance reconnaissance évolution prise de risque avec soi</li> <li>➤ Intervenir sous forme de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propositions nouvelles</li> </ul>	Dans l'évaluation mi parcours : faire une évaluation des outils, les tester pour voir ce qui

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

	questions ➤ Ne pas chercher à résoudre		peut être transformé, conservé, ce qui peut évoluer...
--	---	--	--

Tableau n°8, Le travail sur les attentes

La régulation accompagne à la mise en projet. Elle provoque un saut qualitatif qui permet au sujet de fonder sa parole et de faire autre chose en se rapprochant des valeurs qui lui sont essentielles. « La régulation peut être ce qui permet de passer d'un de choses sues et applicables telles quelles, à un autre niveau dit de transfert pensé comme transport et transformation. » (Vial, 2001, p. 156). Les séances de régulation favorisent la rencontre avec l'altérité. Cette confrontation a enrichi le projet en lui apportant des dimensions inédites. L'autre est différent de soi. Il nous apporte l'exotisme, de l'« étrange ». Il ne nous renvoie pas les mêmes valeurs que soi et nous oblige à dépasser nos références, nos préférences pour construire avec tout en affirmant en miroir notre propre culture: « Les valeurs professionnelles (...) sont incrustées dans nos schèmes sociaux, des « registres de pensée » à l'œuvre dans le milieu professionnel (...) qui donnent, chacun des moyens spécifiques pour concevoir l'action de l'homme au monde. » (Vial, 2005, p. 28). Nos valeurs apparaissent parce qu'elles sont dérangées par l'étrangeté de l'autre. Elles se donnent comme reflet de nos investissements symboliques et en particulier sur le poste professionnel occupé. Ce schéma issu du livre de Vial met en évidence comment la réflexion sur les valeurs participe à la médiation entre le projet et les acteurs :

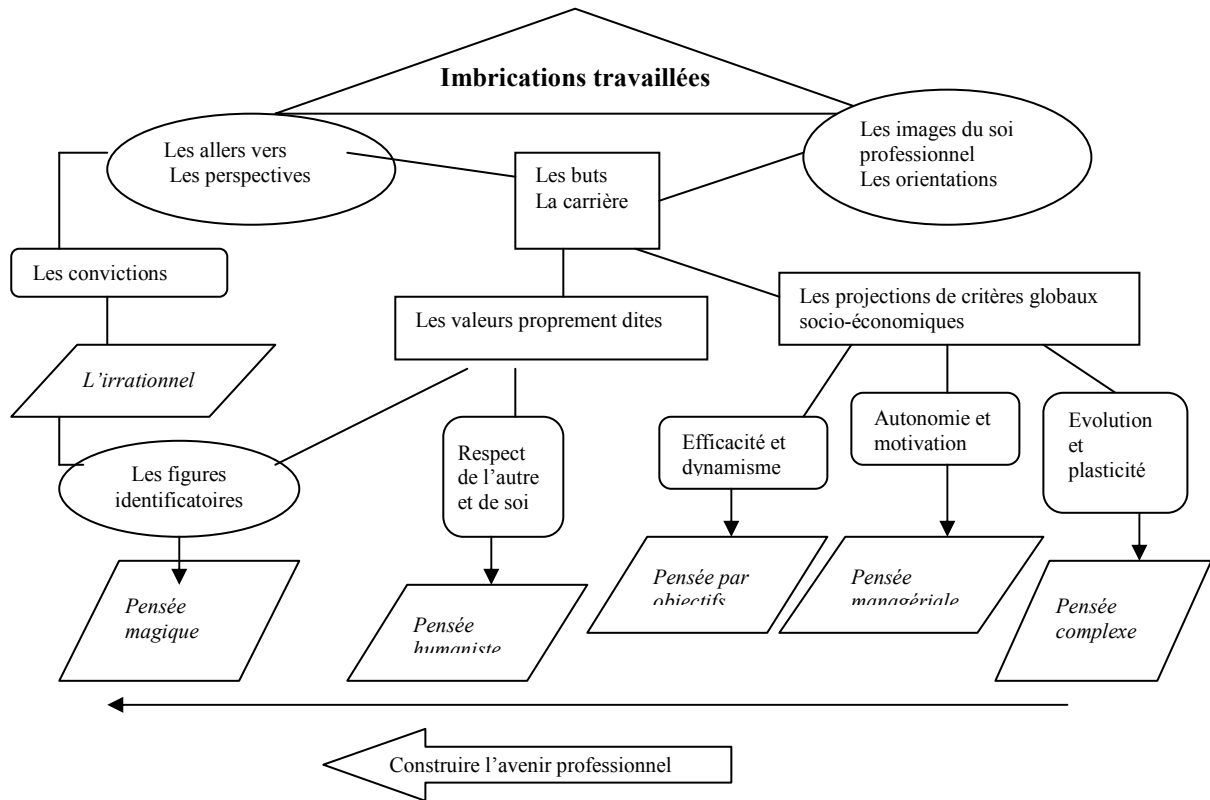


Schéma n° 5, Les valeurs dans l'évaluation problématisation du sens, Vial, 2001, p. 261

Le travail consiste à faire exister les imbrications des investissements sur lesquels fonctionnent les personnes en se référant aux valeurs attachées au poste sans forcément les clarifier, les rationaliser ou les normer. Les valeurs professionnelles sont un outil pour se mettre en travail. Travailler sur ce qui nous anime, sur ce qui nous semble important à prendre en considération dans le projet sur l'évaluation ou les fiches de poste impulse un souffle au projet qui évolue au fur et à mesure qu'évoluent les acteurs du groupe. On aboutit à des dimensions éthiques et politiques du projet : les visées orientent le sujet et lui donnent corps. Le consultant joue un rôle d'externe qui accompagne l'évolutif du projet en installant les conditions propices à l'expression des acteurs.

## PERSPECTIVES DE L'INTERVENTION : LA PROFESSIONNALISATION ET LA MISE EN PROJET

### I. L'OUTIL AU SERVICE DU SENS

J'ai appris qu'aider à la mise en place d'outil de régulation sociale ne signifie pas

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

seulement instrumenter le dispositif : il s'agit aussi de s'interroger sur ses interactions avec le personnel de l'hôpital, le projet de l'institution et l'intervenant. En effet, un outil doit faire l'objet d'un travail d'« appropriation » s'il est « obligatoire » qui passe par le questionnement et la problématisation.

Il doit dépasser le stade de l'instrumentation pour faire « corps » avec celui qui l'utilise. Cela ne peut se faire sans un sujet « auteur » de ses actes et responsable de sa professionnalisation. L'outil est neutre mais il est à singulariser. Il permet l'imagination, la création, il demande à être travaillé par tous les protagonistes. Aucun critère d'évaluation n'a été prédéterminé que ce soit pour l'évaluation ou pour les fiches de poste. Tout a été travaillé avec plus ou moins de difficultés dans les groupes, dans les entretiens, et dans les séances de régulation. Chacun a théorisé par rapport à son propre système de références.

L'outil participe de l'activité de l'homme, c'est un médium à l'action, un moyen d'agir qui aboutit à la réalisation d'un travail. Le choix de la forme de l'outil a été motivé par une compréhension claire des objectifs et des enjeux qu'il y avait derrière les fiches de poste et l'évaluation. La visée de l'outil est de prolonger la réflexion de l'intervenant après son départ. Il me paraissait d'autre part, primordial que la communication, assez défailante, soit renforcée par le travail et le cheminement mis en œuvre lors de l'intervention.

## **II. L'ARTICULATION DE L'INTERVENTION ET LA POSTURE : L'« ETRE AU MONDE » DU CONSULTANT**

Pour l'intervenant en organisation, il y a fondamentalement deux manières d'élucider et d'aborder l'intervention :

➤ Soit on la bâtit comme une trajectoire (Ardoino, 2000, pp.135-137) où l'ensemble du dispositif est paramétré et programmé. Dans ce cas, l'intervenant fait appel à une boîte à outil d'expert ou de juge (Hadji, 1990).

➤ Soit on met en œuvre un dispositif, à tout moment réglable et transformable où l'idée de cheminement domine. L'intervenant a alors recours à une boîte à outil moins définie : « ... *il n'y a pas d'outil d'évaluation* comme il y a des outils spécifiques pour le travail du bois et du fer. L'évaluateur ne dispose pas d'outils qui n'appartiendraient qu'à lui, et dont l'utilisation lui assurerait la réussite dans sa tâche. » (Hadji, 1990, p. 162). La manière dont ils vont être utilisés va dépendre de la philosophie de l'évaluation. Les questions posées sur les fiches de poste et sur l'évaluation m'ont permis de m'interroger sur mon « moi » professionnel en situation.

Dans cette optique, j'ai essayé de privilégier des outils cliniques qui favorisent l'expression de l'autre.

### **III. QUESTIONNEMENT ET EVALUATION : LA REALISATION DU « SOI » PROFESSIONNEL**

#### **A. ÊTRE PROFESSIONNEL, UN TRAVAIL SUR LE SENS DE L'AGIR**

Au cours de ce stage, j'ai perçu un ensemble de processus que le consultant doit travailler au cours de son intervention pour la « mise en projet » des personnes. Que l'on soit intervenant ou cadre, il me semble primordial d'être attentif au fait de :

##### **1. Avoir recours à l'imagination créatrice.**

La créativité est primordiale. Un consultant n'est pas un magicien qui sort un produit miracle de sa mallette pour résoudre un problème. Il travaille avec les acteurs les problématiques. Pour ce faire, il mobilise des habiletés, des trouvailles, des tours de mains conçues en situation, pour vivre une situation nouvelle. Ces ingéniosités sont profondément liées à la subjectivité et à l'identité d'un sujet, car chacun crée ses « propres » démarches, *resingularise* le savoir et les connaissances avec lesquels il est en présence. L'individu s'investit dans ses actes.

Les ingéniosités sont proches du processus d'apprentissage et de la notion d'intentionnalité liée au sens, à l'historicité et à l'« être au monde ». L'intervention que le consultant met en œuvre se veut toujours originale, personnelle et *contextualisée*. Il y met sa griffe, sa manière d'appréhender le monde. En cela chaque professionnel bricole avec les moyens qui sont à sa disposition. Au cours de l'intervention, j'ai effectué un métissage des techniques et des outils que j'avais. J'ai fait une lecture des entretiens à la lumière de mes valeurs, j'ai inventé des tableaux pour rendre intelligible la situation tout en la problématisant.

##### **2. Avoir une autonomie suffisante**

Au cours de cette mission, j'ai pris conscience de l'importance de l'indépendance du consultant. Pour qu'il puisse faire une intervention qui travaille à la mise en projet, le



consultant doit avoir travaillé avec les responsables les distinctions entre le contrôle et l'évaluation et négocier une certaine autonomie dans la démarche qu'il met en œuvre. L'absence d'une de ces dimensions peut mettre en péril le projet :

- d'une part, parce que si les responsables demeurent dans une logique de surveillance et de notation, l'impulsion qui peut naître chez les acteurs de terrain ne sera pas relayée et risque avec le temps de mourir sous le poids des surnormes de contrôle qui l'agissent ;
- d'autre part, si le consultant est trop supervisé par la direction, il en perd son rôle d'externe et peut compromettre les relations de confiance qu'il peut instaurer avec les partenaires.

### **3. Provoquer le questionnement**

Un professionnel compétent n'est pas seulement celui qui veut bien faire ce qu'il doit faire, c'est celui qui sait se poser les bonnes questions concernant sa pratique. « On dit aujourd'hui un « praticien réflexif », autrement dit un sujet qui s'auto-évalue en permanence dans sa pratique, sans l'arrêter, au cours de l'acte même, en continu, qui s'oriente dans le faisable à partir de possibles identifiés : les valeurs professionnelles. » (Vial , 2005, p. 27). Il se reconnaît plus par les questions qu'il pose plus que par les recettes qu'il donne. Donner du sens à mes actions passe par une démarche en continu d'interrogation sur mon agir professionnel :

➤ Sur l'intervention :

Quelle est la démarche de l'intervenant qui se focalise sur le questionnement, la recherche de sens, et l'interpellation des acteurs ? Quelles sont les méthodes ou méthodologies pour accompagner ? Quel est le dispositif qui sera le plus pertinent entre mon intentionnalité d'être consultant et la confrontation avec les acteurs sur le terrain ? Comment travailler avec les autres et pas seule ? Ma position me permet –elle d'exercer véritablement la fonction d'intervention et dans quelle mesure ? Comment j'analyse une situation ?...

➤ Sur le sens de ma pratique

Comment comprendre le sens de ma pratique ? Comment peut-on faire autrement ? Comment se situe ma capacité de « résistance à la commande » ? Quelles sont les restrictions que je rencontre pour faire preuve d'inventivité dans mes réponses ?...

➤ Sur ma posture

Quel peut être l'apport du consultant ? Quel changement peut il impulser ? Quelles sont mes préférences, comment passer à des références ?....

#### **4. Articuler l'auto- contrôle et auto-questionnement : l'auto-évaluation et l'intervention**

Le consultant doit disposer de moments pour faire le point : il ne s'agit pas seulement de faire des bilans qui nous arrête dans l'action et fige (même s'il est utile en cours d'intervention), mais plutôt d'être capable de se distancier en cours d'activité, de se donner une impulsion en vue de réaliser une progression dans : « ...l'évocation des opérations vécues ne peut pas être un simple rappel d'événements passés indépendants des intentions présentes du sujet à l'égard des autres et de lui-même, même à son insu. » (Clot, 2000, p. 140). Le consultant est un professionnel et il doit se poser la question de sa propre évolution en vue de garder sa crédibilité. Je suis convaincue de l'utilité de l'auto-évaluation pour y parvenir. Elle implique une dynamique, elle est le processus d'un sujet responsable qui se questionne sur sa pratique. L'auto évaluation est dans le cheminement. Elle provoque le soupçon, le doute dans une démarche sans cesse renouvelée. L'auto-évaluation est rendue possible par une articulation entre l'auto contrôle qui permet une maîtrise de soi et de ses pulsions de contrôle au cours de l'action et l'auto questionnement qui favorise les questions sur le sens de ce qu'il vit.

#### **5. Savoir se distancier et travailler son implication**

La tentation de l'implication, comme celle du contrôle, doivent faire l'objet d'un travail, d'un apprentissage de manière à se préparer, à avoir des réflexes lorsque l'on est happée par l'action. L'implication permet au consultant d'entrer dans une démarche de compréhension du phénomène humain et social. Elle est une entrée possible de la connaissance par une herméneutique. Le consultant est à l'écoute des praticiens ce qui oblige à une proximité pour qu'ils lui explique la signification des choses mais il ne doit pas avoir une relation fusionnelle qui l'empêcherait de conserver une certaine extériorité nécessaire à l'exercice de son métier. On ne peut aider quelqu'un si on lui apporte de la différence.

L'accompagnement se réalise parce qu'il y a un apport extérieur qui modifie la vision et qui ouvre sur autre chose.

Avec la distanciation, le consultant cherche à conserver sa capacité de penser ce qui est dit et ce qui est vécu par les acteurs en leur apportant un regard extérieur qui les aide à cheminer. Il s'agit de travailler les processus d'altération et d'autorisation pour favoriser l'accompagnement et la mise en projet des acteurs. Dans tous les cas, le travail de la distanciation pour éviter une trop forte implication exige de la vigilance. Il s'agit d'être soupçonneux à l'égard de soi-même et de l'emprise du psychisme qui peuvent provoquer des excès de contrôle et de maîtrise. Au cours de ce stage, j'ai veillé régulièrement à me questionner pour éviter une trop grande proximité relationnelle

## **6. Être un accompagnant**

Dans ce mémoire, j'ai essayé de montrer l'importance du processus d'accompagnement du projet et des hommes. La posture de l'intervenant dans la mission d'accompagnement consiste à écouter, revaloriser, redonner confiance dépasser l'incertitude pour construire ses choix, motiver, faire grandir, stimuler l'autonomie, muscler l'estime de soi par le respect, développer la confiance. Il s'agit d'installer des conditions pour laisser un espace de réflexion au sujet qui par son auto-évaluation, travaille sa responsabilisation et son autonomie. Les groupes de travail sur les fiches de poste ont favorisé une co-production du sens autour des enjeux et de la forme de l'outil.

Le consultant est un accompagnant. Il n'est pas là pour résoudre les problèmes à la place des autres mais s'offre à éclairer les intrications de registres en vue de faire émerger des significations qui peuvent aboutir à des remaniements : « L'éducateur est cet être conscient qui s'appuie sur la connaissance de soi, expérimentalement assumée, pour accueillir le savoir des autres, au bénéfice du doute, de le faire fructifier. » ( Barbier, 1998, p. 3). Cette démarche vise l'accomplissement de la personne. Elle passe par le refus d'induire la réponse pour permettre à l'autre de cheminer. « Le cheminement, c'est l'homme en marche, « Homo viator », c'est l'homme qui crée sa démarche. Pour suivre le chemin qui mène loin, il faut savoir marcher, trouver son rythme. (...) La visée du cheminement, c'est de suivre l'attestation originale de la personne. » (Le Bouedec, 2003, p. 191). L'action du consultant se situe également dans une relation éducative : par son écoute professionnelle, il fait écho à la parole de l'autre et

permet ainsi au sujet de reconsidérer ses représentations en vue d'un éventuel changement.

## 7. Communiquer, regarder, écouter, entendre

Je me suis rendue compte combien le fait de communiquer dans le monde professionnel pouvait être difficile et en même salvateur. Dans cet hôpital, le service des ressources humaines a tendance à confondre informer et communiquer. Ardoino (1988) a distingué :

➤ l'information transmet linéairement un message de la manière la plus homogène et objective possible en réduisant le parasitage ;

➤ la communication où la transformation du message est souhaitée et légitime : « si une logique de l'information se donne bien pour l'idéal la pureté, la fidélité, l'absence de distorsions, de bruit et de parasitage, il ne saurait aller de même pour la communication qui, elle légitimera par la force des choses l'« infidélité » et la « trahison » à partir d'une visée de **réappropriation**, donc d'altération et de métissage. » (Ardoino, 1994, p. 16)

A vouloir trop rester conforme aux informations pour ne pas déformer et rester réglementaire, on perd la possibilité d'entrer en contact avec l'autre et de le laisser s'exprimer. Cela donne naissance à des incompréhensions, des rejets, de l'hostilité. Pourtant comme le souligne Li dans l'entretien n° 2, il ne suffit pas de grand chose pour qu'une relation naisse. Il suffirait parfois de se déplacer dans un autre service et de s'ouvrir à ce que les autres personnes peuvent dire pour se rendre compte combien il y a de la richesse dans les propositions. La communication est fortement liée à une relation intersubjective instaurée par des sujets capables de parler et d'agir. On entre la dimension du sujet qui s'implique dans ce qu'il dit. Reconnaître la subjectivité, c'est s'ouvrir à de l'incertitude, à de l'opacité... C'est prendre le risque de rencontrer l'inconnu, l'événement qui peuvent enrichir positivement ou négativement. Mais c'est avant tout s'ouvrir à des possibles : toute communication nécessite un univers de références commun qui permet l'échange verbal mais sans renier ce qu'est réciproquement chaque individu qui intervient dans la conversation. C'est pourquoi l'émergence de la parole est essentielle. Le consultant doit œuvrer à sa circulation. C'est l'une des bases du relationnel. Elle suppose que le l'humain ne fonctionne pas seulement de manière mécanique. Cela passe fondamentalement par l'écoute et l'observation dans le respect de l'autre sans porter de jugement mais en apportant des éclairages.

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

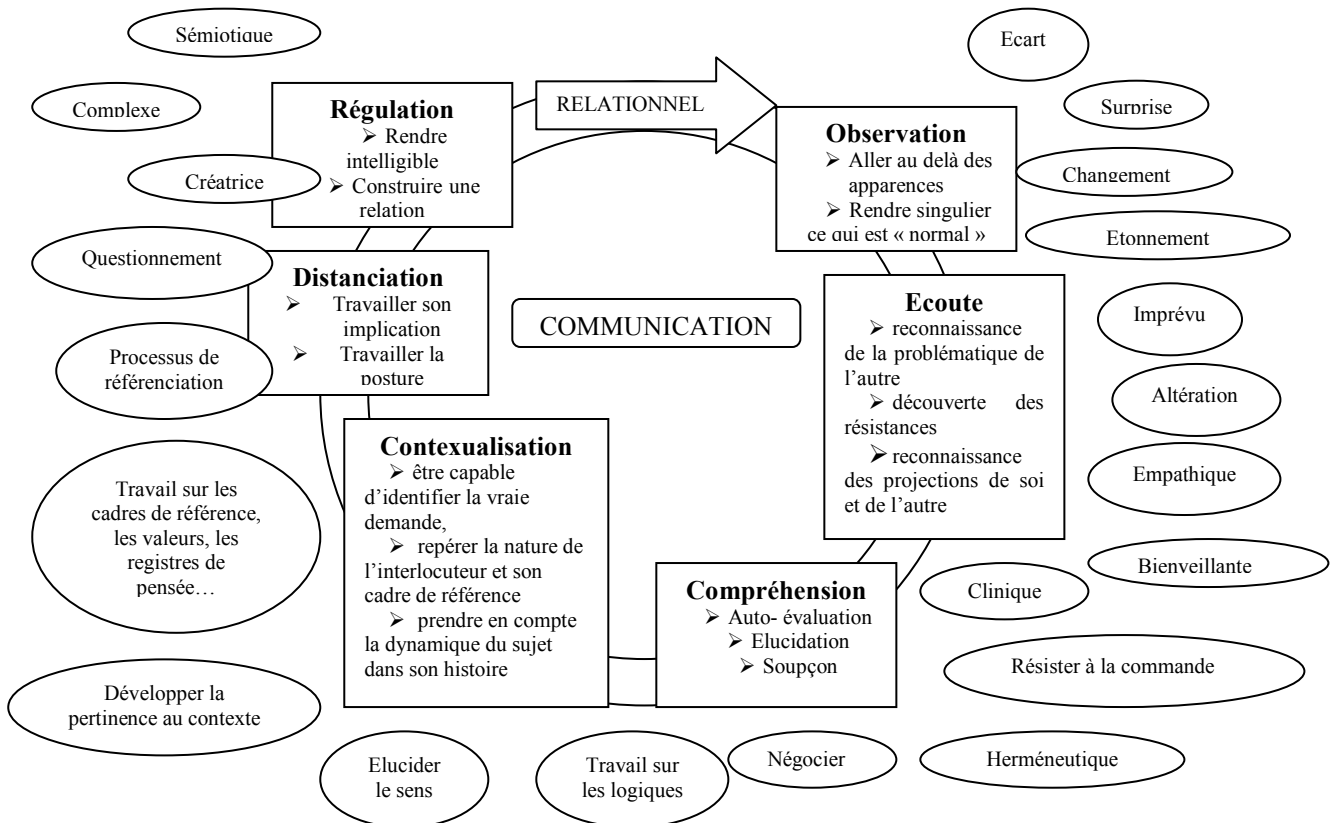


Schéma n°6, les « outils » du consultant

Le travail du consultant semble en grande partie aller au delà des apparences, à prêter attention aux aspects négligés de la situation. Sa démarche d'élucidation se fonde sur l'herméneutique et la clinique en vue de vivre un projet d'accompagnement.

**B. LE PROFESSIONNEL AU SERVICE DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DE LA MISE EN PROJET DES ACTEURS**

Cette démarche est nécessaire pour permettre :

**1. Le dispositif et la mise en projet des acteurs**

**a) Au delà du programmatique : les visées et la problématisation**

Le projet sans l'homme n'est qu'une idée. Le consultant peut participer à mettre cette idée en acte, initier une démarche pour passer de l'individu au collectif. Le projet se fait par le partage des significations. Il n'a de sens dans un collectif que s'il peut être « *altéré* » par celui

des autres, enrichi, transformé. Admettre cette dimension du projet c'est admettre un travail possible sur les valeurs. Il me semble important pour le consultant de travailler sur la notion de « mise en projet » des individus.

L'hôpital, le projet sur les fiches de poste a été réalisé en plusieurs phases : travail préparatoire (état des lieux et analyse de la situation, ancrage du projet, contexte, enjeux, problématique etc.), définition des finalités et visées du projet (orientation stratégique et définition des critères et objectifs), réalisation (tâches, action, régulations...), évaluation et exploitation des données.

Le projet, ce n'est pas seulement le programme, c'est une mise en problématisation de personnes qui se questionnent et recherche du sens. Les valeurs qui l'habitent sont déterminantes dans sa phase d'élaboration et dans sa réalisation. C'est en prévoyant des moments de régulation, des négociations, du dialogue etc., que les personnes vont se mettre en projet et s'investir.

### **b) L'appropriation pour une émancipation des acteurs**

Pour travailler à l'émancipation des acteurs, il a été prévu en aval des séances de régulation afin de leur permettre d'attribuer des significations par une négociation du dispositif. Il faut que le processus de réflexion chez son interlocuteur puisse aboutir. On ne peut imposer des dispositifs d'évaluation conçus sans les acteurs censés les mettre en pratique. Il s'agit que les acteurs s'approprient le projet en le transformant pour le singulariser. « Chaque acteur fait de l'évaluation en négociant sur son terrain, en évitant les obstacles qui surgissent. » (Jorro 2000, p. 66). Le travail sur les visées est indispensable. L'échange permet d'enrichir le projet de départ. Il s'agit de soutenir la réflexivité. Dans ce stage, j'ai pu me heurter aux difficultés de dépasser les attitudes de contrôle trop marquées. Malheureusement cet extrait de l'entretien de Maria souligne que chez les cadres administratif, la culture de la fonction publique est très marquée et il est difficile d'impulser du changement dans les manières de faire : *« On leur distribuera un dossier avant pour qu'ils le travaillent chez eux avec des fiches, des textes, des propositions de façon qu'ils aient matière à réflexion... heu, heu et il y aura une ou deux fois des réunions : une fois, pour présenter l'atelier et distribuer les papiers et les tâches et une deuxième pour le travail, pour faire les corrections... A la limite, je marquerai sur un papier ou sur un panneau les*

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Evaluation

*corrections et je, je les corrigerai directement sur le rétro projecteur. Ainsi les fiches seront avalisées et validées.* ». Cette expérience m'aura permis de comprendre la spécificité du métier de consultant qui a réellement un rôle à jouer dans le processus d'émancipation des acteurs. Le professionnel est le garant de l'articulation toujours possible entre le cadre de travail et l'élaboration d'une parole.

Le projet est vécu, c'est pourquoi il demeure toujours une part d'opacité et de mystère quant à sa réalisation. C'est en cela que le programmation linéaire ne peut en rendre compte complètement car le projet évolue avec les acteurs qui le font vivre. L'ensemble provoque des changements. Le consultant doit être attentif à ne pas appareiller les participants au projet au risque d'en faire des exécutant. Travailler les projets professionnels et laisser des libertés, sont les bases d'un dispositif démocratique qui permettent à chaque personne de travailler à son rythme et d'explicitier le sens de son engagement. L'adhésion est rendue possible à ce prix car on peut être investi dans une action sans pour autant adhérer aux finalités: « Si les cognitions constitutives du sens de l'engagement sont effectivement mobilisatrices du sujet dans l'action, c'est parce qu'elles plongent leurs racines dans le désir, c'est parce qu'elles prennent aux yeux du sujet le statut de valeur, élément t pas seulement de représentation. » (Bourgeois, 2000, p. 98). Cela suppose la mise en place d'espace qui assure au sujet la libération et l'élaboration de sa parole propre. En procédant de la sorte, le sujet projette ses aspirations personnelles initiales et préserve sa liberté d'acteur par sa capacité d'autodétermination L'enjeu de la légitimation de la construction de sens est donner à chacun une place dans le projet et de limiter la souffrance qui peut être due à l'imposition.

**c) Vers une légitimation ?**

Il s'agit dans un projet de travailler les notions suivantes :

La motivation	L'engagement
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ pour Chappaz, elle nécessite de « se perdre, car il ne suffit pas de prendre en compte les représentations de l'« autre » d'une manière rationnelle et distanciée, il faut travailler avec lui à propos de ses représentations au sein du processus d'accompagnement » (Chappaz, 1998, p. 57)</li><li>➤ La motivation est liée à l'autonomie. Elle souligne que l'action doit émaner du sujet pour que celui ci se motive. On lui offre des situations dans lesquelles il a envie de, il a du plaisir à et par rétroaction, il se motive. Il s'agit de considérer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dans un contexte social qui pousse l'individu à acquérir toujours plus de nouvelles compétences, l'engagement est accolé aux notions d'efficacité et de performance</li></ul> <p>Ardoino, 2000, pp. 205-215 :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ L'engagement est de nature volontariste. Il s'agit d'installer des conditions propices à ce que les individus s'engagent</li><li>➤ Il se distingue de l'implication, liées à nos enracinements, nos attaches</li></ul>

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

l'individu comme une personne de choix, capable de mobiliser des compétences pour innover.	
<b>La coopération</b>	<b>La prise d'initiative</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ « La coopération n'est possible que s'il existe des relations de confiance mutuelle entre les travailleurs. » (Dejours, 1993, p. 65)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elle souligne que les acteurs se sont appropriés le projet. Elle travaille avec l'autonomie et la responsabilisation car il ne s'agit pas d'exécuter mais d'assumer soi-même la tâche</li> <li>➤ Elle passe par la parole qui met en avant un sujet capable</li> </ul>

Tableau n° 9, Les notions de la mise en projet

Ce qui me semble important pour le consultant dans la notion de projet c'est de créer des conditions qui légitiment le projet collectif individuellement et qui permettent à chaque acteur d'avoir sa place et de s'exprimer. Il s'agit de faire que le projet soit une démarche. La démarche, qui est une manière d'agir, qui permet progresser, de cheminer vers un but car quoique que l'on fasse « la tension et le doute demeureront, entre une volonté de maîtrise accrue et le développement d'une conscience créative. C'est alors l'exigence de construire son destin en même temps que d'accueillir la création, qui représente la seule voie de toute démocratie. » . (Beillerot, 1998, pp. 11-12)

## 2. Travailler l'évaluation

Au cours de cette expérience, j'ai approfondi la notion d'évaluation à travers :

➤ L'évaluation comme démarche :

L'évaluation travaille à la mise en projet des personnes. J'ai fait le choix de mettre en place une évaluation qui devait permettre au personnel de travailler sur le sens de leur pratique. Cette ouverture à l'autonomie n'a pas été évidente, Il a fallu trouver des stratégies pour contourner les réfractaires au changement ...

➤ L'évaluation comme processus :

J'ai tenté dans ce stage d'accompagner le changement en d'initiant un questionnement chez le personnel et en mettant en place des actions qui leur permettent une appropriation. Je souhaitais qu'il puisse « expérimenter » ce processus de « singularisation » et de création pour qu'il puisse le « reconvoquer ». L'évaluation est un processus inachevé qui se construit au fil de l'intervention. Elle impulse des dynamiques en créant des situations innovantes et des interactions qui favorisent le changement.



Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

➤ L'évaluation comme questionnement :

L'évaluation est une démarche d'intervention qui porte le sens de l'action. Elle intervient à deux niveaux : celui du professionnel qui doit questionner sa pratique et celui des personnes qu'il accompagne en vue qu'elles se mettent en route. Il a fallu que je travaille et questionne mon système de références et mon intervention...

➤ L'évaluation comme valeur :

Les valeurs sont des principes qui disposent les individus à agir dans une orientation déterminée en fonction de ce à quoi ils croient. Elles sont de l'ordre philosophique et éthique. Le choix de l'évaluation (formative, gestion...) dépend de ce que l'on veut mettre en place dans l'intervention. Il me semblait important de travailler avec l'humain plutôt que sur les procédures. Mon intervention a été attentive au respect et à l'autonomie des personnes. Il s'agissait d'appréhender l'évaluation en tant que pratique sociale, liée aux normes du sujet et de l'institution.

Le professionnel est habité par le politique pour construire sa pratique : il doit faire une place à l'institution et se faire une place dans l'institution avec ses valeurs pour exister et être auteur. Cette considération est proche de celle opérée par Zarifian concernant la signification et le sens. La signification se rattache aux règles d'usage fixées par une communauté où les sujets ont une faible marge d'interprétation (le règlement, la norme étant prioritaires), et « le sens c'est que nous choisissons de garder de l'évènement, la leçon que nous en tirons, l'innovation de pensée qu'il suscite en nous » (2000, p.180). L'individu, quelque soit sa fonction dans l'institution, peut problématiser le réel, s'interroger en permanence et se poser en auteur créateur de la réalité qui lui fait sens.

## **CONCLUSION : ECRIRE ET PRENDRE DE NOUVEAUX CHEMINS : DE NOUVEAUX HORIZONS POUR MON INTERVENTION**

Le consultant par son intervention provoque de l'événement. Tout d'abord, parce que venant de l'extérieur, il est une source de changement dans le déroulement habituel du fonctionnement de l'organisation. Ensuite, il cherche à provoquer l'événement, cette intrusion qui projette l'inconnu, qui arrive à l'improviste car il permet de changer de regard, de « rendre insolite » ce qui était routinier et normal dans la vie de l'entreprise et donc de sortir des habitudes, des acquis, de remettre en question.

La familiarité des comportements et des réponses a quelque chose de rassurant. Pour sortir de ces schémas « sécurisant », il faut un événement qui vienne briser la chaîne de la reproduction des attitudes, ce que peut faire le consultant en venant de l'extérieur et en étant pas happé par la logique de l'entreprise. Par son questionnement et les conditions qu'il met en œuvre, le consultant peut provoquer cette intrusion de l'insolite, ce remue-ménage, cette émergence de l'élément modificateur qui va favoriser le changement. Les acteurs en situation ont des difficultés à analyser leurs pratiques, à se distancier. Le consultant peut accompagner ce processus et il est soumis aux mêmes aléas. C'est pourquoi il doit être formé, et sans cesse renouveler son processus de professionnalisation. C'est à ce prix qu'on reste dans le « coup » et qu'on peut actualiser ses connaissances.

Se professionnaliser implique un travail sur soi qui passe par le projet et qui évolue en même temps que la personne professionnelle. Dans son métier, le consultant est sans cesse soumis à de l'imprévisible, à de l'événementiel, à des situations qui évoluent changent et varient. Il est amené à s'ajuster en permanence aux caractéristiques mouvantes de la réalité. Pour cela, il doit posséder des compétences, un « savoir réagir en situation » qui lui permette d'être préparé à affronter cette mouvance. Il doit faire preuve de créativité et d'inventivité à chaque instant. La formation délivrée par le master et l'expérience que j'ai pu développer au cours de cette année m'ont aidé à mieux percevoir les enjeux liés à la profession.

La mobilisation en cours d'action n'est pas évidente mais se travaille au gré d'un entraînement réflexif. Toute pratique professionnelle devrait être problématisée, car elle ne relève pas seulement l'application d'un savoir dans un domaine technique ou non, ou encore de la capacité à manipuler un outil. La pratique professionnelle prend en considération un

Delphine BARBERO  
L'Entretien Annuel d'Évaluation

sujet qui s'implique dans l'acte qu'il réalise et qui réfléchit sur sa posture et sa manière d'être au monde. Le retour à l'écriture à travers le rapport de stage a favorisé une conceptualisation et un travail sur mon « moi professionnel » en m'obligeant à mettre des mots sur les processus que j'avais pu vivre. La réflexion a posteriori a fait émerger une multitude de dimensions dont je n'avais pas eu conscience dans l'action. Cela m'a montré toute la richesse de l'évaluation, ce qu'elle pouvait apporter en terme d'ouverture, de possibilité et de connaissance de soi par la régulation, l'auto-évaluation et la rencontre avec un tiers. L'écriture n'est pas un simple fixateur d'idées. Écrire, c'est inventer un discours qui fait naître des idées. L'écrit se travaille, il travaille, il aide à rendre intelligible son projet- visée.

Se professionnaliser implique un travail sur soi de l'ordre du processus, de l'ouverture, de l'émancipation, qui favorise le changement, altération, un apprentissage nouveau qui participent à la professionnalisation. Le consultant se doit d'être plus attentif aux problématiques humaines. C'est ce que je souhaite essayer de poursuivre en continuant dans ce métier, car « *c'est le chemin qui est intéressant, et c'est vrai qu'il est alors d'ordre initiatique et pas seulement d'ordre des apprentissages techniques...* » (Bonniol, 1998, p. 142)