Dauphine | PSL
EXECUTIVE EDUCATION

MBA Management des Ressources Humaines

La fonction RH peut-elle construire un processus d'évaluation perçu comme juste dans l'organisation ?

Mémoire d'expertise,

Sous la direction de Jean-Michel MORIN

Maître de conférences en sociologie à l'Université Paris Descartes et chercheur au CERLIS

Laurie DE TEMMERMAN - Aude PILEYRE - Duong SAINT-PIERRE
Promotion 20 – Octobre 2024

REMERCIEMENTS

Ce mémoire marque l'aboutissement de nos 17 mois de formation intense au sein du MBA Management des Ressources Humaines de l'Université Paris Dauphine. Cet accomplissement n'aurait pas été possible sans le soutien et l'appui de nombreuses personnes, que nous tenons à remercier sincèrement.

Tout d'abord, nous adressons nos plus profonds remerciements à nos familles, qui ont été d'un soutien inconditionnel tout au long de ce parcours. Sans leur compréhension, leur patience et leur encouragement constant, nous n'aurions jamais pu mener ce projet à terme. Leur présence à nos côtés a été une source inestimable de force et de motivation.

Nous exprimons aussi notre gratitude à l'ensemble des fonctions support du MBA, et en particulier au Professeur Fabien Blanchot, notre Directeur du MBA, ainsi qu'à Madame Frédérique Bastid, notre Coordinatrice Administrative et Pédagogique. Leur disponibilité, leur efficacité et leur écoute ont été essentielles tout au long de ce parcours exigeant.

Nous tenons également à remercier tous les professeurs et intervenants qui ont partagé avec nous non seulement leurs connaissances, mais aussi leurs expériences. Grâce à leur passion et leur engagement, chaque échange a été une source d'enrichissement, nous ouvrant de nouvelles perspectives tout en renforçant notre confiance en nous-mêmes.

Un remerciement particulier s'adresse à notre directeur de mémoire, le Professeur Jean-Michel Morin. Son accompagnement précieux, son esprit ouvert, ses remarques toujours pertinentes et constructives ont guidé notre réflexion et ont été une aide inestimable dans l'élaboration de ce travail.

Nous adressons également notre reconnaissance aux 38 personnes que nous avons eu le privilège d'interviewer. Leur confiance, leur temps, et surtout le partage de leurs histoires, vécus, ressentis et espoirs, ont nourri notre réflexion. À travers ces échanges, nous avons non seulement trouvé des échos à nos propres pensées, mais nous avons aussi été surprise et enrichies, grandissant à chaque nouvelle rencontre.

Nos camarades de la promotion 20 méritent aussi un merci chaleureux. Nous étions 11, venant de 11 horizons différents, apportant chacun nos couleurs uniques. Ensemble, nous avons traversé des hauts et des bas durant ces 17 mois, mais c’est avec une solidarité exceptionnelle que nous avons pu mener à bien cette aventure.

Ce travail d'équipe, loin d'être une tâche facile, a été un véritable défi, d'autant plus que nous avons tous dû composer avec des contraintes professionnelles et personnelles diverses. En surmontant ces obstacles ensemble et en réalisant ce beau travail collectif, nous sommes fières du chemin parcouru. Merci à toutes et à tous !

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 2
SOMMAIRE 3
RESUME 7
INTRODUCTION 9
PARTIE 1 : REVUE LITTERATURE 11
Chapitre 1 - La fonction RH, actrice majeure de la justice organisationnelle 11
I. Le rôle de la fonction RH dans l'organisation 11
1. Historique, définition et enjeux de la fonction 11
2. Les quatre missions de la fonction RH 12
3. Attente des parties prenantes 12
II. Les actions menées par la fonction RH pour favoriser la perception de justice dans le processus d'évaluation 14
1. Auprès des acteurs 14
2. Le choix de la méthode 14
3. Les règles d'une évaluation fiable de la contribution 15
4. L'évaluation de la performance 16
5. La communication 16
Chapitre 2 - Défi de la fonction RH en matière d'évaluation : réinventer les pratiques et les outils 17
I. Que recouvre le champ de l'évaluation et quels en sont les objectifs ? 17
1. Qu'entend-on par évaluation ? 17
2. Quels objectifs et attentes autour de l'évaluation ? 17
II. Les principaux outils de l'évaluation 18
1. Qu'en est-il des formes majeures de l'évaluation dans les organisations ? 18
2. Quelle forme prend l'évaluation dans la fonction publique ? 20
3. Et qu'en est-il dans les Armées ? 21
III. Une pratique décriée par les parties prenantes 21
1. Qu'évalue-t-on et comment ? 21
2. Obsession du chiffrage 22
3. Une évaluation objet de biais cognitifs 23
4. Un manager pris dans la tourmente 23
5. Une évaluation inadaptée aux nouveaux modes de travail 24
IV. Les préconisations connues sur la manière de penser l'évaluation 25

1. Sortir le manager du rôle d'évaluateur qui juge 25
2. Réinventer les pratiques 26
Chapitre 3 - Quels sont les effets des perceptions de justice organisationnelle pour l'organisation ?.. 28
I. De la diversité des perceptions de justice 28
1. La justice distributive 29
2. La justice procédurale 30
3. La justice interactionnelle 31
4. La théorie holiste de la justice organisationnelle 31
II. …À la diversité de ses effets 32
1. Les effets positifs recherchés qui découlent du sentiment de justice organisationnelle 32
2. Les comportements contreproductifs, conséquences du sentiment d'injustice 33
3. Le contagieux sentiment de justice ou d'injustice 33
Chapitre 4 - Que sait-on de la justice organisationnelle appliquée à l'évaluation des salariés ?..... 34
I. La perception de justice globale à travers l'évaluation 35
1. La cristallisation de la justice organisationnelle autour de la figure du chef dans l'Armée ... 35
2. Le consensus de toutes les parties prenantes pour l'évaluation des hauts potentiels 36
3. Le sentiment de justice globale à travers les systèmes de contrôle comme l'évaluation de la performance individuelle 36
II. En quoi l'évaluation peut constituer un défi pour la perception de justice ? 38
1. Le revers de la médaille ou comment, malgré la justice globale à l'œuvre dans l'évaluation, des acteurs garant de la justice organisationnelle peuvent dégrader ce sentiment 38
2. Quand une dimension de la justice écrase toutes les autres : le cas de l'Armée de l'air 39
III. Quand perception de justice dans un processus RH rime avec configuration de l'organisation 40
PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE 43
Chapitre 1 - Méthodologie 43
I. Choix de l'outil de recherche 43
II. Élaboration du guide d'entretien 43
1. Formulation des hypothèses de recherche 44
2. Conception du guide d'entretien 44
3. Conduite des entretiens 45
III. Constitution du panel d'étude 45
IV. Identification des difficultés terrain et limitations 48
Chapitre 2 - Analyse des données recueillies par hypothèse 49
Hypothèse 1 : Une absence ou un défaut de communication sur les enjeux de l'évaluation procure un sentiment d'injustice procédurale 49

Constat 1 : Quand les enjeux personnels éclipsent les objectifs d'entreprise : une évaluation déconnectée 49

Constat 2 : Quand le temps gâche les enjeux : l'évaluation chronophage sous les projecteurs 51

Constat 3 : Changement de pratiques : une nouvelle vision des enjeux dans la fonction publique hospitalière 53

Constat 4 : Préparer l'évaluation : La clé pour saisir et intégrer les enjeux stratégiques de l'entreprise 54

Hypothèse 2 : L'utilisation d'un outil inadapté aux objectifs évalués génère un sentiment d'injustice procédurale 56

Constat 1 : Outils d'évaluation sans consultation : un obstacle à leur efficacité et à leur adoption 56

Constat 2 : Outils d'évaluation jugés inadaptés et impersonnels : quand la réalité du terrain appelle à la révision 58

Constat 3 : Outils d'évaluation : vers une mesure plus objective et précise des compétences et objectifs des employés 60

Hypothèse 3 : Un entretien sans bienveillance et empathie augmente la perception d'injustice interactionnelle 65

Constat 1 : La légitimité du manager : pilier de l'engagement et de la réussite de l'évaluation 66

Constat 2 : Le courage managérial : la clé d'une évaluation authentique et impactante 68

Constat 3 : Écouter pour reconnaître : quand l'expression des besoins devient le moteur de l'évaluation 71

Hypothèse 4 : L'absence de cohérence entre l'appréciation positive de l'évaluation et l'absence de rétribution procure un sentiment d'injustice distributive 74

Constat 1 : Le lien entre évaluation et rétribution : une clarté et une cohérence déficientes aux yeux des employés 74

Constat 2 : Évaluation positive et attente de rétribution : disparités entre les attentes des employés et les pratiques des RH et managers 79

Constat 3 : Au-delà de la rétribution matérielle : l'importance croissante d'autres facteurs dans l'évaluation 81

Chapitre 3 - Conclusion de l'étude empirique, et regard croisé avec le type d'organisation 85

PARTIE 3 : PRECONISATIONS RH 90

Chapitre 1 - Redonner du sens 90

I. Aligner l'évaluation sur la stratégie et la culture d'entreprise : clé de performance durable 90

II. Préparer son évaluation : un levier clé pour la réussite personnelle et professionnelle 91

III. Faire de la culture de l'erreur un levier central du développement des compétences 92

1. Créer des espaces de dialogue sur l'erreur : une voie vers l'amélioration continue 92

2. Espaces de travail dédiés à l'erreur : transformer les échecs en opportunités d'apprentissage 93

Chapitre 2 - Courage managérial 93
I. Courage managérial : définition, représentation et enjeux pour un leadership impactant 93
II. Stimuler le courage managérial : stratégies et actions 94
Chapitre 3 - Implication des employés opérationnels 96
I. Implication active des opérationnels : clé d'une évaluation efficace et engageante 96
II. Managers opérationnels vers la RH : ancrage terrain renforcé 98
CONCLUSION 101
BIBLIOGRAPHIE 103
ANNEXES 109
Annexe 1 : Entretiens annuels – Un processus en révolution 109
Annexe 2 : La justice appliquée : fiche décisionnelle pour évaluer un employé 110
Annexe 3 : Le guide d'entretien 111
Annexe 4 : Liste des personnes interviewées 113
Annexe 5 : Exemple d'entretien 114

RESUME

"*La justice est la première vertu des institutions sociales comme la vérité est celle des systèmes de pensée.*" - John Rawls

Dans notre quête pour comprendre et améliorer la justice perçue dans les processus d'évaluation des employés, nous avons d'abord établi une base théorique à travers une revue approfondie de la littérature existante. Forte de ce socle conceptuel, notre démarche s'est poursuivie par une étude empirique rigoureuse menée auprès de 38 professionnels issus de quatre contextes organisationnels distincts : la Gendarmerie nationale, un hôpital public, une association et des sociétés privées. Cette approche multidimensionnelle nous a permis de capturer une diversité de perspectives, en interrogeant des professionnels RH, des managers et des employés évalués, offrant ainsi un panorama complet des enjeux de l'évaluation. Notre objectif était d'explorer comment la fonction RH peut construire un processus d'évaluation perçu comme juste dans l'organisation, en confrontant les théories établies aux réalités du terrain dans une variété de configurations organisationnelles.

Notre exploration des perceptions de justice dans l'évaluation professionnelle a révélé des nuances inattendues dans le tissu complexe des organisations. Contrairement à nos attentes, ni la communication sur les enjeux, ni l'adéquation des outils, ni même l'empathie durant l'entretien ne se sont avérées déterminantes dans le sentiment de justice. Ce qui compte vraiment ? La cohérence entre les mots et les actes, notamment en matière de reconnaissance et de récompense, révélant l'importance cruciale de la justice distributive.

Cette découverte, éclairée par le regard croisé des différentes configurations organisationnelles, invite à repenser l'évaluation non comme un processus fixe, mais comme un écosystème vivant, dynamique, et ancré dans le contexte de chaque organisation. Nos préconisations visent ainsi à cultiver cet écosystème, en alignant l'évaluation sur le triptyque stratégie-structure-culture, et en nourrissant le courage managérial comme terreau fertile de l'équité. Nous proposons d'enrichir ce système en impliquant davantage les employés, allant jusqu'à suggérer une métamorphose organisationnelle où certains managers opérationnels évoluent vers des rôles RH. L'idée est de créer des systèmes d'évaluation qui, tels des organismes vivants, s'adaptent et prospèrent dans leurs environnements uniques, favorisant ainsi l'épanouissement et la performance collective.

Il n'existe pas de solution unique à l'évaluation juste. La clé réside dans la capacité des organisations à adapter leurs pratiques d'évaluation à leur contexte spécifique, en tenant compte de leur structure, de leur culture et de leurs objectifs stratégiques. Nous évoluons dans un monde en perpétuelle mutation : l'IA, les robots collaboratifs ou la réalité virtuelle peuvent transformer nos habitudes professionnelles de manière parfois surprenante et profonde. Toutefois, il est crucial de ne pas perdre de vue l'essentiel : l'humain. L'évaluation des employés doit se moderniser tout en préservant ses valeurs fondamentales. Comment ? En demeurant juste, en valorisant la diversité et en reconnaissant les efforts individuels, tout en répondant aux besoins des employés et de l'organisation dans le respect de chacun.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous porterez à cette étude, qui nous l'espérons, contribuera à façonner des pratiques d'évaluation plus justes et plus efficaces dans les organisations de demain.

Mots clés : Justice organisationnelle, Évaluation professionnelle, Co-construction de l'outil d'évaluation, Justice distributive, Contextualisation des pratiques d'évaluation, Courage managérial, Adaptabilité des systèmes d'évaluation, Stratégie-structure-culture, Implication des employés, Écosystème de l'évaluation, Respect de l'humain.

INTRODUCTION

L'évaluation des salariés est un sujet familier, mais qui continue de soulever des questions pertinentes et complexes. Malgré son omniprésence dans le monde professionnel, son efficacité et la manière dont elle est perçue par les employés restent des enjeux de débat.

L'évaluation annuelle est un outil central dans la gestion des ressources humaines, servant à la fois de levier pour la performance et de mécanisme pour le développement des compétences. Couramment utilisée dans diverses organisations, elle permet de fournir un retour structuré sur le travail des employés, de discuter des objectifs et de planifier leur évolution professionnelle. Bien que ce processus puisse être perçu de manière variable — parfois comme une contrainte, parfois comme une opportunité — il demeure essentiel pour catalyser la croissance individuelle et collective lorsqu'il est correctement mis en œuvre.

Notre expérience, acquise dans trois domaines réglementés — santé publique, gendarmerie, et expertise comptable — nous a conduits à interroger la manière dont cette pratique est vécue et perçue par les divers acteurs impliqués. Bien que ce processus soit couramment appliqué chaque année, il mérite une exploration approfondie, d'autant plus qu'il est souvent considéré comme un levier pour les promotions et les augmentations salariales.

Cette réflexion nous interpelle, et nous redoutons de ne rien découvrir de nouveau sur ce sujet pourtant familier. Il est remarquable de noter que parmi les mémoires de MBA en Ressources Humaines de l'Université Paris-Dauphine au cours des quinze dernières années, l'évaluation n'a pas été un sujet central. D'autres thèmes récurrents, tels que l'intelligence collective, la transformation organisationnelle, l'engagement des employés et le bien-être au travail, ont prédominé dans les recherches. Le dernier mémoire spécifiquement dédié à l'évaluation remonte à 2009[1], et les questions soulevées à cette époque restent d'actualité, soulignant la complexité persistante des enjeux liés à ce sujet.

Une analogie pertinente émerge lorsque nous comparons la perception de l'évaluation à celle de la parentalité. Pendant longtemps, avoir des enfants était une norme universelle. Cependant, plusieurs pays asiatiques, comme la Corée du Sud, confrontés à une chute dramatique de leur taux de natalité (0,81 enfant par femme en 2021)[2], suggèrent un possible "baby-krach". Pourrait-il y avoir, dans le monde professionnel, un "évaluation-krach", où la pratique de l'évaluation, longtemps considérée comme une évidence, pourrait être remise en question ?

Cette réflexion critique sur les présupposés et les normes implicites sous-jacentes aux dispositifs d'évaluation met en lumière des enjeux cruciaux liés à la justice organisationnelle et à la perception des employés. Comme le souligne Fabien Blanchot lors de ses cours[3], l'entreprise est un lieu de tensions où la valeur ajoutée doit être répartie entre différentes parties prenantes. Accorder davantage à l'un implique-t-il nécessairement de donner moins aux autres ? La part réservée aux salariés est-elle également source de tension ? L'outil d'évaluation est-il un moyen équitable de répartir cette part ?

---

[1] Michael A., Michel B., Jérôme D., Christophe R., Olivier R. (2009). *Quelles finalités pour l'évaluation des salariés dans l'entreprise ?.* 6e promotion du MBA Dauphine Management des Ressources Humaines.
[2] https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/sp-dyn-tfrt-in [consulté le 18 juillet 2024b]
[3] Fabien B. (14/02/2023), cours : *Management stratégique et interculturel - Formation, formulation et évaluation d'une stratégie*

Nos recherches durant le MBA ont approfondi ces questions. Selon Cadin et al. (2012), l'évaluation s'inscrit dans une logique complexe reliant les objectifs stratégiques de l'organisation, les attentes des managers, et les aspirations des collaborateurs. La littérature académique souligne la dualité des systèmes d'évaluation, qui naviguent entre contrôle de gestion et gestion des ressources humaines (Louart, 1991). Cette double dimension illustre la tension entre la performance individuelle et collective d'une part, et le développement des compétences et la gestion des carrières d'autre part. Les travaux de Pichault et Nizet (2013) sur les conventions RH apportent un éclairage sur la diversité des pratiques d'évaluation selon les contextes organisationnels, en distinguant notamment les approches "objectivantes", caractérisées par des critères standardisés, des approches plus individualisées.

La question de la justice perçue dans les processus d'évaluation est essentielle. Les recherches en psychologie organisationnelle (Colquitt et al., 2001) ont mis en évidence l'importance de la justice procédurale et interactionnelle dans la perception et l'acceptation des systèmes d'évaluation par les salariés. La justice interactionnelle, en particulier, concerne la manière dont les évaluateurs communiquent et interagissent avec les employés durant l'évaluation. Elle englobe le respect, la dignité et la qualité de la communication, influençant ainsi la perception d'équité et de respect, et impactant directement la motivation et l'engagement des employés.

Pour qu'une évaluation soit véritablement efficace dans la gestion des ressources humaines, elle doit répondre aux conditions sine qua non d'un échange qualitatif : une communication claire et transparente, une écoute active, et un respect mutuel entre l'évaluateur et l'évalué. Les employés doivent sentir que leur évaluation est menée avec sincérité et qu'ils ont l'opportunité de s'exprimer librement. En intégrant ces principes de justice organisationnelle et interactionnelle, la gestion des ressources humaines peut s'assurer que les évaluations sont perçues comme justes et constructives. Cela contribue non seulement à une meilleure performance et à une plus grande satisfaction au travail, mais aussi à un environnement de travail harmonieux et productif.

Ce mémoire se propose d'explorer en profondeur la question de l'évaluation des salariés, en mettant particulièrement l'accent sur la perception de la justice de ce processus dans divers contextes sociétaux et organisationnels.

La fonction RH peut-elle construire un processus d'évaluation perçu comme juste dans l'organisation ?
Pour cela, nous avons synthétisé l'état de l'art sur ces sujets (Partie I) puis avons confronté nos hypothèses de travail à la réalité du terrain (Partie ll) et prolongerons la discussion autour de préconisations (Partie III).

PARTIE 1 : REVUE LITTERATURE

Chapitre 1 - La fonction RH, actrice majeure de la justice organisationnelle

I. Le rôle de la fonction RH dans l'organisation

1. Historique, définition et enjeux de la fonction

Comme les autres domaines de la gestion, la gestion des RH est à la fois une pratique et une discipline. En tant que pratique, elle correspond à une fonction de l'organisation. En tant que discipline des sciences sociales, elle s'occupe de la régulation du travail dans les organisations. La fonction RH peut être considérée comme une fonction transverse dans la mesure où tous les individus de l'organisation sont concernés par son champ d'actions.

L'importance accordée par les entreprises au management des RH est relativement récente (Peretti, 2019, chapitre 1). La fonction Personnel a émergé dans la première moitié du XXe siècle avec le taylorisme[4], le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante. Les activités principales des services du personnel étaient le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction Personnel a vu le jour au début du XXe siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'était plus en état de gérer l'ensemble de son personnel. Elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié du XXe siècle à l'occasion de mutations technologiques, au contact d'un environnement économique chaotique dans lequel la concurrence internationale faisait rage, d'évolutions démographiques et de nouveaux courants socioculturels autour de la santé et de la sécurité au travail notamment. Tous ces éléments ont modifié profondément les enjeux de la gestion des RH. La fonction **Personnel** est devenue fonction **Ressources humaines** (RH) dans les années 1980. Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques. La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation (adéquation de la RH aux besoins et intégration d'objectifs de performance).

La fonction RH est désormais reconnue comme une fonction stratégique comme le relaie le site France Travail du gouvernement[5] : "*Les entreprises ont réalisé l'importance de la motivation des salariés pour atteindre les objectifs fixés. Le capital humain est devenu un véritable enjeu stratégique dans la bonne marche de l'entreprise. Le succès d'une entreprise repose sur la qualité de ce qu'elle produit, mais surtout, sur la qualité des Hommes et des Femmes qui y travaillent*".

Dès lors, intégrer la dimension RH dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à l'organisation. D'ailleurs les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction RH une forte valeur ajoutée. Le **directeur des ressources humaines** (DRH) est un "**partenaire d'affaires**". Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les

[4] L'organisation scientifique du travail née pour accroître l'efficacité au travail des salariés.
[5] https://www.francetravail.fr/actualites/le-dossier/fonction-support/ressources-humaines-1/ressources-humaines--definition.html [consulté le 26 février 2024]

changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation (Peretti, 2019, chapitre 1).

2. Les quatre missions de la fonction RH

L'enjeu de la fonction est donc de contribuer significativement à la création de valeur et à la performance de l'entreprise. "*Avec Dave Ulrich*[6]*, comme en témoigne la Figure 1, ils [les chefs d'entreprise] sont de plus en plus convaincus que la performance globale repose sur leur performance dans quatre domaines selon que l'on se focalise sur les hommes ou les processus, dans le présent ou vers le futur : être un authentique partenaire stratégique, un champion du changement, un artisan de l'engagement des salariés et un opérationnel efficace apportant une expérience collaborateur de qualité*" (Peretti, 2019, chapitre 2).

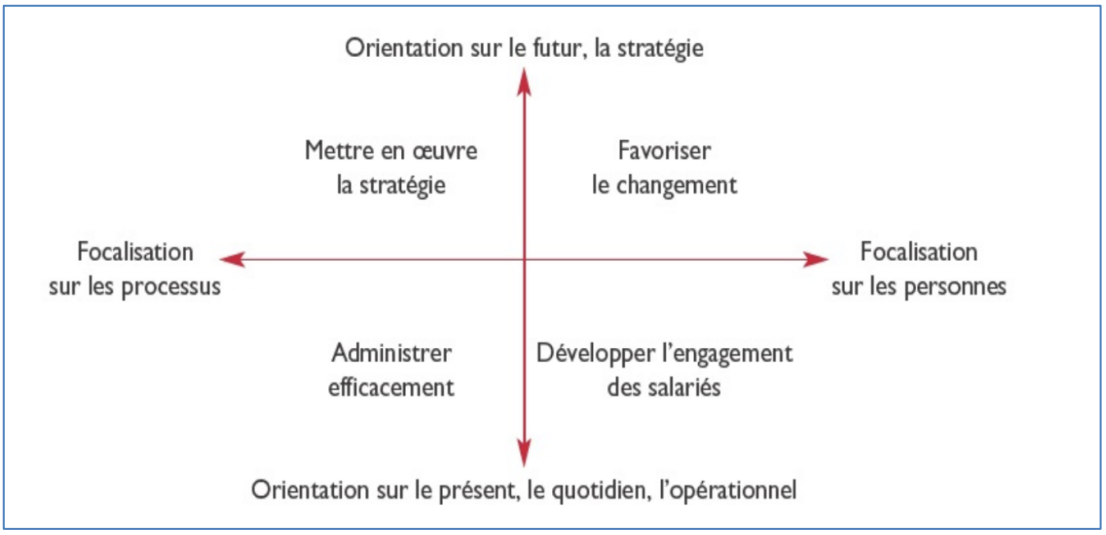


Figure 1 : Les quatre missions de la fonction ressources humaines
Source : D. Ulrich, Human Resource Champions*, Éditions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996. Dans Peretti, 2019, chapitre 2.*

Pour le sujet de notre mémoire, arrêtons-nous plus particulièrement sur l'une d'entre elle : **développer l'engagement des salariés**. Le salarié peut être considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise car son engagement et son implication tout comme le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent, contribuent à la création de valeur pour l'entreprise. Et ceci est vrai pour toute organisation, quelles que soient sa taille et sa stratégie. Cet engagement est notamment mesuré à travers l'évaluation.

3. Attente des parties prenantes

La Figure 2 synthétise les attentes fortes des parties prenantes. Les **dirigeants** attendent de la direction des RH qu'elle innove et s'engage pour contribuer à bâtir un avantage compétitif. Les **partenaires sociaux** attendent que la fonction RH soit porteuse de projets et garante du dialogue social. Les **salariés** veulent vivre une expérience collaborateur de qualité avec entre autres des attentes fortes autour de l'équité, l'éthique, l'employabilité et la reconnaissance. Ces attentes ne peuvent être satisfaites qu'avec l'adhésion des **managers** (*empowerment* grâce à une fonction RH qui comprend le business et accompagne le

[6] D. Ulrich, *Human Resource Champions*, *The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.* Éditions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996.

changement) dans le cadre d'un partage de la vision à long terme de l'organisation en matière RH, d'un partage des savoirs et des informations, ainsi que d'un partage des pouvoirs notamment celui de pouvoir choisir un candidat au recrutement parmi la *short list* établie par les RH, de participer au plan de développement des compétences en lien avec la stratégie de l'organisation ou encore de pouvoir rétribuer le mérite et l'engagement des salariés à travers l'octroi de primes ou les augmentations de salaire.

Selon la théorie de l'équité d'Adams (1965), l'opinion de l'employé se forme à partir d'un ratio rétributions/contributions. Les rétributions comprennent la rémunération, les primes, les promotions, le statut et tous les avantages formels ou symboliques. Les contributions correspondent à l'éducation, l'intelligence, l'expérience, la formation, les compétences et bien entendu à l'effort déployé pour réaliser le travail. Il compare son ratio d'équité avec la perception qu'il a du ratio d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Le constat d'une situation d'iniquité entraîne une action destinée à modifier le ratio en faisant varier la contribution.

Chaque salarié recherche un traitement équitable dont la fonction RH est en partie garante, notamment que sa contribution soit évaluée et appréciée de façon fiable, qu'il puisse accroître sa contribution, que le lien entre contribution et rétribution soit clair, que le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit respecté mais aussi que toutes les composantes de sa rétribution lui soient communiquées.

Les salariés ont également des attentes fortes en matière d'éthique. Jean-Marc Peretti (2019) souligne que le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance et limite les comportements de "passager clandestin". Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et, inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité. Les attentes les plus fortes des salariés sont celles des rémunérations et de l'emploi : un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non-augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés. Rigueur dans la mise en œuvre des politiques et transparence sont les deux piliers d'une action éthique. **L'éthique du dirigeant est par ailleurs un déterminant essentiel de la confiance organisationnelle qui constitue l'un des facteurs les plus fortement corrélés à l'engagement et à la performance des salariés**.

Pour	Le DRH doit être
Les dirigeants	• Partenaire STRATÉGIQUE • Champion de l'ENGAGEMENT des salariés • Fabrique de TALENTS
Les managers (*n*+1)	• Garant du PARTAGE de la fonction • Partenaire d'affaires • Accompagnateur du changement
Les salariés	• Garant de l'ÉQUITÉ • Garant de l'EMPLOYABILITÉ et de l'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE • Garant de l'ÉTHIQUE • Garant du bien-être au travail
Les représentants des salariés	• Garant de l'ÉCOUTE • Garant de la CONFORMITÉ • Garant de la DYNAMIQUE SOCIALE

Figure 2 : Les attentes des parties prenantes vis-à-vis de la fonction RH
Source : Peretti, 2019, chapitre 2.

II. Les actions menées par la fonction RH pour favoriser la perception de justice dans le processus d'évaluation

Pour éviter les conséquences du sentiment d'iniquité, l'organisation met en œuvre les procédures qui favorisent un haut niveau d'équité. L'employé qui considère que les procédures et les décisions prises sont justes accepte les différences constatées et ne cherche pas à se faire justice soi-même.

En préalable à la mise en œuvre de l'évaluation dans l'organisation, il est essentiel de dégager une vision commune de ce qu'est la contribution attendue et mesurée par l'entreprise. Il faut également veiller à ce qu'elle soit partagée par tous les acteurs car d'une part la conception de ce qu'un employé apporte à l'organisation est subjective et peut être très différente de l'approche qu'en a l'organisation (Peretti, 2004, P54) et d'autre part la légitimation consensuelle de l'évaluation est essentielle pour les comités de carrière (Braun, 2021).

1. Auprès des acteurs

Le processus implique la direction générale, la DRH, les managers et chaque salarié.

Les dirigeants s'impliquent dans le choix et l'affirmation de l'équité comme valeur centrale dans l'organisation. Ils jouent un rôle primordial dans la communication tant par la parole que par les actes.

La DRH contribue à mettre en œuvre l'équité dans l'organisation : elle veille à ce que les différents processus renforcent le sentiment d'équité et de justice organisationnelle et évalue l'impact des principaux dispositifs sur les différentes formes de justice. Il lui appartient également de mettre en œuvre les actions correctives pour garantir l'équité de traitement des employés.

Le manager joue également un rôle essentiel : ses suggestions permettent d'améliorer les process, de réduire les dysfonctionnements, d'adapter la procédure aux spécificités de chaque entité mais surtout il évalue et décide dans le cadre de son équipe.

Le salarié est également acteur. Il peut intervenir dans le processus de définition comme de mise en œuvre des règles : définition des objectifs, négociation des moyens, obtention des résultats.

2. Le choix de la méthode

Le choix d'une méthode d'évaluation appropriée et crédible est essentiel. Aux **méthodes globales** (qui prennent en compte des degrés de différence ou la nature des emplois et des postes) sont généralement préférées les **méthodes analytiques** (basées sur des critères préalablement établis) d'une part pour leur technicité qui rassure les employés sur la fiabilité de la démarche et d'autre part pour l'apparence scientifique et objective qui favorise l'acceptation des résultats par les salariés. Avec ces méthodes, une attention doit être portée pour que les critères d'évaluation respectent les traditions de l'organisation. Par exemple accroître le poids du résultat au détriment de la compétence (formation et expérience) peut susciter un fort sentiment d'injustice dans une entreprise à culture technique forte (Peretti, 2004, P58).

Les critères de choix de la méthode ont pour objectif de renforcer la confiance des salariés dans les résultats de la démarche :

- L'acceptabilité : elle résulte de l'utilisation de critères justifiés, observables et mesurables ;
- L'adaptabilité au changement ;
- La précision pour différencier suffisamment les niveaux de poste ;
- La communication pour que chaque salarié comprenne et puisse s'approprier la méthode d'évaluation ;
- La cohérence avec les valeurs de l'organisation ;
- L'alignement avec la stratégie.

3. Les règles d'une évaluation fiable de la contribution

Comme évoqué dans le paragraphe *I.3. Attente des parties prenantes* du Chapitre 1, chaque salarié recherche un traitement équitable. Cela implique pour la fonction RH de poser des règles, d'impliquer les différents acteurs de l'entreprise, y compris en réfléchissant à la place de l'évalué dans le processus, et d'apporter les informations pertinentes à toutes les parties prenantes (Braun, 2021). Les règles revêtent un caractère essentiel pour garantir la justice dans les procédures. C'est l'existence et l'application de règles équitables qui font naître le sentiment d'équité. Le souci d'équité conduit à définir des règles qui nécessitent une interprétation minimale. La communication sur les règles doit limiter les ambiguïtés d'interprétation. Il s'agit de (Peretti, 2004, P47) :

- **Garantir à chaque salarié une évaluation fiable de sa contribution**
  Il faut veiller à ce que la façon dont le poste est occupé et les résultats obtenus soient évalués grâce à un système d'appréciation fiable. La crédibilité du système d'entretiens périodiques d'appréciation est fondamentale. Le DRH élabore les outils d'évaluation, forme les managers à les maîtriser et assure le suivi de leur mise en œuvre. Le rôle du manager de proximité apparaît déterminant. La confiance dans les procédures et la confiance dans les hommes qui les appliquent garantissent la confiance dans l'évaluation.
- **Offrir à chaque salarié toutes les possibilités d'accroître sa contribution mesurable**
  Le salarié accepte d'autant mieux l'évaluation de sa contribution qu'il a la conviction d'avoir bénéficié de bonnes conditions pour atteindre le niveau souhaité.
- **Expliciter clairement les règles liant contribution et rétribution**
  Chaque salarié doit connaître clairement le lien entre accroissement de sa contribution et accroissement de sa rétribution. Cette communication repose sur la DRH et la ligne hiérarchique.
- **Respecter les règles annoncées et garantir ainsi la rétribution méritée**
  Chaque manager impliqué dans les processus de décision contribue à l'équité. La DRH veille à ce qu'il dispose des informations pertinentes, connaisse les règles, accepte de les appliquer et ait les moyens pour le faire. Il faut éviter que des engagements pris ne puissent être tenus du fait d'aléas conjoncturels.

Pour limiter le risque qu'une évaluation soit perçue comme arbitraire, une possibilité d'appel peut être ouverte. L'existence de procédures de recours sur l'évaluation est un déterminant reconnu de la justice procédurale. La plupart des dispositifs formalisés les prévoient. Le recours peut conduire à l'intervention d'une personne extérieure au service pour renforcer son image de neutralité.

4. L'évaluation de la performance

Pour évaluer la performance, le souci de rigueur, d'objectivité et de justice se traduit dans le choix des critères à prendre en considération et des acteurs de l'évaluation. L'entreprise retient généralement des critères qualitatifs et quantitatifs. Ces critères sont définis dans le cadre d'une stratégie et en fonction d'objectifs de pilotage de la performance globale. L'existence de critères préétablis, objectifs, connus et contrôlables, est nécessaire pour justifier l'utilisation de l'évaluation de la performance afin d'asseoir des décisions d'individualisation.

Dans ce contexte, la DRH aide à concevoir une grille adaptée aux orientations stratégiques de l'entreprise, à la formation des évaluateurs, prépare les documents d'information, veille en permanence au bon déroulement des pratiques et à l'exploitation des résultats et s'assure de l'efficacité du dispositif.

Le manager joue également un rôle essentiel : il fixe pour chaque critère un objectif et en mesure ensuite sa réalisation. Il est d'ailleurs lui-même évalué sur sa capacité à mener les entretiens d'évaluation conformément à la lettre et l'esprit du processus et *in fine* son aisance à maîtriser le système d'évaluation.

5. La communication

Pour que l'évaluation soit fiable, l'organisation doit mettre en œuvre les déterminants de la confiance des employés en leurs managers-évaluateurs ainsi que dans le suivi et le contrôle du processus. Pour cela communiquer sur la formation des responsables, sur les outils de suivi et de contrôle du processus, sur les audits réalisés est essentiel pour asseoir la crédibilité des évaluateurs (Peretti, 2004, P128).

La communication porte en particulier sur les modes de construction et de détermination des différentes composantes de la rétribution globale, sur les évaluations individuelles du salarié et les décisions qui en découlent et sur la connaissance par le salarié de toutes les composantes de sa rétribution globale et plus largement des avantages dont il bénéficie et de ses perspectives de carrière dans l'organisation.

Elle doit également porter sur les résultats de l'évaluation et ses effets. Des résultats globaux doivent être diffusés largement. Ce sont surtout les résultats individuels qui doivent être communiqués au salarié concerné avec toutes les explications lui permettant de comprendre et de progresser. Les résultats individuels peuvent être accompagnés de référentiels permettant leur analyse. Ils doivent pouvoir faire l'objet d'appel ou de réexamen.

Après avoir rappelé le rôle de la fonction ressources humaines dans l'organisation et les actions qu'elle mène pour favoriser la perception de justice notamment dans le processus d'évaluation, il apparaît opportun de définir plus précisément ce que recouvre l'évaluation, notamment les outils utilisés dans la sphère de l'entreprise ou dans la fonction publique mais également les difficultés majeures auxquelles sont confrontés les acteurs de cette pratique particulièrement décriée comme les défis qu'ils doivent relever pour réinventer ces pratiques.

Chapitre 2 - Défi de la fonction RH en matière d'évaluation : réinventer les pratiques et les outils

I. Que recouvre le champ de l'évaluation et quels en sont les objectifs ?

1. Qu'entend-on par évaluation ?

À l'époque du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail, il s'agissait davantage d'évaluer l'adéquation de l'homme à son poste de travail (Estellat, 2015). Elle s'est ensuite appliquée dans les années 60 et 70 aux cadres des grandes entreprises, notamment dans la banque et l'assurance, ainsi qu'aux commerciaux, avant de s'élargir progressivement aux salariés non-cadres et de se généraliser jusqu'aux moyennes et petites entreprises.

L'évaluation individuelle a, en quelque sorte, accompagné la direction par objectifs initiée par Peter Drucker - évaluation de la réalisation des objectifs fixés – (Estellat, 2015) puis la mise en place de la démarche qualité comprenant comme corollaire la responsabilisation – *empowerment* - de tous les acteurs dans la réussite de l'activité mesurée par le client final (Hémard, 2010). Cette évolution témoigne du changement d'objet de l'évaluation : de la qualité du travail à la performance de l'action collective et individuelle. La fonction RH a ensuite déplacé son objet vers la gestion des compétences et de la mobilité interne des employés ainsi que leur progression professionnelle et leur employabilité.

Aujourd'hui, l'évaluation a gagné l'ensemble du monde du travail. Selon une étude européenne de 2010, plus de 80 % des entreprises françaises la pratiquent (Les Echos, 22 novembre 2021, mise à jour 13 février 2023[7]). En quelques décennies, l'évaluation est en effet devenue, selon le Centre d'analyse stratégique[8], la "pierre angulaire" des politiques de RH (Estellat, 2015). Et dans un environnement compétitif, il faut avec l'évaluation, mesurer la performance individuelle des salariés et favoriser son amélioration.

Dès lors l'évaluation se situe au croisement du contrôle de gestion et de la gestion des ressources humaines (Barbelivien et Meyssonnier, 2019). "*Le suivi des objectifs et des réalisations s'effectue dans le cadre d'un système d'intéressement fondé sur les résultats : on est dans l'exploitation du potentiel existant et la mise en œuvre de la stratégie. Mais l'évaluation relève aussi de la gestion et de l'accompagnement des salariés en lien étroit avec la gestion des ressources humaines : on est alors dans le développement, le renouvellement et la pérennisation du capital humain sur le long terme*".

2. Quels objectifs et attentes autour de l'évaluation ?

Chaque acteur poursuit un but différent (Estellat, 2015) qui s'articule dans un "*système élargi de l'évaluation*" pour reprendre l'expression de Sylvie Guerrero, professeure à l'UQAM :

- La direction souhaite contrôler et développer la performance ;
- La fonction RH veut mettre en lien l'évaluation avec les autres processus RH (recrutement, préparation des plans de formation, identification et gestion des talents comme des hauts

[7] https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/tantot-epies-tantot-boostes-les-salaries-ne-vivent-pas-levaluation-de-la-meme-facon-1365962 [consulté le 11 mars 2024]

[8] Le Centre d'analyse stratégique (CAS) était une institution française d'expertise et d'aide à la décision qui appartenait aux services du Premier ministre. Créé par un décret du président de la République Jacques Chirac du 6 mars 2006 pour remplacer, avec le Conseil d'analyse économique, le Commissariat général du Plan, il avait pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale ou culturelle. Il a été remplacé par France Stratégie, créé par François Hollande le 23 avril 2013 (Source : Wikipédia).

potentiels, mobilité professionnelle et rémunération, notamment la détermination de la part variable), soutenir les *managers* pour que les objectifs opérationnels soient en lien avec les objectifs stratégiques, tout en conseillant les employés dans leur évolution professionnelle ;
- Les managers cherchent non seulement à développer et contrôler la performance, mais également à développer leurs collaborateurs et l'engagement individuel ;
- Les évalués attendent d'une part de pouvoir dialoguer avec leur manager sur l'organisation du travail, leur résultat comme leurs difficultés et d'autre part d'être reconnus et valorisés symboliquement et financièrement.

Il en découle donc pour le manager un dispositif exigent et accaparent dans lequel il doit :

- D'un côté, faire part de son opinion à l'employé, le rétribuer en fonction de sa performance, le faire adhérer à la stratégie de l'organisation et justifier aux fonctionnels RH et à son N+1 les augmentations et les promotions ;
- Et, d'un autre côté, soutenir et développer les compétences individuelles et collectives.

Sans compter que l'évaluation peut devenir une pièce juridique. D'ailleurs deux avocates du cabinet Fromont Briens[9], Marie-Laurence Boulanger, avocate associée, et Maud Wintrebert précisent qu'elle "*constitue une pièce maîtresse dans le cadre de litiges relatifs à des problématiques de discrimination ou d'égalité de traitement. Elle est souvent incontournable dans le cadre du contentieux relatif à une mesure de licenciement pour insuffisance professionnelle ou à la définition, le cas échéant, de critères d'ordre en matière de licenciement économique*" (La Lettre juridique, novembre 2022[10]).

II. Les principaux outils de l'évaluation

1. Qu'en est-il des formes majeures de l'évaluation dans les organisations ?

Il convient de distinguer les jugements d'efficacité portés sur soi (auto-évaluation) ou sur autrui (hétéro-évaluation) (Vonthron, 2019).

Le support de **l'auto-évaluation**, à partir duquel le collaborateur se positionne pour chaque critère, fait prendre conscience aux collaborateurs des critères d'exigence requis dans l'emploi ou dans le cadre d'une évolution professionnelle.

Concernant **l'hétéro-évaluation**, sur la base de méthodes et supports établis le plus souvent par la fonction RH, les managers portent ainsi un regard critique, au sens littéral du terme, sur le travail accompli par leurs collaborateurs durant une période définie (généralement une année) sur leurs performances, leurs compétences, voire leur potentiel (Estellat, 2015).

L'évaluation prend, dans la plupart des entreprises, la forme d'un **entretien annuel d'évaluation** ou **entretien d'évaluation professionnelle**, qui doit être préparé par les deux parties, avec remplissage d'une grille d'évaluation. Il est recommandé d'adresser à l'employé ce support, adapté à ses fonctions et

[9] Le Cabinet Fromont Briens, dont le siège social est situé 73 boulevard Haussmann à Paris, est spécialisé en droit social depuis sa création en 1993. Certifié ISO 9001 et organisme de formation QUALIOPI, Fromont Briens est reconnu dans la catégorie "Bronze" par Ecovadis, un acteur mondial majeur parmi les fournisseurs d'évaluations RSE au monde.
[10]https://www.lexbase.fr/article-juridique/89759601-citedanslarubriquebformationprofessionnellebtitrenbspilentretiendevaluationatoutsetpo [consulté en 04 décembre 2023]

responsabilités et énonçant les différentes thématiques évoquées, suffisamment en amont afin de lui permettre de se préparer. Cet échange contradictoire entre l'employé concerné et son supérieur hiérarchique, porte sur l'appréciation des seules capacités professionnelles du salarié et l'atteinte des objectifs fixés. Il peut être complété par un entretien professionnel qui porte spécifiquement sur les perspectives d'évolution professionnelle notamment en termes de qualification et d'emploi.

L'une des clés de succès de l'entretien est la qualité de l'échange entre les deux parties et la capacité du manager à fournir un *feedback* de qualité. Cela suppose que le collaborateur puisse s'exprimer librement, que l'échange porte sur des faits observés et que le manager adopte une attitude d'écoute active et s'exprime dans des termes choisis et mesurés. Aussi **l'évaluation solitaire ou à sens unique** au cours de laquelle le manager remplit la grille d'évaluation de son côté puis la présente lors de l'entretien, durant lequel le salarié expose son point de vue, est à proscrire.

Marie-Laurence Boulanger et Maud Wintrebert, du cabinet Fromont Briens, rappellent que "*sur le principe aucun texte légal ne prévoit l'obligation pour l'employeur d'organiser un entretien d'évaluation. Il s'agit d'un droit reconnu de l'employeur d'évaluer ses salariés en vertu de son pouvoir de direction. Mais l'organisation d'un entretien d'évaluation peut être rendue obligatoire lorsqu'un accord collectif (de branche ou d'entreprise) l'impose ou lorsqu'il existe un "usage" ou une décision unilatérale en la matière non dénoncé(e)*" (La lettre juridique, novembre 2022).

L'évaluation sur objectifs repose sur des objectifs et processus définis, validés par les différentes parties prenantes, et à atteindre sur une période donnée. Ce type d'évaluation est idéal dans un environnement collaboratif et rend les relations interpersonnelles entre les *managers* et les subordonnés beaucoup plus fortes notamment lorsque les objectifs sont **SMART** (spécifiques, mesurables, atteignables et acceptés, reliés aux objectifs de l'entreprise, de l'équipe, du groupe et enfin temporels). Le management par objectifs a pour avantage de dégager du temps aux managers et à la fonction RH.

L'évaluation en 360 degrés consiste à évaluer les compétences d'un collaborateur par plusieurs personnes (supérieur, collègues, subordonnés, actionnaires, clients, fournisseurs) à partir d'un référentiel complexe de compétences. Si le recueil d'informations auprès de plusieurs personnes fournit une base très solide d'évaluation des compétences d'un salarié, difficilement contestable par celui-ci pour les axes de progression qu'il met en lumière, il peut cependant être source de conflit dans une équipe car certains managers ont du mal à accepter d'être évalué par leurs subordonnés et qu'en fonction des cultures d'entreprise, il n'est pas toujours cohérent de porter un jugement sur la valeur professionnelle de son chef. La pratique du "360 degrés" nécessite que les personnes qui l'utilisent soient préparées à le faire et qu'un plan de développement du salarié évalué lui soit corrélé (Guerrero, 2019). Par ailleurs, la mise en œuvre de cette méthode peut représenter un investissement important en termes de coût et de temps mais elle présente l'avantage de mettre en évidence la diversité des points de vue et rappelle utilement "*qu'il n'y a pas d'évaluation en soi*" (Huteau, 2007).

Des centres d'évaluation (*assessment center*) peuvent être conçus pour réaliser des évaluations des performances et des compétences des collaborateurs au travers de mises en situations professionnelles (Vonthron, 2019). Ce procédé est utilisé pour mesurer les capacités des collaborateurs à réussir une mission ou à atteindre des objectifs précis. Plusieurs assesseurs évaluent le candidat sur des compétences définies par avance et liées au savoir-faire, au savoir-être comme au management.

Un *assessment center* est une approche de l'évaluation des potentiels qui se fonde essentiellement sur les capacités d'un collaborateur face à une situation concrète : quels comportements adopte-t-il, comment règle-t-il les problèmes, comment peut-il s'améliorer ? En lien avec ces comportements, il s'agit de relever des compétences, des talents à mettre en œuvre et à développer.

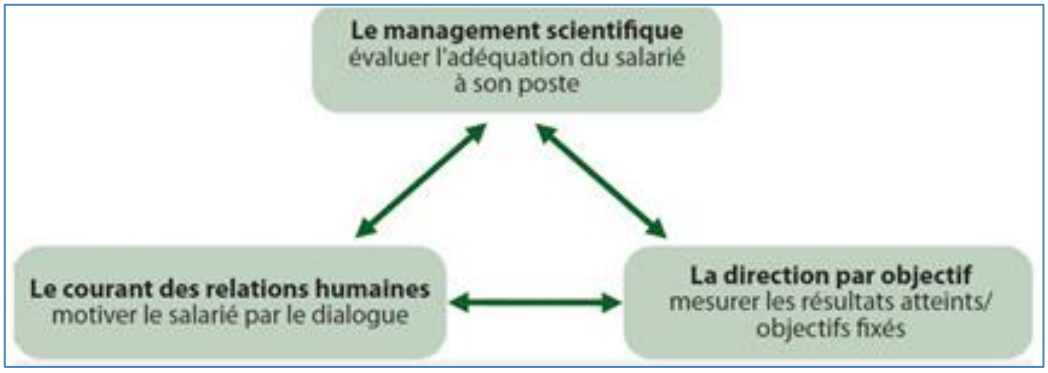


Figure 3 : Les trois courants managériaux à l'œuvre dans les processus d'évaluation
Source : Nathalie Estellat, 2015

Si le triptyque présenté en Figure 3 rend compte des logiques intellectuelles à l'œuvre dans l'évaluation, sa pratique quant à elle conduit les managers à osciller entre des pratiques protéiformes (Estellat, 2015).

Le compte rendu d'évaluation n'est pas obligatoire, mais Marie-Laurence Boulanger et Maud Wintrebert le recommandent "*pour tracer l'échange et disposer d'éléments matériellement vérifiables aux fins d'asseoir des décisions d'individualisation de la rémunération et en cas d'éventuel litige. Il est d'autant plus probant s'il est revêtu de la signature du salarié mais celle-ci n'est en rien obligatoire*". Pour autant la signature des deux parties signifie qu'un accord mutuel a été trouvé autour de l'évaluation et d'éventuels objectifs fixés pour l'année qui suit.

2. Quelle forme prend l'évaluation dans la fonction publique ?

Le dispositif de la notation individuelle très encadré (précision des critères d'appréciation, note chiffrée allant de 0 à 20, indication des voies de recours, existence d'une jurisprudence abondante) était resté globalement le même de sa création en 1946 jusqu'au début des années 2000. Les textes ont alors lentement évolué pour se traduire par une expérimentation de l'entretien d'évaluation (décret n°2002-682) en parallèle de la notation individuelle, puis la loi de modernisation de la fonction publique (2007-148) a entériné **l'entretien professionnel**. La notation a totalement disparu de la fonction publique le 1er janvier 2016 (Crozet, 2017).

Le changement s'est appuyé sur le discrédit de la notation, objet de critiques virulentes du fait de son caractère infantilisant, de sa dimension bureaucratique et du supérieur qui donne son avis sans qu'un échange ne soit prévu avec l'agent évalué (Guerrero, 2019). Cependant, la notation a longtemps été maintenue parce que la majorité des représentants des organisations syndicales lui était attachée pour son gage d'égalité car placée au cœur de la gestion des carrières (Crozet, 2017).

Pour autant, le bouleversement est profond et renvoie aux difficultés à définir la performance du service public, à la querelle née de la mise en œuvre des indicateurs comme à la thématique prégnante du développement des compétences (Crozet, 2017).

3. Et qu'en est-il dans les Armées ?

Dans les Armées il se dit entre officiers que la notation est *"le premier acte de courage en temps de paix"*. En gendarmerie, tous les officiers ont pleinement conscience que la notation est "*un acte de commandement*".

Le Code de la Défense (articles R4135-1 à R4135-7) stipule que **la notation** est une évaluation par l'autorité hiérarchique des qualités morales, intellectuelles et professionnelles du militaire, de son aptitude physique, de sa manière de servir pendant une période déterminée et de son aptitude à tenir dans l'immédiat et ultérieurement des emplois de niveau plus élevé.

Elle se traduit par :

- Des appréciations littérales données par l'une au moins des autorités chargées de la notation ;
- Des niveaux de valeur ou des notes chiffrées respectivement déterminés selon une échelle ou une cotation définie, dans chaque force armée ou formation rattachée, et pour chaque corps.

Le militaire est noté au moins une fois par an à un ou plusieurs degrés par les autorités militaires ou civiles dont il relève. Les notes et appréciations sont communiquées au militaire lors **d'un entretien avec le premier notateur ou le notateur unique**. Le militaire peut porter ses observations sur le formulaire de notation dans un délai de huit jours francs à compter de cet entretien. La communication est attestée par la signature de l'intéressé sur le formulaire portant sa notation, dont une copie lui est systématiquement remise.

La notation est une préoccupation importante pour tous les acteurs notamment eu égard aux enjeux de carrière qui y sont liés. Les Armées s'appuient sur des procédures strictes dans lesquelles les décisions hiérarchiques déterminent en grande partie les parcours professionnels des militaires : avancement de grade, responsabilités, mutations, primes de qualification, etc. Les feuilles de note successives figurent dans le dossier du militaire durant toute sa carrière comme un gage important pour ses chefs successifs. Naturellement, dans un processus déterminant pour la carrière, les questions relatives au sentiment de justice y trouvent un terrain favorable d'exploitation.

III. Une pratique décriée par les parties prenantes

L'évaluation professionnelle et plus particulièrement l'entretien annuel font l'objet de nombreuses interrogations. Selon l'étude du cabinet Deloitte sur les tendances RH 2017[11], 95 % des managers ne sont pas satisfaits du système d'entretien annuel, près de 70 % des salariés considèrent que c'est une perte de temps, et 70 % des responsables RH l'estiment inefficace. D'ailleurs des géants de la technologie comme Microsoft, Dell, IBM, Adobe ou Netflix ont décidé de le remplacer. Comment en est-on arrivé là ?

1. Qu'évalue-t-on et comment ?

L'objet de l'évaluation peut porter sur le travail réalisé, les résultats du travail et/ou les compétences. Dans le premier cas, la focale porte sur la progression de l'employé et non les résultats, dans le second cas sur la mesure des écarts entre des objectifs préalablement définis et les résultats atteints et dans le

[11] https://www2.deloitte.fr/formulaire/pdf/deloitte_hr-trends-2017.pdf [consulté en 14 décembre 2023]

dernier cas sur des capacités à mobiliser des savoir, savoir-faire et savoir-être dans une logique métier ou de situation professionnelle (Estellat, 2015).

Dans la pratique, les acteurs de l'évaluation (fonction RH, direction, managers-évaluateurs) choisissent de combiner plusieurs outils en commençant par ceux qui répondent prioritairement à leurs objectifs.

Quant aux modes d'évaluation, outre la comparaison à des référentiels de compétences ou des objectifs SMART, il existe également un système de "distribution forcée", relativement stigmatisante pour les employés évalués et donc particulièrement décrié, qui consiste à les classer selon leur performance :

- Les hauts performants, les salariés performants, et les salariés en difficulté (Guerrero, 2019) ;
- 5 % de très bons, 25 % de satisfaisants, 40 % à améliorer, 30 % d'insatisfaisants, par exemple (Estellat, 2015).

Les organisations évaluent la performance de leurs collaborateurs en faisant l'hypothèse que leur performance s'en trouvera améliorer. Mais ce système de distribution forcée constitue-t-il une incitation suffisante pour que collaborateurs et managers se sentent engagés par l'exercice de l'évaluation ?

2. Obsession du chiffrage

L'évaluation est fortement décriée du fait qu'elle soit particulièrement orientée vers la mesure. L'obsession du chiffrage qui devait garantir l'objectivité de l'évaluation a fragilisé le dispositif. Les technologies issues de l'informatique ont transformé l'évaluation en "*une gigantesque machine à mesurer l'activité humaine*" conduisant à des dérives : se concentrer sur les pans mesurables de son activité au détriment de ce qui n'est pas statistiquement mesurable ou encore poursuivre un projet nuisible à l'organisation pour ne pas plomber les statistiques des dossiers aboutis (Estellat, 2015).

Sans compter qu'on ne peut résumer une activité autour des indicateurs, qu'ils soient liés au contrôle de l'activité ou au pilotage de celle-ci. Ce serait nier la réelle performance d'un employé : "*sa capacité à faire face à certaines difficultés, la connaissance intime du métier qui va permettre de trouver des solutions originales et de qualité, les savoir-faire et les ficelles que l'on apprend avec l'expérience et qui font que l'activité se passe bien. Ces éléments sont essentiels, mais ils ne peuvent pas rentrer dans les grilles.*" (Estellat, 2015). Ainsi la performance au travail ne se limite pas à la situation de travail ou à la performance aux tâches et aux activités mais à la capacité d'un collaborateur d'intégrer le contexte socio-organisationnel ou la performance contextuelle (Vonthron, 2019 ; Gilbert et Yalenios, 2020).

Par ailleurs des termes comme le potentiel, l'aptitude, le talent apparaissent dans les évaluations. La mesure de ces savoir-être s'appuie-t-elle sur "*une représentation du salarié idéal*[12]" défini comme un construit social intégrant les normes implicitement choisies par les employeurs ? Et ces comportements relèvent-ils de l'individu lui-même ou des caractéristiques propres à une situation (Gilbert et Yalenios, 2020) ? Dès lors, comment élaborer une mesure de la performance individuelle comme collective alors qu'elle se définit autant par le résultat que par le processus de la mise en œuvre de certains comportements ?

[12] Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios empruntent ce concept à : Patrick Valéau, Bernard Gangloff, Pierre Louart (2019) : "La dimension normative de l'évaluation des savoir-être : étude de la conformité perçue par rapport au salarié-idéal", dans RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2019/1 (n° 34, vol. 8), pages 30 à 50.

D'un point de vue juridique, il convient d'être vigilant quant aux critères d'évaluation comportementale. Si les juges du fond admettent leur principe, ils les encadrent toutefois très strictement. Ils doivent être ainsi limités à des catégories de salariés pour lesquels le comportement professionnel fait partie des qualités professionnelles, être exclusivement en lien avec le travail et cibler une action concrète ainsi qu'être suffisamment précis. Il peut s'agir, notamment, de l'organisation, du sens de l'animation d'équipe, de la créativité, du sens du relationnel (Boulanger, Wintrebert, 2022).

3. Une évaluation objet de biais cognitifs

L'évaluation serait l'objet de "jeux politiques" (Guerrero, 2019) à travers lesquels il peut être constaté des écarts entre les jugements publics et les jugements privés des managers-évaluateurs (Vonthron, 2019).

Les psychologues du travail et des organisations ont ainsi observé des distorsions et des biais cognitifs entre les jugements publics des managers, diffusés dans l'organisation et comportant des enjeux en termes d'avenir professionnel ou de rémunération, et leurs jugements privés et ce dans le sens de l'indulgence (pour acheter la paix sociale ou ne pas démotiver) ou de la sévérité (pour asseoir son autorité) mais aussi en se concentrant uniquement sur des événements récents (dernière impression) ou sur un nombre restreint de critères (effet de halo). Le manager peut aussi choisir de délaisser l'exactitude de l'évaluation au profit d'un manque de discrimination pour préserver l'intérêt de ses collaborateurs et de son service : éviter le conflit, y compris juridique, protéger les personnes de valeur qui ont rencontré des difficultés passagères ou encore maintenir une bonne image de lui-même ou de son équipe (Gilbert et Yalenios, 2020 ; Vonthron, 2019). Or les collaborateurs perçoivent les rétributions consécutives aux évaluations comme justes si elles sont en adéquation avec les contributions de chacun, il s'agit bien du principe d'équité. Les "jeux politiques" et biais cognitifs créent un sentiment d'injustice.

Les employés ne sont pas en reste et peuvent user de tactiques pour influencer l'évaluation : mise en valeur de réalisations pour masquer un échec ou minimisation de contre-performances.

A cet effet, les avocates Marie-Laurence Boulanger et Maud Wintrebert recommandent la plus grande prudence lors de l'entretien ou des échanges liés à l'évaluation comme dans la rédaction du formulaire et précisent qu'il convient de "*proscrire les excès d'optimisme […], à défaut ensuite de ne plus pouvoir invoquer légitimement des éventuelles défaillances ou insuffisances à l'appui d'une mesure de licenciement […] et à l'inverse, en cas de pointements des carences éventuelles du salarié, de ne pas basculer dans le ton comminatoire, sous peine de se voir reprocher une sanction notifiée*". En effet, un employeur ne peut sanctionner deux fois le même fait, il serait alors dans l'impossibilité de prendre une mesure disciplinaire si les juges du fond analysaient le formulaire d'évaluation comme une sanction ayant épuisé le pouvoir disciplinaire.

4. Un manager pris dans la tourmente

Ainsi le manager est placé au cœur des processus de pouvoir au sein de l'entreprise, il doit produire des régulations ayant du sens pour les personnes évaluées (théorie de la construction identitaire[13], Hémard,

[13] Dans ses travaux, Chantal Hémard, convoque la théorie du sociologue Claude Dubar selon laquelle l'évaluation individuelle se loge dans l'articulation entre l'emploi, le contenu du travail et la formation et que "cette articulation est la composante principale de la construction des identités professionnelles". Elle a donc mobilisé cette théorie sociologique de la construction des identités pour expérimenter si des phénomènes de négociation identitaire se produisaient au cours des entretiens annuels. Elle démontre par l'analyse d'observations d'entretien que la négociation identitaire s'exerce à travers l'engagement de l'évaluateur dans une

2010), tenter de limiter les biais cognitifs à l'œuvre dans le processus, résister à la tentation de faire de l'évaluation un outil destiné uniquement à contraindre le comportement des collaborateurs tout en conjuguant les objectifs affichés des gestionnaires RH. Ces mêmes gestionnaires qui peuvent avoir le sentiment que les évaluations ne sont pas suffisamment discriminées pour faciliter la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines.

Pour le collaborateur, recevoir un jugement sur sa valeur professionnelle peut être source de stress et d'appréhension, d'autant que l'évaluation est invoquée à l'appui d'une décision en matière de rétribution financière comme d'une progression professionnelle.

Dès lors, la formation régulière des managers en la matière apparaît indispensable, notamment autour :

- Des biais cognitifs qui faussent les résultats de l'évaluation et génèrent un profond sentiment d'injustice au sein des équipes pour ceux qui ne sont pas rétribués à hauteur de leur engagement ou qui partagent contraints et forcés leur rétribution avec ceux qui se sont peu engagés ;
- De la sur-équité en protégeant des collaborateurs dont l'implication a baissé, également à l'origine du sentiment d'injustice ;
- De la nécessité d'échanges qualitatifs avec les collaborateurs pour expliquer l'évaluation et faciliter l'acceptation des résultats de l'évaluation mais également pour encourager les capacités d'écoute et d'empathie des managers.

5. Une évaluation inadaptée aux nouveaux modes de travail

Enfin, le système d'évaluation annuel classique est jugé peu adapté à un monde en perpétuel changement. Les réorientations rapides et le besoin de flexibilité accru ne semblent plus cohérents avec un principe d'évaluation annuelle. Par ailleurs, le travail de groupe et par projet est peu valorisé ou évalué dans ce type d'approche. Enfin, les salariés ont des besoins qui évoluent. Ils recherchent davantage d'occasions de défis et de reconnaissance, ainsi qu'un *leadership* moins hiérarchique et plus à l'écoute (Guerrero, 2019). Dès lors, pour sortir de cette impasse, les auteurs et chercheurs s'accordent sur **une forme simplifiée d'évaluation**, en sortant du cadre très formalisé, pour faire de l'évaluation un moment de pause, de réflexion et de dialogue.

Ainsi, un nombre croissant d'entreprises ont décidé de conserver ce rendez-vous annuel, mais de le rendre plus qualitatif en organisant, en complément, des évaluations à mi-année, des *feedbacks* au fil de l'eau et aussi à 360 degrés afin de s'adapter aux équipes fonctionnant en mode projet. Dans le cadre de ces évaluations à 360 degrés, le collaborateur peut avoir un retour des collègues avec qui il a travaillé, et donc de ses pairs, mais aussi, dans certains cas, de ses clients ou fournisseurs. Il s'agit d'aller au-delà de la seule évaluation par le supérieur hiérarchique, ce qui permet d'avoir une meilleure idée de l'engagement et de la performance du collaborateur et pour ce dernier de percevoir davantage de justice dans la procédure, l'interaction avec chaque manager ainsi que ses pairs et de mieux comprendre et accepter les rétributions de son implication. Multiplier ainsi les temps d'échanges et de *feedbacks* favorise la prise de recul : le

reconnaissance et la confiance mutuelle. "Les évaluateurs cherchent à transmettre de l'expérience et invitent leurs collaborateurs à évoluer dans leur intérêt. Le rôle de l'encadrant évaluateur serait alors de favoriser des processus de socialisation professionnelle dans des systèmes de gestion des ressources humaines. C'est sans doute ce qui rend la conduite de cet entretien si délicate" (Hémard, 2010).

collaborateur n'est plus dans une situation de jugement, il a une vision plus globale de ses forces et de ses éventuels axes d'amélioration.

IV. Les préconisations connues sur la manière de penser l'évaluation

Pour remédier à un process particulièrement décrié, deux préconisations se dégagent des travaux des auteurs et des professionnels de l'évaluation : faire du manager un coach et réinventer des pratiques plus agiles et collaboratives.

1. Sortir le manager du rôle d'évaluateur qui juge

L'objectif est que le manager devienne :

- **Un coach, un développeur de compétences et de talents** mais qui ne verse ni dans "l'écoute compassion" (Estellat, 2015 ; Guerrero, 2019 ; Vonthron, 2019) ni dans la position du juge en situation collective donnant parfois l'impression qu'au lieu d'essayer d'améliorer les choses, il cherche plutôt un responsable à qui faire endosser le fait que cela ne fonctionne pas comme il le souhaiterait. Ces rôles de juge et de coach, en apparente contradiction, pourrait donner lieu "à des pratiques de contournement et de détournement de l'évaluation" voire être perçus comme un "manque de courage managérial" (ce qui crée un sentiment d'injustice au sein des équipes lorsque certains font l'objet de *feedbacks* non adaptés à la réalité vécue, *feedbacks* positifs comme négatifs) si les évaluateurs ne disposaient pas des compétences nécessaires pour les endosser tous deux (Gilbert et Yalenios, 2020).
- **Un développeur de performance collective** en évitant que l'appréciation d'objectifs individuels n'aboutisse à un désengagement des objectifs collectifs (Estellat, 2015) ou à une incapacité d'intégrer le contexte socio-organisationnel (Vonthron, 2019 ; Gilbert et Yalenios, 2020).
- **Un équilibriste entre "logique de résultat" et "logique de métier"** comme le synthétise la Figure 4. En effet le système d'évaluation annuel classique porte sur les résultats de l'année écoulée quand les objectifs peuvent évoluer très rapidement du fait de l'action de la concurrence, d'un positionnement sur de nouveaux marchés, de réorganisations internes pour mettre en œuvre, par exemple, des équipes projets dites agiles. L'évaluation doit s'adapter au besoin de flexibilité accru du monde du travail (Estellat, 2015 ; Guerrero, 2019) sous peine d'entériner un sentiment d'iniquité si les objectifs fixés et donc évalués ne correspondent pas ou plus à la réalité des missions des collaborateurs.

Et au docteur en sciences de gestion Nathalie Estellat de conclure que, dans cette logique métier, "*on touche ici à l'équilibre managérial difficile à trouver entre contrôle d'activité et autonomie des salariés. Or, on sait que* ***les zones d'incertitude laissées aux salariés favorisent les comportements d'adaptation et d'innovation****. De ce point de vue, l'évaluation comporte un risque majeur : si elle rationalise excessivement l'activité des salariés sans leur laisser de possibilité d'ajustement, elle peut nuire à l'atteinte des résultats à moyen et long terme car les périodes à venir nécessiteront toujours plus d'innovation et d'adaptation à un environnement organisationnel mouvant*".

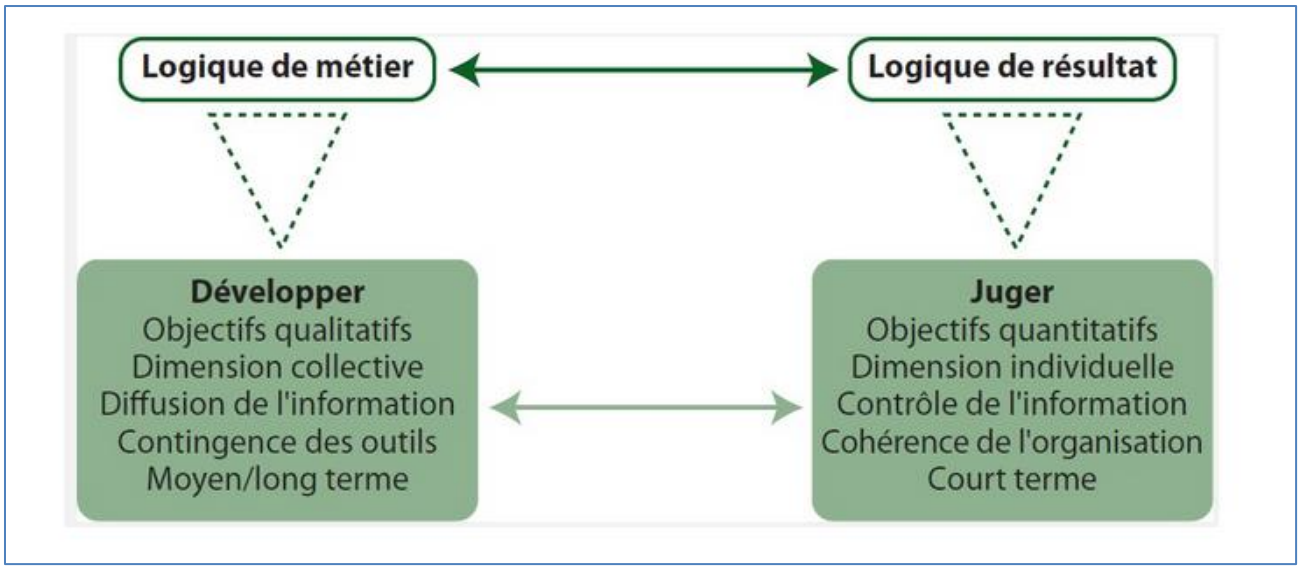


Figure 4 : Synthèse des comportements managériaux face à l'évaluation
Source : Nathalie Estellat, 2015

2. Réinventer les pratiques

Dans une tribune publiée dans Les Echos le 29 janvier 2020[14], Anne-Sophie Vasseur, cofondatrice de la start-up Javelo[15], explique que "*l'une des clés de la réussite d'un entretien annuel est que le manager ne doit plus apparaître comme celui qui va "fliquer" le salarié, mais plutôt devenir son coach, celui qui va lui permettre de progresser, qui va faciliter sa mobilité interne*".

L'infographie en annexe 1 réalisée par l'agence Winchapps spécialisée en communication sociale et marketing RH a été réalisée à la suite de la parution du rapport Deloitte sur les tendances RH 2017 et synthétise les trois pratiques proposées en lieu et place de l'entretien d'évaluation.

On voit donc apparaître de nouveaux outils d'évaluation et plus précisément des pratiques plus agiles et collaboratives qui émergent : *feedback*, *check-in* (revue de performance) ou encore entretien de développement. L'entretien annuel laisse alors place à un dispositif plus régulier.

- 1ère pratique : **le feedback individuel continu pour libérer les échanges**
  Cette pratique a pour but de créer des moments d'échanges spontanés et réguliers. Pour le manager, c'est une manière rapide et continue de donner des retours à son collaborateur sur des actions concrètes. Pour aller plus loin, un feedback 360 degrés offre une approche plus globale : le manager, les pairs et d'autres collaborateurs (acteurs à définir) remplissent un questionnaire unique pour un même salarié. Inversement, cette pratique est aussi applicable auprès des

[14] https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-pourquoi-il-faut-reinventer-lentretien-annuel-devaluation-1167314 [consulté le 11 mars 2024]

[15] Depuis sa création en 2016 par Anne-Sophie Vasseur, David Guillermain, Guillaume Berthault et Gautier Machelon, Jevelo propose une plateforme éponyme de management de la performance qui aide les entreprises pour digitaliser et structurer leur processus RH au sein d'un même outil, mais aussi pour développer une culture du feedback forte afin de construire des équipes engagées. Conçue non seulement pour les équipes RH, mais aussi pour les collaborateurs et leurs managers, cette plateforme innovante accompagne les entreprises (comme Manpower, Transavia, ou encore Welcome to the Jungle) dans la digitalisation de leurs rituels d'échanges. (Source : Magazine Challenges : https://www.challenges.fr/economie/javelo-la-plateforme-de-management-de-la-performance_728189) [consulté le 14 décembre 2023]

managers. Une fois par an, les collaborateurs peuvent réaliser un retour à leur manager afin d'apprécier la collaboration, le travail en équipe, leur soutien, leur communication, etc.

- 2ème pratique : **le check-in, des revues dédiées à la performance**
  En début de chaque mission ou nouveau projet, le manager et le collaborateur définissent ensemble les objectifs à atteindre. Pour en faire un vrai outil de pilotage, ils doivent être SMART. Cette entrevue est pivot car elle servira de base référentielle pour le suivi des objectifs tout au long du projet. Ensuite, le suivi se fait sous forme de check-in dont la périodicité dépend du cycle des projets. Il consiste en un point d'avancement sur les objectifs fixés lors de l'entretien pivot. L'échange a pour but d'ajuster la charge, de partager sur les éventuelles difficultés, et de mettre en place des actions correctives si nécessaires. Pour construire une vision plus complète, l'évaluation peut être réalisée à 360 degrés. Dans ce cas, des pairs mènent également l'évaluation sur des points précis du projet.
  Le check-in après chaque projet ou mission, ou à échéance régulière, permet d'éviter les effets de halo et tous les biais cognitifs, ce qui contribue à désamorcer la perception d'un sentiment d'injustice lorsque ces effets pervers se produisent sur une évaluation annuelle.
- 3ème pratique : **l'entretien de développement pour donner de la perspective**
  En dehors des aspects purement liés à la performance, il est essentiel de créer un rendez-vous annuel ou biannuel axé sur le potentiel des collaborateurs. Moins orienté résultat que le check-in, il est axé sur le développement personnel et professionnel avec des questions sur les compétences relationnelles et comportementales. C'est aussi un moment clé où les managers et les gestionnaires RH peuvent identifier les souhaits professionnels, les axes de progrès et les leviers de motivation. Le but est d'individualiser au maximum les carrières proposées afin qu'elles soient en phase avec les attentes profondes de chacun. En s'intéressant à l'individu, l'objectif de cet échange est de valoriser et, par extension, de fidéliser.

En décorrélant évaluation des résultats de la performance et compétences, le collaborateur connaît de façon claire ce sur quoi il est évalué et de quelle manière il le sera. Il dispose d'un temps d'échange spécifique avec son manager à l'amélioration de son potentiel et à son développement personnel, ce qui contribue à renforcer un sentiment de justice (interaction avec le manager, connaissance des procédures, rétribution symbolique et monétaire).

Par ailleurs, de son côté, le cabinet Deloitte[16], 200 000 employés à travers le monde, a procédé à la refonte complète de son évaluation de façon à mettre davantage l'accent sur ce que le manager prévoirait de faire avec chaque membre de son équipe plutôt que juger le travail réalisé par le passé. Aussi pour se tourner vers les intentions de la personne qui mène l'évaluation en lieu et place des compétences de la personne évaluée, Deloitte demande aux chefs d'équipe, à la fin de chaque projet, de répondre à ces quatre déclarations :

- A partir de ce que je sais de la performance de cette personne et si c'était mon argent, lui attribuerais-je l'augmentation et le bonus le plus élevé possible ?
- Compte tenu ce que je sais de la performance de cette personne, est-ce que je souhaite la conserver dans mon équipe ?
- Cette personne représente-t-elle un risque de faible performance ?

[16] https://myrhline.com/type-article/voici-comment-deloitte-a-reinvente-son-evaluation-annuelle/ [consulté en 14 décembre 2023]

- Cette personne est-elle prête aujourd'hui pour une promotion ?

En utilisant les réponses à ces questions axées sur l'avenir, les dirigeants peuvent mettre en place des discussions au sujet de promotions, d'améliorations à apporter ou de possibles réorientations, ce qui contribue là aussi à la perception de justice dans le process et à un engagement plus important des collaborateurs et par là-même aux performances de l'entreprise.

Ainsi l'évaluation contribue à la mesure et au développement de la performance des organisations comme à celle des collaborateurs. L'engagement des collaborateurs, fondamentalement recherché à travers l'exercice de l'évaluation, est intimement lié à la connaissance qu'ils ont de leurs objectifs comme de leurs résultats, à la reconnaissance symbolique et financière qu'ils en retirent et aux actions de développement dont ils bénéficient, bref au sentiment de justice qu'ils ressentent à travers l'exercice. Ce qui est particulièrement recherché toutes générations confondues.

Aussi après avoir parcouru ce que recouvre l'évaluation et les défis qu'elle doit relever, et afin d'amoindrir voire de neutraliser la défiance et le sentiment d'injustice qu'elle peut soulever, nous nous attacherons à faire un point sur ce que l'on sait de la perception du sentiment de justice dans l'organisation et notamment à travers le système de l'évaluation des collaborateurs. Nous mettrons également en lumière les effets bénéfiques pour les organisations qui se préoccupent de la justice organisationnelle.

Chapitre 3 - Quels sont les effets des perceptions de justice organisationnelle pour l'organisation ?

Les psychologues du travail mettent l'accent sur l'aspect subjectif des questions liées à la justice. La justice organisationnelle a pour objet d'étude les perceptions qu'ont les salariés du caractère juste ou injuste du traitement qu'ils reçoivent. Ces perceptions sont à prendre en considération car chaque employé agit en fonction de ses propres appréciations de la situation (Steiner, 2016).

I. De la diversité des perceptions de justice ...

Pour l'entreprise, les perceptions de la justice organisationnelle influencent un nombre important d'attitude et de comportement au travail et par conséquent la performance et la pérennité de l'entreprise. La justice organisationnelle est définie par Folger et Cropanzano (1998)[17] comme les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise du point de vue de la distribution des ressources (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution et d'autres aspects du comportement de l'organisation (justice procédurale) et les relations interpersonnelles (justice interactionnelle) (Frimousse, Peretti, Swalhi, 2008). La justice organisationnelle est donc une préoccupation universelle et est omniprésente pour les employés car elle leur permet de s'assurer que dans l'échange avec l'organisation leurs rétributions actuelles et futures sont maximisées. On peut donc penser que le sentiment de justice améliore la satisfaction du salarié au travail en fonction de ce qu'il attend de son travail et de ce qu'il en retire.

Les individus forment donc leur perception de la justice : soit en comparant leur contribution à leur rétribution (justice distributive, théorie de l'équité), soit en évaluant les procédures qui ont conduit à

[17] Les auteurs se réfèrent à : R. Folger et R. Cropanzano (1998) Organizational justice and human resource management, CA : Sage, Beverly Hills.

l'attribution des résultats (justice procédurale) ou encore en évaluant la qualité des traitements interpersonnels (justice interactionnelle).

1. La justice distributive

Selon Adams (1965)[18], **la justice distributive concerne la décision d'allocation des ressources, des récompenses et des punitions.** Par exemple : "*est-ce la personne la plus méritante qui a obtenu la promotion ? Mon augmentation de salaire reflète-t-elle ma performance ?*" (Bertholet, Gaudet, Robert, 2021). Le sentiment d'injustice est dû à une contradiction entre ce qui est perçu et ce qui devrait être perçu. Sa théorie soutient que le concept de l'équité se fonde sur de deux principes. D'abord, l'existence d'un ratio entre la contribution (investissement) et la rétribution (profit personnel), comparé à celui d'autrui. Ensuite, l'existence d'une inégalité, à la suite de cette comparaison, forme le sentiment de l'injustice qui déclenche un mouvement de rééquilibrage (Peretti, 2004). Il y a iniquité négative si à contribution équivalente, un individu a une rétribution plus élevée ; iniquité positive lorsqu'un individu a une rétribution plus élevée qu'un autre alors que sa contribution est moindre ; l'équité étant le scénario idéal.

Rétribution		**Contribution**
Salaires et avantage		Compétences
Reconnaissance		Efforts
Apprentissage	RATIO	Performance
Sécurité		Engagement
Promotions		Réputation
Travail stimulant		Expérience
Autres privilèges		Loyauté

Figure 5 : Ratio contributions/rétributions.
Source : Bertholet, Association Progrès du Management, 2023

L'équité fait ainsi appel à la notion de mérite, d'effort et de création de valeur. En contexte organisationnel, cette approche liée à l'équité est privilégiée à l'égalité ou à la théorie du besoin. Elle renvoie à la juste iniquité, au ratio entre la contribution d'un individu et sa rétribution. La comparaison s'effectue entre collègues, entre le passé et le présent, entre l'attendu et la réalité.

Il est également important de garder en mémoire que les individus surestiment généralement leur contribution par rapport aux autres et qu'ils ressentent une injustice plus fortement lorsqu'ils y sont particulièrement exposés. "*Ce qu'on ne sait pas ne fait pas mal*" pour le dire avec Jean-François Bertholet, Marie-Claude Gaudet et Christopher Robert (2021, P51). "*Le principe de la transparence dans la distribution des ressources et récompenses semble incontestable. La réalité n'est pourtant pas si simple. Si d'un point de vue objectif, plus de transparence dans les décisions semble être plus juste, rappelons que nous naviguons dans l'univers des perceptions. La transparence rend les iniquités plus visibles. Alors que le collaborateur remarque peu les iniquités positives, il réagit aux iniquités négatives. Autrement dit, plus nous sommes exposés et plus nous avons d'informations, plus les injustices sont rendues visibles*[19]" (Bertholet, Gaudet, Robert, 2021).

[18] Les auteurs se réfèrent à : J. S. Adams (1965) "Inequity in social exchange", in Berkowitz L. (éd.), Advances in experimental social psychology, Academic Press, New York, Vol. 2, p. 267–299.

[19] Une étude publiée par la firme de conseil Mckinsey & Company est d'ailleurs très révélatrice à cet égard : les employés reconnaissent positivement l'implantation de la transparence dans la rémunération incitative, et leur satisfaction envers la transparence de l'organisation augmente fortement mais la confiance envers l'employeur s'en trouve également réduite tout comme le sentiment de justice. Cela a aussi rendu les iniquités plus visibles. Les auteurs se réfèrent à : Cable (D.) et Birkinshaw (J.), The dark side of transparency, *McKinsey Quarterly*, 1er février 2017, p. 88-95.

La théorie de l'équité et de la justice distributive limite l'analyse de la perception de la justice à la rétribution. Or la perception de l'équité dépend non seulement des résultats ou des décisions mais aussi des processus utilisés pour y parvenir. Il s'agit de la justice procédurale.

2. La justice procédurale

Selon Leventhal (1980)[20], la justice procédurale concerne le processus décisionnel ayant mené à la décision. Par exemple, "*le processus de promotion était-il exempt de biais ou empreint de favoritisme ? Les critères d'évaluation étaient-ils les mêmes pour tous et connus d'avance ? Des jeux politiques ont-ils eu lieu pour mener au choix d'un candidat non méritant ?* " (Bertholet, Gaudet, Robert, 2021). Cette approche se fonde sur des règles de justice employées pour évaluer l'équité des procédures appliquées à chaque étape du process qui mène à la rétribution. Leventhal (1980) suggère qu'une personne applique six règles, pour évaluer l'équité des procédures d'allocation, d'une manière sélective (Frimousse, Peretti, Swalhi, 2008 ; El Akremi, Nasr, Camerman, 2006, P54).

- L'absence de biais, c'est-à-dire que les procédures ne doivent pas être influencées par la recherche d'un intérêt personnel des décideurs ;
- Des allocations cohérentes, appliquées de manière uniforme à travers les personnes et dans le temps. Ce qui implique une forme de stabilité dans la procédure et élimine toute forme de favoritisme ;
- La précision et la fiabilité de l'information ;
- La possibilité de révision des décisions avec la possibilité de faire appel. Ce que certains auteurs appellent "la voix" (Bertholet, Gaudet, Robert, 2021).

C'est la tendance des individus à percevoir une procédure comme étant juste lorsqu'ils ont la possibilité d'exprimer leur point de vue[21]. Par exemple, pouvoir procéder à son auto-évaluation (pouvoir exposer son point de vue) dans le processus d'évaluation annuelle augmente le sentiment de justice procédurale.

- La représentativité : tous les individus doivent être représentés lors de la prise de la décision ;
- Les principes moraux et éthiques.

Les individus adhèrent aux normes de la justice parce qu'ils croient que c'est conforme au devoir moral et que c'est la meilleure chose à faire. Ainsi la justice traduit partiellement l'exercice d'un devoir moral (Bagger, Cropanzano, Ko, 2006).

Bertholet, Gaudet et Robert (2021) résument ainsi la justice procédurale : "*donne-t-on toutes les chances aux individus de participer aux décisions qui les concernent ?* ". Une procédure est perçue comme juste lorsqu'un individu a le sentiment d'avoir un certain niveau de contrôle sur les décisions ou sur les résultats découlant des processus. "*Lorsqu'aucun mécanisme institutionnel permet de renverser une décision, c'est à ce moment-là que la revanche émerge*".

[20] Les auteurs se réfèrent à : G. S. Leventhal (1980) "What should be done with equity theory ?", in M. S. Gergen et R. H. Willis (éd.), Social exchange : Advances in theory and research, Plenum Press, New York, p. 27–55.

[21] Empruntée à la pensée judiciaire, la justice procédurale a été développée au cours des années 1970 par Thibaut et Walker : dans le contexte judiciaire lorsqu'une personne accusée d'un tort a la possibilité de s'expliquer, elle a tendance à trouver que la décision prise est plus juste, qu'elle lui soit favorable ou non.

3. La justice interactionnelle

Les recherches de Bies et Moag (1986)[22] et Greenberg (1990)[23] ont démontré que la perception de la justice procédurale est influencée par des facteurs qui dépassent les procédures formelles. Ils ont intégré l'aspect interpersonnel dans l'approche procédurale. Selon Bies et Moag (1986) la justice interactionnelle est une variable indépendante de la justice organisationnelle alors que Folger et Cropanzano (1998) la considèrent comme une composante de la justice procédurale. La justice interactionnelle renvoie aux préoccupations des individus concernant la qualité du traitement interpersonnel reçu pendant la mise en œuvre des procédures. Par exemple, "*n'ayant pas été sélectionné pour la promotion, puis-je comprendre pourquoi je n'ai pas été choisi ? A-t-on pris la peine de me rencontrer pour me signifier que je n'ai pas été retenu, ou l'ai-je appris par un collègue ? M'a-t-on traité avec respect et dignité ?* " (Bertholet, Gaudet, Robert, 2021). Bies relève quatre critères déterminants pour percevoir un traitement interpersonnel de qualité : l'honnêteté, la courtoisie, le respect et le feedback opportun. Ces critères génèreraient un sentiment de justice pour l'employé indépendamment de la rétribution perçue.

Greenberg (1993)[24] affine cette théorie en indiquant que la justice interactionnelle comprend deux dimensions : la justice interpersonnelle qui renvoie aux notions de respect et de convenance et la justice informationnelle consistant, pour un supérieur, à expliquer ses décisions et à faire preuve de franchise (Langevin, Mendoza, 2013). Comme dans le monde du travail, il n'est pas possible d'avoir accès à toute l'information ni à toutes les ressources ou d'avoir le temps pour analyser la justesse d'une décision, comprendre les intentions du décideur est essentiel. Un des risques d'une faible justice relationnelle est que l'employé en vienne à déshumaniser sa relation avec l'organisation, et ainsi à revoir ses principes moraux (Bertholet, Gaudet, Robert, 2021).

4. La théorie holiste de la justice organisationnelle

Une vision holiste de la justice organisationnelle émerge de la littérature et promeut que les individus ne sont pas sensibles à une dimension particulière de la justice mais qu'ils se forgent un jugement global à partir de leurs différentes expériences de justice (distributive, procédurale et interactionnelle).

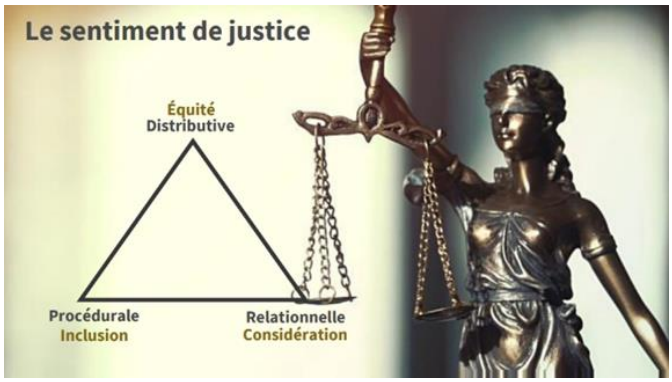


Figure 6 : Le sentiment de justice
Source : Bertholet, Association Progrès du Management, 2023

[22] Les auteurs se réfèrent à : Bies, R.J., Moag, J.S. (1986). Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness. Research on Negociation in Organizations 1 : 43-55.
[23] Les auteurs se réfèrent à : J. Greenberg (1990), "Organizational justice : yesterday, today, and tomorrow", Journal of Management, Vol. 16, p.399-432.
[24] Les auteurs se réfèrent à : Greenberg, J. (1993). The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice. In Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management (Eds, Cropanzano R., Mahwah, NJ.). Lawrence Erlbaum Associates, 79-103.

Ainsi Bies et Greenberg ont démontré que les employés qui perçoivent une rétribution jugée insuffisante (justice distributive) se montrent moins insatisfaits, si, par ailleurs, ils jugent que la procédure utilisée est juste (justice procédurale).

II. …À la diversité de ses effets

Le besoin de justice varie sans doute d'un individu à l'autre en fonction des dispositions de chacun (estime de soi, sensibilité à la violation de la justice, sensibilité à l'équité, niveau de moralité, propension à faire confiance, etc.) à être plus ou moins sensible à l'une ou l'autre des formes de justice et à réagir plus ou moins fortement à l'injustice (El Akremi, Nasr, Camerman, 2006, P79). D'ailleurs, nous connaissons tous des employés consciencieux qui continuent à bien s'acquitter de leur mission même s'ils sont placés dans une situation d'injustice. Mais le fait d'être traité de manière juste produit de multiples effets bénéfiques sur les attitudes et émotions tout comme sur les comportements des employés comme le montrent les recherches en comportement organisationnel[25] (Langevin, Mendoza, 2013).

1. Les effets positifs recherchés qui découlent du sentiment de justice organisationnelle

Ainsi, dans les environnements justes, les employés (El Akremi, Nasr, Camerman, 2006, P67-77 ; Frimousse, Peretti, Swalhi, 2008 ; Müller, Djuatio, 2011 ; Langevin, Mendoza, 2013 ; Bertholet, Gaudet, Robert, 2021, P100) :

- font plus d'efforts pour partager leurs connaissances, génèrent plus de solutions et innovent davantage[26] ;
- sont davantage engagés, ce qui se traduit par une acceptation des objectifs et des valeurs de l'entreprise, le désir de déployer des efforts pour le compte de celle-ci, le souhait de continuer à en faire partie, une meilleure assiduité au travail, et performants[27], à la tâche et dans l'enrichissement du contexte social et psychologique qui supporte la performance à la tâche[28] ;
- plus encore, les comportements de citoyenneté organisationnelle[29] y sont fortement élevés. Il s'agit de comportements bénéfiques pour l'entreprise qui ne peuvent pas être prescrits par des règles ou suscités par des perspectives de récompense. Organ les appellent les "*comportements extra-rôle*", "*Constituant l'huile qui fait fonctionner la machine dans un monde complexe où suivre les règles ne suffit plus pour être compétitif, la forte citoyenneté organisationnelle des employés*

[25] Les auteurs se réfèrent à : Cropanzano, R., Bowen, D.E., Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. Academy of Management Perspectives November : 34-48.
[26] Les auteurs se réfèrent à : De Clercq (D.) et Pereira (R.), Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior : The invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice, *Journal of Knowledge Management*, 1er juin 2020.
[27] Les auteurs se réfèrent à : Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. Journal of Applied Psychology, 86, 425-445.
[28] Les auteurs se réfèrent à : Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in organizational behavior 12 : 43-72.
[29] Les comportements de citoyenneté organisationnelle (*Organizational Citizenship behaviours* – OCBs) peuvent être orientés vers
- l'organisation (OCBO) et revêtent trois dimensions : la conscience professionnelle (assiduité, investissement, méticulosité, le fait de bien effectuer son travail), l'esprit sportif (agir comme un membre d'équipe, ne pas se plaindre dans les moments difficiles, être dévoué à l'organisation) et la vertu civique (porter des améliorations, comportements innovateurs et créatifs) ;
- vers les individus (OCBI) et sont alors de deux types : l'altruisme (comportements volontaires envers les collègues ou le supérieur pour aider dans les tâches ou à la résolution de problème) et la courtoisie (comportements motivés par l'intérêt porté au bien-être des autres). En tant que variable interpersonnelle par nature, les OCBI sont généralement associés à la justice interactionnelle ; c'est la justice perçue du supérieur hiérarchique qui détermine fortement les OCBI (El Akremi, Nasr, Camerman, 2006, P75-77).

peut faire la différence entre une organisation inefficace et une organisation où tout fonctionne rondement." (Bertholet, Gaudet, Robert, 2021, P100).

L'ensemble de ces attitudes et comportements induits par la perception de justice organisationnelle des employés crée une source d'avantage compétitif pour l'organisation puisque cette capacité est rare, valorisée et difficilement imitable.

2. Les comportements contreproductifs, conséquences du sentiment d'injustice

Si la justice génère des attitudes et des comportements positifs, l'injustice perçue, quant à elle, peut donner lieu à tout un ensemble de réactions néfastes pour l'entreprise. Ainsi, lorsqu'un salarié perçoit un manque de justice distributive, il pourra être enclin à réduire son implication de manière à restaurer l'équilibre entre ses contributions et sa rétribution. De même, lorsque les procédures sont jugées injustes ou en cas de piètre justice interactionnelle, les employés développeront des attitudes ou comportements négatifs, mineurs ou plus ou moins graves : flânerie, usage personnel des biens de l'organisation, moindre engagement, ressentiment, comportements agressifs envers les collègues et les supérieurs hiérarchiques, intention de quitter l'organisation, sabotage, vol, ou toute action à l'encontre des intérêts de l'organisation (El Akremi, Nasr, Camerman, 2006, P78). Ce que Jean-François Bertholet, Marie-Claude Gaudet et Christopher Robert (2021, P119) qualifie d'ailleurs de "revanche silencieuse" des employés.

3. Le contagieux sentiment de justice ou d'injustice

Conformément à la théorie holiste, les trois facteurs de la justice organisationnelle interagissent et peuvent se substituer les uns aux autres : une dimension de justice plus faible peut être compensée par une autre plus élevée. Par exemple, "*je n'ai pas obtenu la promotion que je croyais méritée (justice distributive), mais je dois admettre que le processus était impartial (justice procédurale) et que, sur le plan humain, on a démontré beaucoup d'empathie face à ma déception (justice relationnelle). Je suis chagriné, mais je n'ai pas de profond sentiment d'injustice*".

Des procédures extrêmement justes peuvent compenser des niveaux imparfaits de justice distributive et relationnelle, une justice relationnelle forte peut compenser des niveaux plus faibles de justice distributive et procédurale[30], et une justice distributive exceptionnelle rend moins pertinente l'analyse des autres formes de justice. A l'inverse, si le degré perçu de justice relationnelle est faible dans une organisation, les procédures et distributions exceptionnelles risquent d'être accueillie avec défiance. Sans compter que les individus ont des attentes et sensibilités différentes, en conséquence s'intéresser à toutes les dimensions de la justice permet de profiter de leur effet multiplicateur. (Bertholet, Gaudet, Robert, 2021, P106). Par ailleurs, les expériences et récits des collègues peuvent agir, selon un phénomène de contagion sociale, sur les jugements de justice organisationnelle de l'employé ainsi que sur certaines de ses réactions à l'égard de l'organisation ou des autres agents alors même qu'il n'a pas fait l'objet d'une décision perçue comme injuste ni qu'il en ait été témoin (El Akremi, Nasr, Camerman, 2006, P59). La "revanche silencieuse" se propage également à merveille via les réseaux sociaux. L'objectif à poursuivre pour l'organisation n'est pas d'être parfaitement juste mais d'être perçue comme suffisamment juste pour générer des réactions

[30] Les auteurs se réfèrent à Skarlicki (D. P.) et Folger (R.), Retaliation in the workplace : The roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 1997.

positives. Ce qui contribue aussi à fidéliser ses employés, à améliorer son marque employeur et à la rendre attractive par rapport à ses concurrents.

En somme, pour le dire avec les termes de Greenberg, la Figure 7 synthétise les éléments de **justice proactive** (celle des décisionnaires qui cherchent à être justes dans leurs actions et décisions) et de **justice réactive** (les perceptions de justice des salariés qui réagissent au traitement à leur encontre).

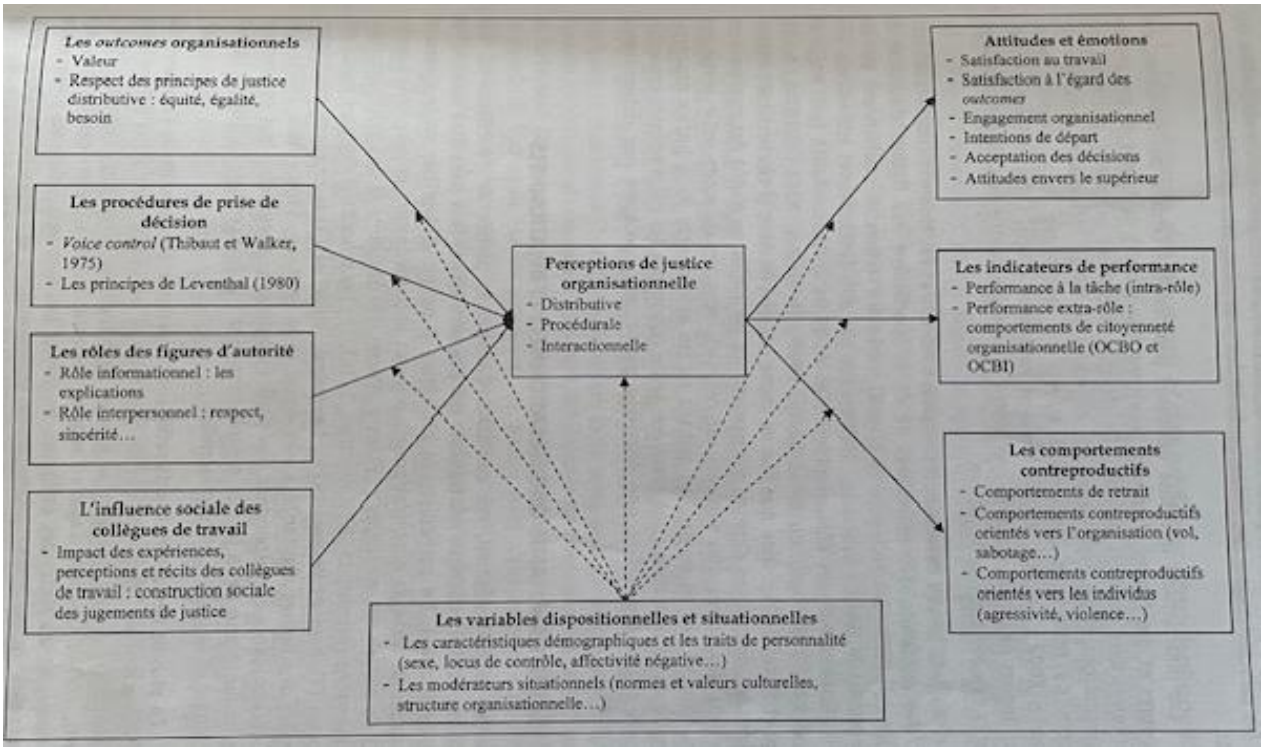


Figure 7 : Modèle intégrateur des déterminants et des conséquences des perceptions de justice organisationnelle
Source : El Akremi, Nasr, Cameman, 2006, P49

Chapitre 4 - Que sait-on de la justice organisationnelle appliquée à l'évaluation des salariés ?

L'évaluation doit contribuer à la performance de l'entreprise. Par ailleurs, la tendance des évaluations individuelles à contribuer au bon fonctionnement de l'organisation dépend de la façon dont elles sont utilisées et perçues comme justes sur le plan distributif, procédural ou interactionnel. L'Annexe 2 synthétise d'ailleurs utilement les critères à prendre en compte de façon générale et sur chaque plan de la justice pour évaluer le personnel.

Pour autant peu de chercheurs se sont penchés sur la corrélation entre justice organisationnelle et évaluation. Quatre études en France entre 2013 et 2021 couvre le sujet : la première sur les systèmes de contrôle en général (Langevin, Mendoza, 2013), la seconde s'est intéressée à la notation annuelle des militaires de l'armée de l'air (Delaporte, 2016), la troisième a étudié le contrôle des performances individuelles dans les grands cabinets d'audit (Beau, 2018) et la plus récente s'est penchée sur l'évaluation des hauts potentiels en entreprise (Braun, 2021). De ces quatre études il ressort deux points saillants : d'une part **la manière dont naît le sentiment de justice globale dans l'évaluation** et d'autre part **le cœur du réacteur, c'est-à-dire que l'évaluation en elle-même constitue un défi pour la perception de justice puisqu'au final seul compte ce que l'évalué en retire pour sa carrière et la manière dont il va pouvoir s'en servir**.

I. La perception de justice globale à travers l'évaluation

1. La cristallisation de la justice organisationnelle autour de la figure du chef dans l'Armée

Dans sa thèse, Cyprien Delaporte (2016) a établi que la justice qui se joue à un niveau individuel, lors des notations des sous-officiers de l'Armée de l'air, a une incidence forte sur le sentiment de justice globale de la façon dont les militaires se sentent considérés par l'institution. En 2012, les Armées ont vécu un changement organisationnel qui a également mis en œuvre un nouveau système de notation commun à toutes les Armées, exceptée à la Gendarmerie nationale. En situation de changement, Cyprien Delaporte (2016) a démontré que le sentiment de justice s'oriente davantage vers les procédures issues de l'organisation et que la justice interactionnelle est également davantage corrélée à la justice globale. Les militaires cherchent à réduire les éventuelles incertitudes grâce à la qualité et à l'exhaustivité des informations dont ils disposent et qui leur permettraient de juger de l'objectivité des procédures suivies. A défaut ils n'auraient pu comprendre pleinement les enjeux du nouveau système de notation interarmées.

Par ailleurs, les notations annuelles représentent une procédure RH particulièrement sensible tant ses liens avec les comportements et attitudes des personnes notées peuvent être variées. En effet, le sentiment de justice globale qui est en jeu à travers les évaluations conditionne pour partie le travail des militaires, leur rapport à leurs chefs et au commandement, mais également et plus largement, leur représentation de l'institution qu'ils servent.

Ainsi lorsqu'il s'agit de rendre compte de leur attachement organisationnel (perception du prestige de l'Armée, attachement à celle-ci et fierté d'appartenance), le sentiment de justice a tendance à s'orienter vers la justice distributive et procédurale du fait du changement organisationnel de 2012. Concernant les attitudes et comportements concernant le travail : la justice distributive est corrélée à la satisfaction de la rétribution, la justice interactionnelle est corrélée à la tendance collectiviste, l'estime collective et l'engagement dans le groupe. Mais les autres variables comme le respect du règlement ou l'acceptation du changement n'ont pas pu être validées de façon significative. Enfin concernant les variables relatives à la perception du chef et de son commandement, les corrélations avec la justice perçue dans les notations sont les plus marquantes. Assurément, le chef joue un rôle central dans la perception qu'en ont ses subordonnés à travers sa façon de noter, et ce pour chaque dimension de justice. La thèse de Cyprien Delaporte (2016) démontre que c'est à ce niveau que se jouent les principales problématiques de justice dans l'institution militaire. En effet, les corrélations sont apparues particulièrement fortes aussi bien pour l'évaluation de la personne du chef et l'attachement affectif à ce dernier que pour l'évaluation de son commandement. "*Ce dernier, pour être considéré et suivi doit être attentif non seulement à l'équité dans la notation chiffrée, mais également aux procédures suivies, et à la façon dont le message à ce sujet est délivré : respectueux et exhaustif*", "*L'importance du contexte organisationnel de l'Armée de l'air permet de redonner son importance à la justice procédurale et surtout à la justice distributive dans les considérations de leadership, alors que la littérature a plutôt tendance à insister à ce sujet sur la justice interpersonnelle*".

Mais la justice distributive reste la principale composante du sentiment de justice globale comme nous le verrons dans la seconde partie de ce chapitre.

2. Le consensus de toutes les parties prenantes pour l'évaluation des hauts potentiels

A travers l'évaluation, le sentiment de justice globale n'émerge pas systématiquement pour chaque individu comme nous avons pu le voir pour les sous-officiers de l'Armée de l'air. Il émerge de la perception du sentiment de justice que peut avoir chaque acteur dans le processus et ce à partir de quelques critères pour chaque partie prenante. C'est en conséquence ce qui crée le consensus même si nous pouvons constater un fort impact de la justice procédurale.

L'étude de Daniel Braun (2021) porte sur deux cas : un processus d'évaluation interne à l'entreprise et un processus d'évaluation externalisé à un cabinet de conseil.

Pour les managers, la justice tient à l'ancrage de l'évaluation dans les situations de travail et dans les relations personnelles à l'évalué. L'évaluation constitue une tâche à réaliser mais n'est pas le cœur de leur activité. La majorité des managers considèrent comme juste une évaluation dont le processus décisionnel permet d'avoir une discussion sur l'évaluation pour en tirer des axes de développement. D'ailleurs ils n'associent pas la justice de l'évaluation à une justification de l'évaluation à partir de la procédure formelle. Les managers sont davantage sensibles à la justice interactionnelle et considèrent que rendre compte par écrit de l'évaluation renvoie surtout à une exigence des professionnels RH. Enfin la labellisation comme haut potentiel est perçue comme juste au regard des contributions opérées en situation de travail et notamment au regard du niveau de performance (justice distributive).

Alors que les gestionnaires RH considèrent comme juste l'évaluation si elle apparaît conforme à la procédure, gage de sérieux et de professionnalisme en fixant a priori les règles et rôles de chaque acteur. Ils sont également attentifs à la possibilité pour l'évalué d'exprimer son point de vue. Le principal critère de justice renvoie à la possibilité de comparer entre elles les évaluations à partir de critères communs. C'est donc la justice procédurale qui retient tout particulièrement leur intérêt.

Lorsque le processus est externalisé, les consultants considèrent l'évaluation comme juste si elle s'appuie sur une procédure et des critères standardisés ainsi que des instruments présentant une valeur scientifique. L'étude démontre que les consultants font preuve de courtoisie et d'écoute vis-à-vis du salarié évalué lors de la restitution par le cabinet. Les consultants interviewés, dont l'évaluation est le cœur de métier, sont aussi apparus très sensibles à la question de l'éthique professionnelle et de la mise à distance des stéréotypes dans l'évaluation.

Quant à l'évalué, le point crucial d'une évaluation juste est la possibilité d'exprimer son point de vue sur le jugement rendu à son égard. Et que son manager ou le consultant en charge de l'évaluer prenne en compte les spécificités de sa situation de travail, de son parcours professionnel et de ses aspirations (justice procédurale et interactionnelle).

3. Le sentiment de justice globale à travers les systèmes de contrôle comme l'évaluation de la performance individuelle

Il est admis que la justice organisationnelle perçue est déterminante dans les comportements induits par les dispositifs de contrôle de gestion : la confiance des individus envers la hiérarchie, leur engagement vis-à-vis de leur organisation, voire leur performance, dépendent de la justice perçue des systèmes qui sont

utilisés pour fixer leurs objectifs, leur attribuer des ressources, évaluer leurs résultats et déterminer leurs rétributions (Langevin, Mendoza, 2013).

Selon Langevin, Mendoza (2013) et Beau (2018), les principales caractéristiques pour que l'évaluation des performances soit perçue comme juste sont :

- **La participation à la fixation des objectifs** : Participer aux discussions accroît la perception de justice même si la rétribution n'est pas au rendez-vous. Les collaborateurs concernés développeront moins d'attitudes ou de comportements négatifs dans ce cas ;
- **L'objectivité des critères de mesure pour formaliser la manière dont la performance est fixée, mesurée, évaluée** : Pour autant, une part de subjectivité doit être laissée au manager pour intégrer leur jugement personnel dans l'évaluation de la performance afin de limiter l'impact de facteurs incontrôlables. Cela permet de réduire l'imperfection des systèmes d'évaluation et d'augmenter la justice perçue. L'idée serait donc de pouvoir neutraliser les facteurs internes, dues aux décisions d'autres managers, mais de ne pas neutraliser les facteurs externes comme les effets économiques ou de la concurrence sous peine de favoritisme, de subjectivité et donc d'injustice ;
- **Le recours à des indicateurs de performance ou des critères d'évaluation non financiers** pour intégrer les multiples dimensions de la performance d'un individu : Ces indicateurs permettent de mesurer la performance à long terme et ne sont pas contraints par le reporting annuel. La flexibilité accroît la justice procédurale notamment par la possibilité de les discuter et de faire appel. Et surtout les évalués auront le sentiment de mieux contrôler ce qu'il faut faire pour obtenir des évaluations positives. La justice procédurale et distributive s'en trouve accrue car ces objectifs non financiers qui doivent être clairement articulés avec la stratégie de l'organisation ;
- **Le partage des informations** ;
- **La qualité du feedback à intervalles réguliers** ;
- **L'équilibre entre rétribution et contribution**.

Il appert que la justice procédurale apparaît privilégiée dans la perception de justice issue des systèmes d'évaluation de la performance. Mais il ne faut pas oublier que cette perception s'en trouve renforcée lorsque qu'en plus des procédures de contrôle perçues comme justes (justice procédurale), la mise en œuvre est elle-même perçue comme juste (justice interactionnelle). La perception du sentiment de justice distributive ne peut alors que s'en trouver améliorée.

Maintenant que nous avons vu comment émerge le sentiment de justice globale dans l'évaluation, il est intéressant de mettre en lumière le second point saillant des études et recherches concernant évaluation individuelle et justice organisationnelle.

II. En quoi l'évaluation peut constituer un défi pour la perception de justice ?

1. Le revers de la médaille ou comment, malgré la justice globale à l'œuvre dans l'évaluation, des acteurs garant de la justice organisationnelle peuvent dégrader ce sentiment

Ainsi dans les grands cabinets d'audit, les évaluations de la performance consistent en une appréciation par l'auditeur lui-même (auto-évaluation) et ses supérieurs hiérarchiques (hétéro-évaluation[31]), de sa performance, tant sur ses réalisations que sur son comportement lors de chaque mission. Parce que les évaluations récompensent certains auditeurs et pas d'autres, dans une logique élitiste et de compétition permanente, elles renvoient bien au sentiment de justice dans l'organisation. Dans leur conception elles devraient générer un sentiment de justice chez l'auditeur et le manager, tant sur le plan procédural (procédure formelle et identique pour tous, participation à la définition des objectifs, entretien individuel de performance, comités au cours desquels les auditeurs sont classés par les managers et associés en fonction de leur degré de performance et de leur taux de chargeabilité[32]), interpersonnel (feedback après chaque mission) que distributif (grades, augmentation de salaire, primes, entretien de l'employabilité et des compétences de l'auditeur).

Et pourtant Pauline Beau (2018), dans son étude, démontre que l'évaluation de la performance dans les grands cabinets d'audit dégrade le sentiment de justice chez l'auditeur et peut être source de risques psychosociaux. Elle révèle que les évaluations individuelles entretiennent un sentiment d'insécurité permanent pour l'auditeur. Ce dernier perd confiance en ce process car il est remis en cause par des biais cognitifs difficilement contrôlables comme "les jeux politiques"[33] des managers et associés lors des comités de carrière (et qui comptent pour autant que les résultats de l'évaluation), le feedback reçu peut être remis en cause par une réputation héritée du comportement de l'auditeur au sein du cabinet[34] (participation aux séjours sportifs, présentéisme accru au bureau pour être suffisamment visible), injonction paradoxale sur le taux de chargeabilité afin de le minimiser pour servir la rentabilité du cabinet ou encore conflits entre logique économique et logique professionnelle qui contribuent à la baisse de la qualité du travail des auditeurs ou de leur éthique professionnelle.

Dès lors, il n'est pas surprenant que des comportements contreproductifs soient à l'œuvre dans ce type d'organisation : perte de sens au travail, fort turn-over et comme l'a souligné Pauline Beau (2018) dans son étude, risques psychosociaux élevés. Pour faire carrière dans cet environnement professionnel, il est indispensable de pervertir le système d'évaluation par la recherche de manager-mentor particulièrement influent dans les comités de carrière et qui permettront à leurs protégés de faire carrière en interne.

In fine nous pouvons observer que le défi n'est pas tant d'intégrer les préceptes issus de la littérature concernant la justice organisationnelle dans le process d'évaluation individuelle mais bien de préserver ce processus de toutes les difficultés pratiques que nous avons relevées dans le chapitre 2, notamment les

[31] Pour reprendre la terminologie de la psychologue du travail Anne-Marie Vonthron (2019). Voir le chapitre 2 de ce mémoire.
[32] Le taux de chargeabilité ou taux d'occupation mesure le temps effectivement facturable par les consultants par rapport au temps total disponible.
[33] Pour reprendre l'expression de Sylvie Guerrero (2019), professeure en gestion des ressources humaines à l'université du Québec à Montréal. Voir le chapitre 2 de ce mémoire.
[34] Il s'agit de la distorsion entre les jugements publics et les jugements privés des *managers* observés notamment par Anne-Marie Vonthron (2019). Voir le chapitre 2 de ce mémoire.

jeux de pouvoir et les biais cognitifs capables d'anéantir à eux seuls tout sentiment de justice pour l'employé évalué.

Enfin quelle que soit la qualité du processus d'évaluation et le degré de justice organisationnelle mis en œuvre dans ce processus par l'organisation, il arrive que pour l'évalué seule compte la rétribution.

2. Quand une dimension de la justice écrase toutes les autres : le cas de l'Armée de l'air

L'une des hypothèses que Cyprien Delaporte (2016) voulait vérifier dans le cadre de sa thèse était que la justice distributive avait un poids significatif dans le sentiment de justice globale relatif aux notations annuelles des sous-officiers. Cette hypothèse a été validée par 93% des répondants. La justice distributive issue de l'évaluation est prépondérante à tout autre. Dans les Armées "*la justice distributive, matérialisée par une évaluation annuelle chiffrée est très codifiée à travers des normes, des procédures équivalentes pour chacun. De plus, la notation rentre en ligne de compte dans l'avancement en grades des militaires et pèse un poids non négligeable sur leur parcours de carrière (accès à des qualifications ouvrant droit à primes mensuelles, renouvellement de contrat, etc.). A travers la notation la justice distributive s'exprime en fonction de la valeur de cette évaluation comparée aux contributions du militaire qu'il estime avoir fourni pendant l'année en fonction des objectifs qui lui étaient fixés*". D'ailleurs l'importance de la précision dans la notation a été particulièrement soulignée par les répondants. Les militaires souhaitent être notés en fonction de leur contribution professionnelle réelle durant l'année par un commandant d'unité qui possède une information précise sur leur travail. Cette forme d'objectivité dans l'évaluation est finalement cohérente avec l'importance que revêt la justice distributive. En effet, cette dernière s'appuie sur la valeur des contributions annuelles du noté, et donc de la connaissance précise qu'a le chef sur le travail effectué.

S'il est acquis à travers cette revue de littérature que les perceptions de justice procédurale et de justice distributive sont corrélées, l'organisation des armées amène les militaires à construire leur sentiment de justice plutôt sur du court terme. Cela est dû au jeu des mutations fréquentes des chefs militaires qui ne sont amenés à noter un sous-officier que trois à quatre fois avant de rejoindre une nouvelle affectation. Une notation insuffisante peut s'avérer être fortement pénalisante pour un militaire. Cyprien Delaporte (2016) conclut que "*c'est certainement ici une explication complémentaire à l'importance accordée à la justice distributive. Une injustice distributive peut entraîner des conséquences graves sur le long terme (retard dans le passage des grades, retard dans une mutation sur un poste avec des responsabilités de niveau supérieur, mise en péril d'un renouvellement de contrat), tandis qu'une injustice procédurale de la part du chef sera de fait plus limitée dans le temps puisque ce dernier sera amené à être remplacé relativement rapidement*". La progression de carrière est perçue comme la rétribution la plus importante. Or la notation annuelle constitue le référentiel principal qui déterminera cette progression. Et Cyprien Delaporte (2016) d'ajouter que "*cet état de fait cumulé avec le turn-over régulier des chefs l'amène à poser l'hypothèse de la prédominance de la justice distributive sur la justice procédurale dans la formation du sentiment de justice globale des militaires concernant leur notation*". Le changement organisationnel vécu par les Armées en 2012 et qui a conduit à une notation unique au sein des trois forces armées a impliqué des modifications de procédures qui peuvent avoir mis du temps à être intégrées pleinement par les sous-officiers. La notation en termes de justice distributive reste donc pour les militaires un point de repère plus sûr qui leur permet de se situer sur le long terme pour leur carrière malgré les changements.

Dès lors nous comprenons mieux le sous-titre choisi par Cyprien Delaporte (2016) pour sa thèse : "comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste".

Pour autant, cette prédominance de la justice distributive dans la perception du sentiment de justice interroge car même si les officiers sont soumis à une très forte mobilité, une injustice procédurale ne génère-t-elle pas en cascade une injustice distributive sur la notation d'une année donnée et qui entraîne un retard dans la carrière si le notateur juridique n'est pas muté l'année suivante ?

L'Armée de l'air est une organisation mécaniste. Aussi avant de clôturer cette revue de littérature, il paraît opportun de s'intéresser dans le cadre de nos travaux à l'organisation en elle-même pour mieux comprendre les corrélations possibles entre la formation du sentiment de justice des employés par rapport à la nature de leur environnement de travail.

III. Quand perception de justice dans un processus RH rime avec configuration de l'organisation

La thèse examinée antérieurement se concentre sur un type d'organisation dite mécaniste. Il apparaît donc essentiel d'aborder la notion même d'organisation et ce qu'elle recouvre en termes de configurations.

L'organisation est définie comme "*un groupement, une association, en général d'une certaine ampleur, dont les objectifs sont précisés par un qualificatif*"[35]. C'est une entité structurée visant l'atteinte d'objectifs déterminés, et qui répond à certaines caractéristiques telles qu'une hiérarchie, des processus établis et la gestion de ressources.

François Pichault et Jean Nizet (2013) ont identifié cinq types de conventions organisationnelles, chacune définie par des critères tels que la division et la coordination du travail, les objectifs et la répartition du pouvoir. Ces critères permettent une analyse approfondie de l'organisation étudiée.

	Entrepreneuriale	Missionnaire	Mécaniste	Professionnelle	Adhocratique
Division du travail	Forte sur la dimension verticale et plutôt faible sur la dimension horizontale.	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale	Verticale et horizontale forte	Horizontale forte	Faible
Coordination du travail	Supervision directe	Par standardisation des normes et ajustement mutuel	Par standardisation des procédés ou des résultats	Standardisation des qualifications	Ajustement mutuel
Qualification des opérateurs	Faible	généralement élevée	Faible	Élevée	Élevée
But de mission et/ou système	Prédominance des buts de mission qui correspondent aux préoccupations et valeurs du directeur ; importance de la survie	Prédominance d'un ou de plusieurs but(s) de mission	Prédominance des buts de système	Différents buts de mission correspondant aux préoccupations professionnelles des différents groupes d'opérateurs	Principalement buts de mission, mais également but d'efficience
Degré d'opérationnalité	Faible ; il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	La capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l'organisation est plus importante que leur opérationnalité	Très élevé	La variété des buts des professionnels se traduit en buts organisationnels peu opérationnels	Intermédiaire
Système de buts	Relativement intégré, surtout du point de vue du directeur	Très intégré	Modérément intégré ; certaines tensions sont possibles entre différents buts de système, de même qu'entre certains buts de mission	Conflictuel : conflits entre les buts des différentes catégories de professionnels	Modérément intégré ; certaines tension sont possibles entre différents buts de mission, de même qu'entre les buts de missions et les buts d'efficience
Localisation du pouvoir	Au sommet stratégique qui est aussi propriétaire, et qui contrôle toutes les étapes des décisions stratégiques, parfois également des décisions moins importantes	Au sommet stratégique et chez les analystes des normes	Au sommet stratégique et chez les analystes de la technostructure, dans certains cas, chez le propriétaire	Principalement chez les professionnels et dans le bas de la ligne hiérarchique ; le sommet stratégique exerce également une influence en gérant les conflits	Décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique, centralisation des décisions stratégiques

Figure 8 : Les configurations représentatives des entreprises

[35] https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organisation/56421 [consulté le 26 février 2024]

Source : Site internet Institut numérique[36]

Les cinq types de conventions organisationnelles identifiés sont donc les suivants :

1. **La configuration entrepreneuriale** : Ce type d'organisation se caractérise par des entreprises où le dirigeant, souvent le fondateur, incarne la figure du leader. Il est le principal décideur pour l'ensemble des choix et activités de son entreprise. Généralement de petite taille, ces entreprises sont composées d'ouvriers exécutant diverses tâches, ce qui indique une faible division du travail mais une forte coordination verticale, sous le contrôle strict de la hiérarchie.
2. **La configuration professionnelle** : Constituée de personnes hautement qualifiées et possédant des compétences spécifiques reconnues entre pairs. La division horizontale du travail y est prononcée, couvrant un large champ d'actions, tandis que la division verticale est faible. Ces opérateurs qualifiés peuvent évaluer la nécessité de leurs actions pour le bien commun et travaillent en autonomie. Selon H. Mintzberg, cette configuration repose sur "la standardisation des qualifications". La reconnaissance entre pairs prévaut sur le contrôle hiérarchique, entraînant une faible hiérarchie et une décentralisation du pouvoir, avec un impact significatif des opérateurs sur les décisions stratégiques de l'entreprise.
3. **La configuration missionnaire :** Dans un cadre missionnaire, les organisations sont principalement orientées par des objectifs stratégiques liés à leur mission. Les collaborateurs s'engagent au sein de ces structures, animés par une forte adhésion aux valeurs fondamentales de l'entreprise. Comme le souligne H. Mintzberg[37], ce type d'organisation repose sur "la standardisation des valeurs", Pichault et NIzet (2012). Les membres de l'organisation effectuent une multitude de tâches dans l'intérêt des clients, ce qui traduit une faible division horizontale du travail. Parallèlement, la division verticale est également peu marquée, dans la mesure où les employés, partageant les valeurs de l'entreprise, s'efforcent d'accomplir leurs missions de manière optimale afin de satisfaire les objectifs cruciaux pour la pérennité de l'organisation. Toutefois, il convient de noter que le pouvoir décisionnel demeure principalement centralisé entre les mains des dirigeants.
4. **La configuration mécaniste :** Cette configuration peut être qualifiée de bureaucratie industrielle, reposant sur la standardisation des tâches. En effet, la division du travail se caractérise par une forte intensité tant sur le plan horizontal que vertical. Les opérateurs disposent ainsi d'une marge de manœuvre limitée dans l'exécution de leurs tâches et n'exercent aucun pouvoir décisionnel concernant la conception et l'organisation de leur travail. La standardisation des procédés confère peu de pouvoir aux opérateurs, toutes les tâches étant rigoureusement programmées, à l'instar des pratiques industrielles. Bien que la standardisation des résultats offre une certaine latitude dans l'exécution des tâches, le résultat demeure néanmoins déterminé par la haute direction de l'entreprise. Par ailleurs, la répartition du pouvoir est fortement centralisée au sein du top management ou de la direction.
5. **La configuration adhocratique :** Cette organisation repose principalement sur la collaboration entre des opérateurs possédant des compétences équivalentes. Chacun est capable d'accomplir le travail de l'autre, ce qui laisse présager une faible division horizontale et nécessite une grande autonomie dans l'exécution des tâches. Dans ce type de structure, il n'existe donc pas de division verticale du travail. Il s'agit essentiellement d'entreprises dynamiques, composées de plusieurs unités avec une communication forte et bien établie, permettant une coordination efficace des actions. François

[36] https://www.institut-numerique.org/42-analyse-de-lorganisation-521741edd08fc [consulté le 26 février 2024]

[37] Henri Mintzberg (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Montréal, Editions d'organisation, Agence d'Arc.

Pichault et Jean Nizet qualifient ce mode de fonctionnement d'"ajustement mutuel". Le pouvoir est largement décentralisé, permettant aux opérateurs et à leurs supérieurs hiérarchiques directs de prendre des décisions relatives à l'exécution des tâches. Toutefois, les décisions stratégiques demeurent entre les mains de la direction de l'organisation.

Selon François Pichault[38], il existe cinq types de convention de GRH (gestion des ressources humaines), chacune en lien avec le type de configuration organisationnelle.

Par ailleurs, François Pichault souligne qu'à chaque type de configuration organisationnelle est associée une convention de GRH (gestion des ressources humaines).

La localisation du pouvoir comme lien entre organisation et GRH

CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES	LOCALISATION DU POUVOIR	CONVENTIONS DE GRH
Entrepreneuriale	Sommet stratégique	Discrétionnaire
Mécaniste	Analystes des procédés/résultats >< associations d'employés	Objectivante
Adhocratique	Opérateurs qualifiés/ligne hiérarchique	Individualisante
Missionnaire	Analystes des valeurs	Valorielle
Professionnelle	Opérateurs qualifiés	Délibérative

58

Figure 9 : Localisation du pouvoir comme lien entre organisation et GRH
Source : Séminaire de M. François Pichault dans le cadre du MBA Management des ressources humaines à l'université Paris Dauphine

Dès lors, notre enquête révélera si la perception de justice à travers le processus de l'évaluation entretient un lien avec les configurations de l'organisation et la convention de GRH associée. Quoiqu'il en soit la thèse de Cyprien Delaporte l'a confirmée pour l'Armée de l'air et son organisation mécaniste. Mais si la justice distributive écrase toutes les autres au sein de cette Armée, qu'en est-il pour une autre Armée ou une autre organisation mécaniste ?

[38] Séminaire de M. François Pichault dans le cadre du MBA Management des ressources humaines à l'université Paris Dauphine en 2023.

PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre 1 - Méthodologie

I. Choix de l'outil de recherche

Afin de répondre aux quatre hypothèses que nous avons formulées, et après réflexion ainsi qu'échange avec notre directeur de mémoire, nous avons choisi une approche qualitative en utilisant des entretiens semi-directifs pour notre recherche, ce qui nous est apparue une méthode pertinente pour explorer les vécus et ressentis des interviewés vis-à-vis de l'évaluation ainsi que des aspects tels que le sentiment de justice, la qualité de la communication et l'entrée en relation au sein d'une entreprise. Voici quelques points clés concernant notre choix méthodologique :

- **Approche qualitative vs quantitative :** Nous avons opté pour une approche qualitative en raison de la nature interprétative et subjective des thèmes que nous voulions étudier. Cela permet une exploration en profondeur des expériences individuelles et des perceptions des interviewés.
- **Utilisation des entretiens semi-directifs :** Cette méthode nous offrait la possibilité d'élaborer une grille d'entretien structurée, centrée sur nos quatre hypothèses. Nous pouvions ainsi guider la discussion tout en permettant aux interviewés de s'exprimer librement sur leurs expériences.
- **Obtention de données riches et nuancées :** Contrairement aux questionnaires qui pouvaient être plus limités dans la profondeur des réponses, les entretiens semi-directifs nous permettaient d'explorer des déclarations plus intimes et d'obtenir des connaissances détaillées sur les perceptions et les expériences des participants.
- **Flexibilité et réactivité :** L'avantage principal de cette méthode était la possibilité de rebondir sur les réponses des interviewés, d'approfondir certains points et d'explorer des aspects imprévus qui émergeraient au cours de l'entretien. Cela a enrichi notre analyse en capturant des nuances et des détails souvent perdus dans les méthodes plus structurées.

En résumé, notre choix des entretiens semi-directifs semblait adapté pour répondre à nos objectifs de recherche, en particulier pour explorer des dimensions aussi complexes et subjectives que le sentiment de justice et la qualité de la communication en entreprise. Cette approche nous a permis de recueillir des données qualitatives riches, nuancées et contextualisées, qui sont essentielles pour une analyse approfondie de nos hypothèses. En explorant les perceptions individuelles des interviewés et en contextualisant ces perceptions dans la réalité organisationnelle, nous avons pu accéder à des compréhensions subtiles et parfois non-dits, qui auraient été difficiles à capturer avec des méthodes quantitatives ou plus directes. Ainsi, les entretiens semi-directifs nous ont permis de non seulement comprendre les perceptions de justice au sein des processus d'évaluation, mais aussi de saisir les dynamiques sous-jacentes à ces perceptions, telles que les interactions interpersonnelles, les biais potentiels, et l'impact de la communication organisationnelle. Cette approche qualitative s'est donc révélée indispensable pour une compréhension globale et nuancée des enjeux liés à la justice perçue dans les processus d'évaluation en entreprise.

II. Élaboration du guide d'entretien

L'élaboration d'un guide d'entretien rigoureux et pertinent constitue une étape cruciale dans la conduite d'une recherche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Dans le cadre de notre étude sur la

perception de la justice dans le processus d'évaluation RH, nous avons suivi une méthodologie structurée pour concevoir notre outil de collecte de données.

1. Formulation des hypothèses de recherche

Notre réflexion, nourrie par une revue de littérature approfondie et des échanges académiques, nous a conduits à formuler quatre hypothèses principales en lien avec notre problématique centrale : ***"La fonction RH peut-elle construire un processus d'évaluation perçu comme juste dans l'organisation ?"***

Ces hypothèses sont les suivantes :

1) L'absence ou un défaut de communication sur les enjeux de l'évaluation procure un sentiment d'injustice procédurale ?
2) L'utilisation d'un outil inadapté aux objectifs évalués génère un sentiment d'injustice procédurale.
3) Un entretien sans bienveillance et empathie augmente la perception d'injustice interactionnelle.
4) L'absence de cohérence entre l'appréciation positive de l'évaluation et l'absence de rétribution procure un sentiment d'injustice distributive.

Ces hypothèses couvrent les différentes dimensions de la justice organisationnelle identifiées dans la littérature (Folger et Cropanzano, 1998), à savoir la justice procédurale, interactionnelle et distributive.

Nous avons choisi de formuler deux hypothèses sur la justice procédurale et une sur chacune des justices interactionnelle et distributive, car cela nous semble pertinent pour notre étude sur la perception de justice dans les processus d'évaluation. En effet, il nous apparaît que si les procédures sont perçues comme justes, les résultats (justice distributive) et les interactions (justice interactionnelle) sont davantage susceptibles d'être acceptés. Ce choix nous permet d'examiner en détail les aspects sur lesquels la fonction RH peut avoir un impact direct et significatif, tout en offrant une vision d'ensemble sur la perception de justice. Nous estimons que cette approche capture la complexité des processus d'évaluation et leur influence sur le ressenti des employés, tout en nous permettant d'identifier des axes d'amélioration concrets pour les organisations.

2. Conception du guide d'entretien

Le choix des entretiens semi-directifs nous a conduits à élaborer une grille d'entretien la plus rigoureuse et perspicace possible, afin d'obtenir des réponses claires et pertinentes pour tester nos hypothèses à travers les constats que nous allions pouvoir tirer.

Pour élaborer cette grille, nous avons adopté une approche en plusieurs étapes. Nous avons d'abord procédé à un recensement de nos idées, en nous appuyant sur nos expériences professionnelles respectives et les connaissances acquises durant notre cursus MBA. À partir de cette réflexion, nous avons formulé une vingtaine de questions finales, classées et organisées en fonction des quatre hypothèses retenues. Conscientes du caractère à la fois routinier et sensible de l'évaluation, nous avons également élaboré des relances et des reformulations pour approfondir les réponses des participants et encourager une expression libre et détaillée. De plus, compte tenu de la diversité des métiers et des types d'organisation ciblés par notre recherche, nous avons dû penser à formuler nos questions sous différents prismes afin de capter des perspectives variées.

Le guide d'entretien final (disponible en Annexe 3) a été structuré de manière à aborder progressivement les différentes dimensions de notre problématique. Un exemple d'entretien se trouve en Annexe 5.

3. Conduite des entretiens

Afin de garantir la qualité et l'éthique de notre démarche, nous avons accordé une attention particulière à la mise en place d'un cadre clair pour chaque entretien :

- Nous avons systématiquement commencé par nous présenter et expliquer notre contexte académique ;
- L'objectif de l'entretien a été clairement énoncé, sans toutefois mentionner explicitement le concept de "justice" pour éviter d'orienter les réponses ;
- Nous avons assuré aux participants la confidentialité de leurs réponses et demandé leur consentement pour l'enregistrement de l'entretien.

L'introduction se déroulait généralement comme suit :

"*Étudiantes en MBA à Paris Dauphine, nous réalisons un mémoire portant sur l'évaluation annuelle, un sujet qui nous concerne tous mais qui suscite encore des questions persistantes. À travers cet entretien, nous souhaitons connaître votre compréhension et votre ressenti vis-à-vis du processus d'évaluation dans votre entreprise et, le cas échéant, identifier des pistes d'amélioration.*"

Avec la structure fournie par notre guide combinée à la flexibilité inhérente aux entretiens semi-directifs, nous avons visé à obtenir un équilibre optimal entre profondeur d'analyse et comparabilité des données recueillies.

III. Constitution du panel d'étude

Afin d'obtenir une vision globale et élargie de l'évaluation en entreprise et après discussion avec notre directeur de mémoire, nous avons choisi d'investiguer au sein de cinq entreprises distinctes, chacune caractérisée par une configuration organisationnelle différente. Ce choix a été motivé par le besoin d'explorer un large spectre des pratiques d'évaluation, en tenant compte des objectifs poursuivis, de la configuration organisationnelle, ainsi que du degré de centralisation du pouvoir et de la structure hiérarchique.

Notre panel d'étude se compose de trois populations clés : les professionnels **RH**, les **managers**, et les employés occupant des fonctions **évaluées**.

Ce choix de panel nous permet d'analyser les données selon deux axes : d'une part, en fonction du type de convention de gestion des ressources humaines défini par chaque configuration organisationnelle ; d'autre part, en fonction du statut des individus au sein de l'organisation.

Initialement, nous avions prévu d'interroger 45 personnes au total, réparties entre 10 professionnels RH, 15 managers et 20 employés évalués. Cette répartition reflétait notre hypothèse que le sentiment de justice était particulièrement crucial pour les employés évalués, sans négliger les perspectives des managers et des professionnels RH. La distribution visait également à refléter la proximité de chaque population avec le processus d'évaluation : le nombre d'entretiens augmentait à mesure que les personnes

interrogées étaient plus éloignées du processus d'élaboration des évaluations, justifiant ainsi le choix de notre panel.

Finalement, nous avons réussi à interviewer 38 personnes (détails disponibles en Annexe 4) au sein de différentes organisations, que nous avons regroupées par type d'organisation, comme illustré dans la figure ci-après :

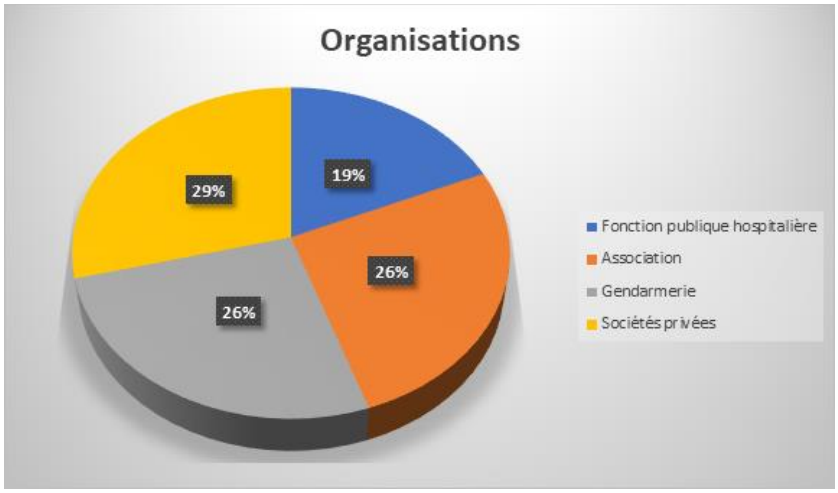


Figure 10 : Présentation du panel en fonction de la typologie des entreprises choisies

Nous avons réussi à obtenir une homogénéité en termes de métiers. Cependant, bien que notre objectif initial ait été d'interroger un plus grand nombre d'évalués, il s'est avéré difficile de trouver des volontaires. Le sujet de l'évaluation n'a pas semblé susciter un grand intérêt chez de nombreux salariés évalués.

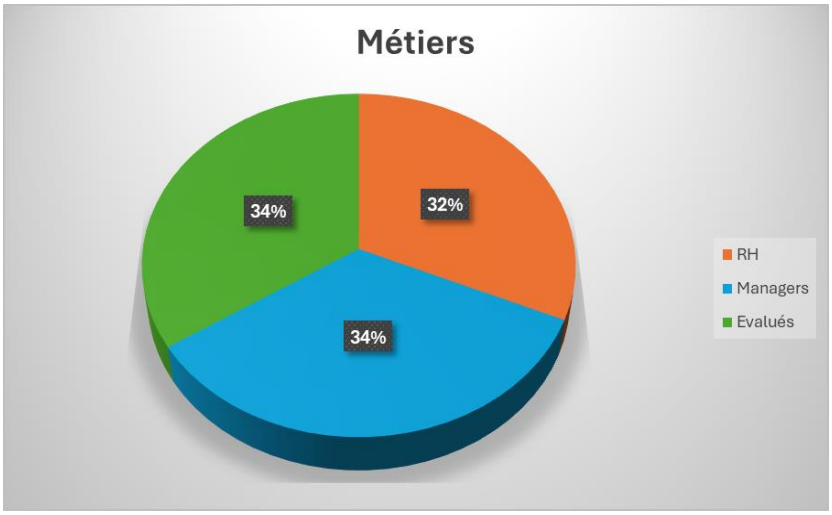


Figure 11 : Présentation du panel en fonction des métiers

Le panel est majoritairement féminin, ce qui peut s'expliquer par la féminisation croissante de la fonction RH. Néanmoins, cette prédominance n'a pas semblé influencer les résultats obtenus.

Les perspectives et les ressentis partagés au cours des entretiens n'ont pas révélé de variations notables en fonction du genre des participants. Cela suggère que les enjeux abordés, tels que le sentiment de justice, la perception de l'évaluation ou l'importance accordée aux objectifs organisationnels, sont perçus de manière relativement homogène, indépendamment du sexe des personnes interrogées. Cette

observation renforce l'idée que les questions soulevées au sujet des évaluations en entreprise touchent des préoccupations universelles, partagées par l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur genre.

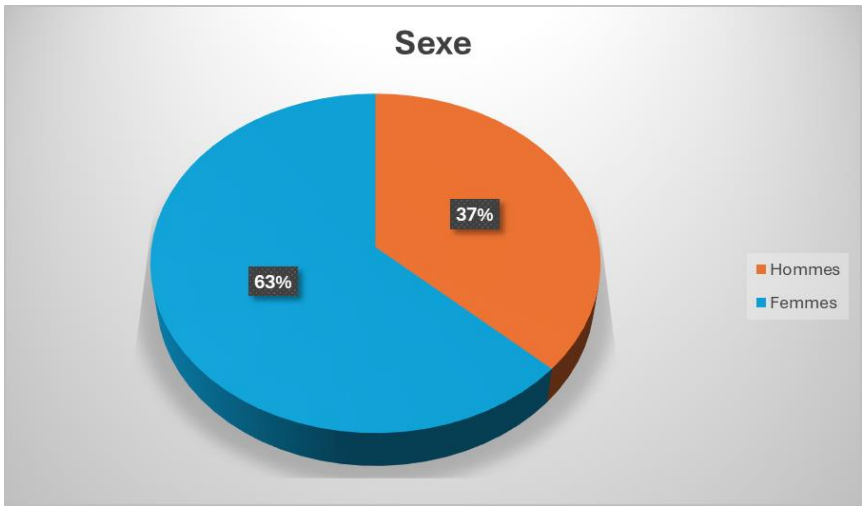


Figure 12 : Présentation du panel en fonction du sexe

Le panel que nous avons interrogé est principalement composé d'individus âgés de 30 à 50 ans. Cette tranche d'âge, souvent déjà bien intégrée dans le monde du travail, a généralement une expérience significative en matière d'évaluation, soit dans leur entreprise actuelle, soit dans des postes précédents. Cette expérience leur a permis de formuler des réponses plus détaillées et réfléchies, en s'appuyant sur des situations vécues et sur une compréhension plus approfondie des processus d'évaluation.

En revanche, **les participants âgés de 20 à 30 ans**, débutant dans la vie active, ont eu plus de difficultés à fournir des réponses développées. Leur manque d'expérience en matière d'évaluation les a parfois empêchés d'appréhender pleinement les enjeux et les dynamiques de cet exercice. Cette différence générationnelle a donc influencé la profondeur des réponses, avec des perspectives plus nuancées chez les 30-50 ans par rapport à la jeune population. Cette tranche d'âge est peu représentative de notre population interrogée.

De plus, **la tranche d'âge des 50-60 ans** est principalement représentée par des responsables RH. Leur position au sein de l'entreprise, combinée à leur expérience professionnelle, leur confère une vision plus stratégique et globale des enjeux de l'évaluation. Cela leur permet d'aborder les discussions avec une compréhension plus large des objectifs organisationnels et des pratiques de gestion des talents. Cette répartition démographique a donc influencé les types de réponses obtenues, avec des contributions variées et complémentaires selon l'âge et le rôle des participants au sein de l'entreprise.

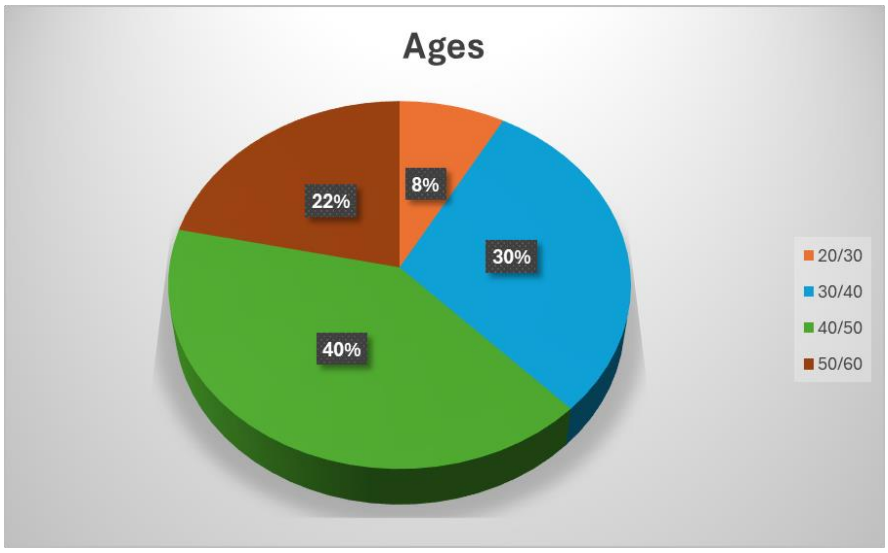


Figure 13 : Présentation du panel en fonction des âges

IV. Identification des difficultés terrain et limitations

La collecte des données pour notre mémoire a été marquée par plusieurs défis, notamment lors de la réalisation des entretiens. L'un des principaux obstacles a été la **difficulté à identifier des organisations prêtes à accepter des entretiens individuels**. Bien que nous ayons finalisé la grille d'entretien mi-mars et planifié de mener les entretiens de mi-mars à fin juin, nous avons rencontré des retards imprévus.

Plusieurs organisations ont refusé de participer pour diverses raisons : deux associations n'ont pas de processus d'évaluation formalisé, tandis que deux autres, bien qu'ayant accepté de diffuser des questionnaires, ont décliné la tenue d'entretiens individuels. De plus, quatre sociétés privées ont refusé notre sollicitation, invoquant la crainte de créer des tensions autour d'un processus d'évaluation déjà sensible. Enfin, la société privée d'un membre de notre équipe de mémoire, en pleine fusion et première campagne d'évaluation sous une nouvelle direction, a dû être exclue du panel en raison de son contexte particulier. Par ailleurs, le fait que les trois membres de notre équipe de mémoire n'ont évolué que dans un seul milieu professionnel, a exacerbé les difficultés pour atteindre les entreprises privées.

Face à ces obstacles, nous avons concentré notre recherche sur des organisations avec lesquelles nous avions des relations établies ou un accès plus direct. Dans le contexte hospitalier, de nombreuses relances ont été nécessaires pour sécuriser les entretiens en raison d'annulations de dernière minute. Concernant la Gendarmerie Nationale, nous avons mobilisé notre réseau professionnel, en sollicitant des officiers en poste, ce qui a facilité la participation de leurs équipes. Pour les sociétés privées, nous avons utilisé le réseau du MBA Dauphine, une stratégie qui s'est avérée essentielle pour surmonter les réticences initiales à participer à des entretiens approfondis. La même approche a été employée pour obtenir la participation d'une association clé dans notre recherche.

Nous avons également rencontré des **difficultés à atteindre les objectifs de participation dans certaines organisations**, impactant ainsi la qualité et la représentativité des données collectées. Par exemple, dans la fonction publique hospitalière, seulement 7 des 9 personnes prévues ont pu être interrogées, tandis que dans les entreprises privées, 11 des 18 personnes ciblées ont participé. Ces difficultés étaient principalement dues à un manque d'intérêt des évalués pour le sujet et à des contraintes de temps,

exacerbées pour la fonction publique hospitalière par des événements tels que la préparation des Jeux Olympiques, qui ont particulièrement affecté la disponibilité des participants.

Sur le plan méthodologique, **la conduite des entretiens a également présenté des défis**. Les entretiens semi-directifs ont parfois rendu difficile le maintien du focus sur le guide d'entretien, les récits des interviewés ayant tendance à s'éloigner de notre question centrale. Et il n'a pas toujours été facile de formuler des relances pertinentes pour approfondir certains points critiques. De plus, le fait que trois personnes aient mené les entretiens, malgré une grille clairement définie, a introduit une certaine variabilité dans notre conduite, ce qui a augmenté la complexité de l'analyse.

Enfin, **l'absence de cadres dirigeants de haut niveau (membres de comités exécutifs, par exemple) parmi les responsables RH interrogés** représente une limite notable de notre recherche.

En résumé, la réalisation de ce mémoire a nécessité de surmonter des obstacles significatifs, qu'ils soient liés à l'accès aux participants ou aux contraintes temporelles. Ces défis nous ont conduits à adapter nos méthodes, à faire preuve de résilience et à affiner nos compétences en gestion du temps et en conduite d'entretiens, tout en maintenant la rigueur scientifique nécessaire à une analyse de qualité.

Chapitre 2 - Analyse des données recueillies par hypothèse

Hypothèse 1 : Une absence ou un défaut de communication sur les enjeux de l'évaluation procure un sentiment d'injustice procédurale

Constat 1 : Quand les enjeux personnels éclipsent les objectifs d'entreprise : une évaluation déconnectée

Dans l'ensemble des organisations étudiées, il ressort une méconnaissance des enjeux de l'entreprise par les personnes évaluées, ce qui nuit à la compréhension du rôle de l'évaluation dans la performance et l'atteinte des objectifs communs. La majorité des collaborateurs évalués ne sont pas informés ou n'ont pas pris connaissance des informations disponibles concernant les enjeux globaux de l'évaluation. Les enjeux personnels semblent peser davantage dans l'acceptation et la réalisation de cet exercice.

- Soignant 1 - Hôpital public : "je ne voyais pas *spécialement les enjeux, c'était plutôt faire un bilan de l'année et évoquer les projets à venir [...] ça n'allait pas changer le court de ma carrière et qu'on progressait au fur et à mesure. Donc en termes d'enjeux pas énorme, ça permettait de faire un point et de voir où on voulait aller."*
- Soignant 2 - Hôpital public : *"Je n'ai jamais vraiment su si ça avait une quelconque importance car on ne m'a jamais dit ou allait cette évaluation"*
- Collaborateur 1 - Société privée : *"Personnellement, je suis content d'avoir fait le job, je fais mon copier-coller dans l'outil à partir d'un document Word. Je tape mes appréciations, mes objectifs, tout ça, je les colle dedans. Et puis après rendez-vous l'année prochaine. Mais ouais, je ne vois pas la plus-value en fait"*
- Gendarme 1 *: "La seule fois où j'ai vraiment eu une explication, c'était de manière informelle. J'étais allé saluer mon ancien commandant d'escadron qui était devenu responsable RH au niveau de la région. Je n'étais plus affecté dans la région mais en discutant avec lui, il me parle de l'avancement et je lui dis cette année j'espère l'avoir et il avait pu avoir accès à ma notation. Et il m'avait expliqué qu'en*

l'état actuel je ne pouvais pas passer parce que je n'avais pas les croix cochées parfaitement à l'aise et apte immédiatement à prendre un poste de niveau supérieur. Et ça, ça ne m'avait jamais été expliqué."

- Collaborateur 1 – Association : *"C'est une l'occasion de faire le point, de voir un petit peu où tu en es et de voir si tu as des attentes"*
- Collaborateur 2 - Association : *"on m'a expliqué qu'on allait le faire plus tôt qu'on allait m'envoyer la grille sur laquelle on allait se baser pour faire l'entretien. Et si avant l'entretien, j'avais des questions et Ben je pouvais les poser soit à ma responsable, soit à la personne à la charge RH*".

Il apparaît que les enjeux de l'évaluation sont perçus en fonction de l'intérêt que l'évalué y trouve. En Gendarmerie, l'évaluation est principalement liée au tableau d'avancement et à la mobilité, tandis que dans la fonction publique hospitalière, elle concerne l'accès au financement d'une spécialisation. Dans les entreprises privées, l'enjeu réside dans l'obtention de primes, alors que dans les associations, la mobilité est une possibilité, bien que celle-ci soit davantage reconnue par les responsables RH que par les collaborateurs eux-mêmes. Bien loin des enjeux de l'entreprise et de l'organisation en elle-même, les enjeux personnels permettent d'accepter le processus d'évaluation et de l'assimiler comme un exercice obligatoire qui reflètera le travail produit.

- Manager 1 - Hôpital public : *"tu es infirmier, tu as le droit de finir infirmier, c'est à dire que ton cursus il va avancer ton échelon, tes salaires vont avancer parce que c'est ton échelon qui avance. Si tu mènes ton chemin tranquillement, si tu effectues ton travail sans trop de difficultés et globalement j'ai envie de dire à 99 pour 100 des cas, en fait, ta carrière professionnelle est tracée donc en fait les enjeux de l'évaluation professionnelle, on aura beau leur expliquer s'ils n'ont pas envie de partir, ils n'ont pas envie de changer de métier. Ils s'en fichent."*
- RH 2 - Société privée : "*Déjà on est tous conscients que les enjeux sont un petit peu lié aussi aux augmentations qui ont lieu 2-3 mois plus tard. Tout le monde a ça dans la tête. Il y a aussi l'enjeu aussi pour des gens qui veulent progresser dans leur carrière."*
- Manager 1 - Société privée : *"Nous discutons alors des souhaits que nous avons pour chaque collaborateur, afin de parvenir à une évaluation finale pour les promotions, entre autres."*
- RH 4 - Société privée : *"La course à la promotion peut également compliquer les discussions, en introduisant un biais dans les évaluations."*
- Manager 3 - Société privée : *"pour proposer une augmentation, une promotion, un projet de développement, et etc."*
- Manager 2 - Société privée : *"il faut connaître les enjeux, donc bien connaître ce dont on attend de vous, donc la fiche de poste et surtout la fiche de poste du futur rôle, et quels sont les éléments de langage à apporter dans les évaluations ? Les éléments de langage sont connus, si vous connaissez ce que veulent entendre les personnes qui vont vous évaluer. Donc oui, c'est hyper important. Il a plein de gens qui sont très performants, mais ils ne communiquent pas correctement et donc ils restent alors à leur position."*
- DRH - Hôpital public : *"Je ne suis pas sûre qu'ils mesurent les enjeux stratégiques de l'hôpital mais* ***ils ont leurs propres enjeux c'est souvent lors de cette évaluation annuelle qu'ils peuvent parler de leur projet professionnel****, de leurs souhaits d'évolution, demander des formations. Par contre, selon moi, ils ne mesurent pas l'importance des enjeux d'atteinte des objectifs à atteindre dans leur service, ils ont leurs enjeux et c'est bien assez pour de plus en plus de professionnels."*
- Manager 1 - Gendarmerie : *"Les enjeux, c'est évidemment que la notation, elle va préparer tout le parcours de carrière du militaire, donc l'avancement, toutes les formations auxquelles il peut*

candidater, toutes les mesures auxquelles il peut prétendre, peut-être même la prime au mérite. Enfin cette notation elle est déterminante pour son parcours de carrière, les choix de commandement qui sont faits."

- Gendarme 2 : *"c'est parce qu'on se le dit en fait entre nous. J'ai discuté une fois avec un chef secrétaire, il m'avait dit que je n'avais pas les 2 croix à gauche et que de toute façon je ne passerai pas à l'avancement."*

Néanmoins, les managers et les responsables RH sont plus sensibilisés aux enjeux de l'évaluation. La notion de politique RH est prégnante, avec des objectifs clairement définis en matière de gestion et de rétention des talents, ainsi que de développement des compétences.

- DRH - Association : *"Je dirais que les enjeux, c'est évidemment un enjeu de politique RH très important. C'est d'essayer de garder nos collaborateurs le plus longtemps possible et surtout qu'ils se sentent bien chez nous en mettant en place une politique qui est relativement souple je dirais. Il y a des règles qui sont précisées mais on est relativement souple. Et puis on essaye de mettre en place des parcours, de gérer un peu les carrières même si on est une petite structure, mais notre but c'est quand un salarié est compétent, qu'il adhère aux valeurs de l'association, le faire monter en compétences pour le faire évoluer sur le poste".*
- Manager 3 - Hôpital public : *"Je dirais que c'est aussi une façon de reconnaître les talents de demain et de les faire évoluer dans ce sens parfait".*
- RH 1 - Société privée *: "étant du côté RH, je comprends que c'est un processus d'évaluation nécessaire. Il est essentiel de prendre conscience de notre progression dans notre carrière, nos missions et nos objectifs. Évidemment, le but principal d'une entreprise est de générer du chiffre d'affaires, donc tôt ou tard, il est nécessaire de passer par une évaluation"*

Constat 2 : Quand le temps gâche les enjeux : l'évaluation chronophage sous les projecteurs

Lorsque nous croisons les données obtenues, un point commun émerge pour trois des organisations interrogées : le temps consacré aux évaluations n'est pas suffisant pour exploiter pleinement les enjeux de développement des compétences et de fidélisation des salariés. La variable commune à ces trois organisations est la taille de l'entreprise et le nombre d'évalués par manager. L'aspect chronophage de cet exercice est fréquemment souligné dans les verbatims des participants. Tous s'accordent sur le fait que la multiplication des évaluations, due au grand nombre d'agents à évaluer, ne permet pas de mener cet exercice de manière optimale ni de le rendre pertinent et utile par rapport aux enjeux et objectifs initiaux définis par la gestion des ressources humaines.

- RH 1 - Gendarmerie : "*Non je n'ai pas vu de rejet de la notation. En fait, ce que j'ai le plus souvent eu comme témoignage, c'est que (mais c'est aussi ça la mauvaise pratique), le notateur reçoit le noté, il lui lit ce qu'il a marqué, et ensuite c'est fini, signez là. Et donc c'est très unilatéral.* ***Par manque de temps****, ce n'est pas pour mal faire."*
- Manager 1 - Gendarmerie : *"Mais au-delà de ça en fait quand tu fais tes notations* ***tu n'as pas le temps****. Moi je prenais des repos pour faire mes notations au calme. J'en avais 100, mais tu as des compagnies, c'est 200. Tu imagines à 200 tu as peut-être un peu moins la connaissance des gars. Moi à 100 je finissais enfin au bout de 2 ans je les connaissais quand même bien. Je pouvais mettre 3/4 d'heure, 1 h par notation, mais les compagnies à 200 c'était 20 min par notation en vrai et qu'est-ce que 20 min*

pour ton littéral, regarder la cohérence globale, regarder le niveau des uns par rapport au niveau des autres, harmoniser et cetera."

- Manager 2 - Hôpital public *: "quand je vois les cadres qui ont, je ne sais pas moi, 50 évaluations à faire et c'est plus une contrainte qu'autre chose et je ne crois pas qu'elles voient l'intérêt du truc et que quand tu es en retard, tu les bâcles et tu ne fais pas ce qu'on pourrait faire* ***si on avait un peu plus de temps*** *et probablement aussi un peu plus de moyens, sur ce qu'on peut offrir aux soignants"*
- Manager 2 - Hôpital public *: " Alors je pense que ça aiderait d'expliquer un peu l'intérêt de l'évaluation. Mais je ne suis pas certaine que ça fasse tout, il y a quand même* ***une grosse notion de temps*** *à l'hôpital et quand tu as 50 agents, même si tu ne doutes pas du bien-fondé du truc, tu n'as juste pas les moyens de le faire correctement."*
- Manager 2 - Société privée : "*Déjà* ***il n'a pas de temps****..."*
- RH 4 - Société Privée *: "Il y avait une réunion prévue à 14h, et à 10h, je reçois un message d'un collaborateur me disant : "Je viens d'apprendre que mon évaluation aura lieu cet après-midi, et je ne comprends pas ce que mon évaluateur pourrait dire à mon sujet étant donné que je ne lui ai pas parlé depuis plus de six mois. Je contacte donc la personne concernée, et elle me dit qu'elle devait représenter environ trois personnes lors de l'entretien, mais qu'elle n'a aucune information sur ces trois collaborateurs car elle n'a jamais eu le temps de les accompagner."*
- Manager 3 - Société Privée *: "Je trouve que cela nous demande de plus en plus de temps(...) par exemple, je dois évaluer environ 150 personnes (...) quand il y a des personnes dispersées sur des petits projets, sans une hiérarchie bien installée sur le compte, ils viennent me poser des questions. Au quotidien, je ne vois pas ce qu'ils font, donc je les évalue sans trop savoir leur travail réel"*
- RH 1 - Société privée *: "Alors, c'est un peu lourd. La gestion des entretiens annuels peut être un processus laborieux et complexe, surtout pour les managers avec de grandes équipes à évaluer. La préparation, la conduite et la prise de décision concernant l'avancement de la carrière des collaborateurs peuvent être chronophages."*
- Manager 1 - Hôpital public : *"Alors moi j'en ai que 2 à faire, je peux prendre le temps mais un cadre qui a 50 évaluations à faire, peut-être qu'i****l ne prend pas le temps de prendre 2h par agent****, puis à un moment donné ça devient anti constructif, donc les enjeux, je pense qu'ils sont moins clairs."*

À l'inverse, la taille réduite des équipes gérées par les managers, en lien avec la petite taille de l'association, permet de consacrer du temps à chacun, faisant de l'évaluation un moment d'échange productif et constructif pour le manager et l'évalué. Ainsi, le temps accordé devient un critère d'acceptation non négligeable.

- Manager 3 - Association : " *Sans vouloir parler à leur place, au regard des retours que j'ai eu cette année en fin 2023, sur l'entretien d'évaluation c'est un exercice qui a été apprécié par tout le monde puisqu'il permet quand même de se poser et de faire le point sur l'année passée, sur leurs difficultés, sur ce qui a bien marché. C'est un véritable échange, en toute transparence, notamment pour les objectifs. Et surtout c'est un temps dédié et individualisé".*
- Collaborateur 4 - Association : *"Voilà, moi je trouve ça plutôt normal d'expliquer les enjeux de l'entretien, de prendre du temps, d'avoir cette pédagogie là pour qu'on comprenne justement à quoi ça sert et que ça ne soit pas juste un entretien pour un entretien".*

Constat 3 : Changement de pratiques : une nouvelle vision des enjeux dans la fonction publique hospitalière

Le changement de pratique semble effectivement avoir entraîné un changement de perception des enjeux. Lorsque de nouvelles pratiques sont introduites, elles peuvent offrir aux participants une perspective différente sur les objectifs et les résultats attendus, ce qui peut modifier leur compréhension et leur appréciation des enjeux.

À plusieurs reprises, les personnes interrogées dans la fonction publique hospitalière ont mentionné un changement dans le processus d'évaluation, en particulier la disparition du processus de notation qui générait un certain stress en raison de son impact sur leurs primes. Toutefois, la nouvelle pratique consistant en un entretien professionnel, qui n'influence plus les primes mais vise à favoriser la montée en compétences, n'a pas encore été pleinement acceptée, car elle reste mal comprise et son intérêt n'est pas encore assimilé. Cependant, pour que ce changement de perception se produise, il est crucial que les nouvelles pratiques soient accompagnées d'une communication claire et d'une formation adéquate, permettant aux individus de saisir pleinement l'intérêt et les conséquences des changements.

Ainsi, si le nouveau processus est bien intégré et compris, il peut conduire à une réévaluation des enjeux, avec un alignement plus fort entre les pratiques adoptées et les objectifs organisationnels. Cependant, si le changement est mal géré ou mal compris, les anciennes perceptions des enjeux peuvent persister, limitant l'efficacité du nouveau processus

La mise en œuvre de ce changement est toujours en cours, et il serait pertinent d'analyser, à l'avenir, si ce nouveau processus s'intègre progressivement dans les pratiques courantes comme le suggère la réinvention des pratiques.

- Manager 1 - Hôpital public : *"Je ne pense pas que les enjeux soient évoqués alors en tout cas ils sont moins évoqués qu'ils ne l'ont été à une époque.*

  Peut-être qu'avec la notation, l'enjeu était plus simple à comprendre pour tout le monde parce qu'en fait quant à l'époque on faisait une évaluation avec une note, on savait que derrière il y avait la prime semestrielle qui était calculée en fonction de cette note, que l'évolution professionnelle, et notamment sur la partie classe supérieure, faisait partie de cette notation. Donc c'était quelque chose de très concret."
- Soignant 1 - Hôpital public : *"A l'époque quand j'étais infirmière, je ne voyais pas spécialement les enjeux, c'était plutôt faire un bilan de l'année et évoquer les projets à venir, et à l'époque y'avait une histoire de note dont je ne comprenais pas spécialement les tenants et les aboutissants mais c'était euh… mais y'avait une notion de notation donc un stress par rapport à ça".*
- DRH - Hôpital public : *"Alors l'évaluation a changé il y a quelques années, pendant des années elle a été comprise et vue uniquement comme ayant un impact sur la note. Il est a noté que dans la fonction publique hospitalière dans beaucoup de cas elle avait un enjeu sur la prime sociale, sachant que là elle est nulle et donc il y avait un enjeu majeur avec une espèce de déroulé de cette évaluation qui d'ailleurs était du coup complètement phagocytée et liée à cette fonction. Il y avait une note avec des processus un peu louche parce que plus on était ancien et plus la note était haute. On rentrait à 14 et on ne sait pas pourquoi mais jamais elle descendait. Maintenant il n'y a plus de note donc plus d'enjeu financier et les agents s'en moquent par conséquent."*

Cette évolution de pratique est consécutive au Décret n° 2020-719 du 12 juin 2020 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière[39] et a pour but d'effectuer le bilan de l'année écoulée, d'apprécier les compétences de l'agent et de fixer les objectifs de l'année future afin de permettre la montée en compétences et l'implication de l'agent au sein de l'institution pour laquelle il travaille. Cet entretien est conduit entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Cet entretien professionnel mis en place en 2021 dans la fonction publique hospitalière remplace la notation jugée comme désuète "**Ce système a montré ses limites : les notes sont souvent concentrées entre 18 et 20, ce qui ne permet pas de distinguer les fonctionnaires les plus performants."**[40] Après de nombreuses années de questionnements et d'expérimentation, il a donc été pensé et travaillé afin d'évaluer à la fois les savoirs être et les savoirs faire inhérents à la pratique de la profession de l'agent de façon plus précise et objective et de permettre aux managers de s'inclure dans le développement professionnel de leurs équipes (voir le paragraphe 2/ Chapitre 2 de la revue de littérature).

Cette volonté de changer les pratiques touche la fonction publique en général mais n'est pas encore uniformisé. Même si la notation en gendarmerie relève du Code de la défense (voir le paragraphe 3/ Chapitre 2 de la revue de littérature) et non des décrets de la fonction publique, ce constat y est identique.

- Manager 3 – Gendarmerie : *"Faut savoir que moi, je l'ai connu en tant que notateur et que noté, quand j'ai commencé en gendarmerie, donc ce qu'on appelle le cimetière, mais il amène les mêmes biais de la part des notateurs, c'est à dire que les gens, plus ils étaient âgés, meilleurs ils étaient et ce qui amène à des incongruités, parce que, par exemple, les gens n'arrêtent pas d'être meilleurs en sport malgré l'âge qui avance parce qu'on voulait à tout prix ne pas les baisser pour pas les pénaliser.*

  Voilà donc aujourd'hui on est sur un entre deux, mais le bilan a été tiré avec la notation qui n'est pas satisfaisante. Il y a 2 ans, on était censé changer de modèle. J'ai plus de nouvelles, en tout cas pour ce qui me concerne, parce que ce n'est pas mon bureau qui traitait, je dirais l'élaboration des notations. Mais voilà c'est un projet qui, en tout cas, n'a pas abouti jusqu'à présent."

Constat 4 : Préparer l'évaluation : La clé pour saisir et intégrer les enjeux stratégiques de l'entreprise

À la lumière des réponses recueillies, il apparaît clairement que les enjeux de l'entretien professionnel annuel, bien que mentionnés, ne sont pas pleinement compris par l'ensemble des participants. Ce qui ressort avec le plus d'acuité est le sentiment d'inutilité ressenti par les agents. Certains managers saisissent bien les enjeux de l'exercice, mais se trouvent dans l'incapacité de formaliser des évaluations utiles pour le développement de carrière, soit par manque de temps, soit parce que les agents ne se préparent pas sérieusement à cet exercice

- RH 1 - Société privée : *"Oui, nous avons complètement changé notre système. Avant, nous utilisions des objectifs SMART, mais maintenant nous sommes passés aux objectifs OKR[41]. Nous avons organisé*

[39] Décret n° 2020-719 du 12 juin 2020 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière - Légifrance (legifrance.gouv.fr)
[40] La Fonction publique remplace la notation par un entretien professionnel à titre expérimental | Portail de la Fonction publique (fonction-publique.gouv.fr)
[41] OKR est l'acronyme d'Objectives and Key Results, objectifs et résultats clés en français. Cette méthode permet de mettre les objectifs définis par l'entreprise au centre des équipes.

des ateliers pour expliquer à tout le monde ce que sont les OKR, comment les intégrer dans la plateforme et comment les structurer."

- Manager 3 - Gendarmerie *: "Le vrai défaut donc pour ta complète information en fait alors c'est un peu l'Arlésienne, mais on était censé avoir en sus d'une fiche d'auto-évaluation qui a déjà fait un peu long feu, on va dire, on devait faire un peu son autocritique avant de passer en notation en disant, Voilà comment je me situe, et cetera. Bon, le système ne fait pas consensus apparemment parce que cette année ils n'ont pas forcément demandé que ce soit rempli préalablement, mais en tout cas ils voulaient réformer le bulletin de notation."*
- RH 1 - Gendarmerie *: "Pour l'entretien, on devrait venir avec une préparation sous le bras : ce qu'on a fait, nos attentes, ce qui va, ce qui ne va pas. C'est un moment d'échange mais ce n'est pas compris comme ça"*
- Manager 1 - Gendarmerie *: "Et parfois tu avais des militaires, je te dis franchement ils arrivaient à la notation, ils n'avaient rien à dire et en fait ça, ça me rendait quand même assez malheureuse de voir qu'il est reçu par son chef pour faire le bilan de l'année, ce sur quoi il a progressé. Et le type n'a rien à te dire et en fait il vient à son entretien de façon totalement passive, récupérer le petit bulletin signé, sans être acteur."*
- Soignant 3 - Hôpital public *: "Alors non ce n'est pas bien dit ;* ***si on ne s'y intéresse pas… on ne sait pas trop ce qui se passe avant d'avoir son premier entretien."***
  "*Et surtout, je pense qu'il faut obliger les gens à répondre, enfin à faire cet outil, c'est non négociable. En fait, c'est soit tu viens "préparé" soit tu n'as pas d'évaluation et dans ces cas-là c'est une problématique pour toi, ta perspective d'avenir".*
- Soignant 3 - Hôpital public : *"En tout cas, je comprendrais mieux les enjeux de le faire et peut-être que je vais spoiler les questions, mais en tout cas je pense que c'est important que l'encadrement explique ce qu'on doit faire en amont, ce à quoi ça va leur servir,* ***ce à quoi ça va nous servir à nous pour trouver un intérêt de le faire."***
- Manager 3 - Hôpital public *: "Il faudrait peut-être les accompagner un peu plus dans la préparation de leurs évaluations, alors c'est difficile pour moi, parce que* ***je suis seule et qu'ils sont une cinquantaine et que j'ai aussi beaucoup de travail."***
- RH 4 - Société privée, réponse concernant sa propre évaluation *: "Quand je passe mon entretien annuel, ce n'est même pas préparé. Je peux recevoir l'invitation le jour même. "Ça te dit qu'on fasse un entretien cet après-midi ?" Il n'y a pas ce travail de préparation. C'est juste pour remplir une formalité."*

Le biais découlant de ce manque d'investissement réside dans le fait que cet entretien n'est pas pris au sérieux, en raison de ses conséquences limitées dans la fonction publique hospitalière. Les agents se sentent sécurisés par leur statut de titulaire, ce qui réduit l'impact perçu de l'évaluation sur leur trajectoire professionnelle.

- DRH - Hôpital public *: "Oui, ils sont évoqués mais avec une problématique un peu particulière qui est que les agents sont titulaires de la fonction publique donc les enjeux ne sont pas les mêmes dans ces circonstances. Néanmoins, pas pour les contractuels qui y portent une attention différente car, pour eux on est sur un sujet de maintien à l'emploi. Donc je dirais que pour les titulaires, les enjeux sont évoqués mais non intégrés car finalement sans importance sur le déroulé de leur carrière selon eux."*
- Soignant 2 - Hôpital public *: "Chez nous* ***ça n'a pas d'utilité****, quand la feuille est faite en février et qu'on la récupère l'année d'après pour la signer après que la DRH a apposé un tampon avis conforme et une*

signature ***je doute qu'elle les lise toutes et qu'elle sache vraiment qui est qui et comment les gens travaillent****. Et puis une fois qu'on a été titularisé, il en faut pour que ça change quelque chose."*

- RH 1 - Gendarmerie *: "Non je ne dirai pas qu'il le perçoive nécessairement qu'il y a un lien entre la prime de résultats exceptionnels et la notation. Ils se disent, de toute façon, tous les 3 ans c'est mon tour et l'histoire ne leur donne pas tout à fait tort."*

Au-delà des constats précédemment exposés, il apparaît que le manque de communication sur les enjeux de l'organisation ne semble pas provoquer de sentiment d'injustice procédurale quant à la finalité des évaluations. Contrairement à ce que nous aurions pu anticiper, l'idée selon laquelle une meilleure communication sur les enjeux stratégiques de l'évaluation améliorerait l'acceptation de cet exercice ne se révèle pas concluante. Les participants ont effectivement exprimé un manque de communication, avec des impacts significatifs sur leur compréhension et leur engagement dans le processus d'évaluation. Cependant, de manière surprenante, ce manque d'information ne semble pas avoir engendré un sentiment d'injustice procédurale quant à la finalité des évaluations. Cela suggère que d'autres facteurs, peut-être plus personnels ou contextuels, jouent un rôle plus déterminant dans leur perception et acceptation de l'évaluation.

Cela indique que, malgré des lacunes dans la communication des objectifs globaux, les collaborateurs ne remettent pas nécessairement en cause la légitimité ou la justice des processus d'évaluation.

Cette observation soulève des questions intéressantes sur la nature des motivations et des préoccupations des employés vis-à-vis du processus d'évaluation. Il semblerait que les individus soient davantage focalisés sur leurs propres objectifs de carrière et leur développement personnel que sur l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Cela pourrait indiquer un décalage entre les priorités des employés et celles de l'organisation, ou simplement refléter une approche plus pragmatique et individualiste de la part des collaborateurs.

Par ailleurs, cette situation pourrait témoigner d'une certaine résilience ou adaptabilité des employés face aux processus organisationnels, même lorsque ceux-ci ne sont pas entièrement transparents ou compris. Les collaborateurs semblent avoir développé leurs propres mécanismes pour donner du sens à l'exercice d'évaluation, indépendamment de la communication formelle sur ses enjeux stratégiques.

Cette conclusion remet en question certaines hypothèses courantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines concernant l'importance de la communication organisationnelle dans l'acceptation des processus d'évaluation. Elle suggère que la relation entre la communication des enjeux stratégiques et la perception de justice procédurale pourrait être plus complexe que prévu, impliquant une variété de facteurs individuels et contextuels.

Hypothèse 2 : L'utilisation d'un outil inadapté aux objectifs évalués génère un sentiment d'injustice procédurale

Constat 1 : Outils d'évaluation sans consultation : un obstacle à leur efficacité et à leur adoption

L'outil d'évaluation est souvent conçu avec peu ou pas de consultation des utilisateurs finaux. Cette approche top-down soulève des questions sur l'efficacité et la pertinence de ces outils dans différents secteurs professionnels.

Dans le milieu hospitalier, on constate une méconnaissance de l'origine des outils d'évaluation et un désir marqué de participation à leur conception. Les professionnels de santé expriment le besoin d'adapter ces outils à leur réalité quotidienne, soulignant l'importance de l'expérience de terrain dans l'élaboration d'outils d'évaluation pertinents.

- Manager 3 - Hôpital public : *"Je ne pourrais même pas dire qui a créé ces outils, qui pourrait retravailler dessus mais je pense que ce serait une bonne idée de solliciter les gens qui les utilisent parce que ça ne parait pas toujours très adapté. Je pense qu'on peut vraiment faire mieux"*
- Manager 1 - Hôpital public : *"Aujourd'hui, ils feraient une nouvelle grille, on ouvrirait un groupe de travail et on demanderait si je voudrais y participer ? Très probablement, oui aujourd'hui j'ai un peu plus de recul, j'ai un peu plus de maturité professionnelle. Mais en tout cas, c'est ce que j'aimerais alors après je pense qu'un truc très très pratico pratique"*
- DRH - Hôpital public : *"Cet outil a été construit par la cellule de développement des compétences, c'est une équipe RH qui est spécialisée dans la formation, on m'a demandé une relecture mais je n'ai pas le temps de faire cela"*
  "Alors non, l'outil n'a pas été créé par les managers de proximité et c'est un peu décrié d'ailleurs mais nous sommes une grosse institution et l'outil doit être le même dans chaque groupe hospitalier alors le choix a été de confier ce travail à une cellule d'expert en formation et développement de compétences sinon chaque cadre aurait eu un petit quelque chose à redire et on n'aurait jamais eu d'outil finalisé."

Le secteur privé montre une situation contrastée. Certains managers se plaignent d'une absence d'implication dans la conception des outils d'évaluation, tandis que d'autres constatent une consultation accrue, bien que limitée et tardive. Dans les grandes entreprises, la rigidité des systèmes en place engendre frustration et inertie, révélant un décalage entre les besoins du terrain et les pratiques institutionnelles.

- Manager 5 - Société privée : *"Non, je n'ai pas été impliqué, du moins pas au début. Je ne sais pas dans quelle mesure les autres managers ont été consultés. Pour ma part, je n'ai jamais été impliqué. Cependant, récemment, nous avons été consultés pour donner notre avis. On nous a demandé quels outils nous préférions, quels étaient nos besoins. C'est la première fois que j'ai ce type d'échange où on nous demande notre avis avant de prendre une décision sur l'outil à utiliser."*
- Manager 3 - Société privée : *"Honnêtement, chez nous, le rôle des RH est très limité. Je n'aurais jamais le réflexe de me tourner vers eux pour ce genre de choses, même si cela peut paraître étonnant." [Réponse à la question "Est-ce que les RH demandent l'avis des managers pour faire évoluer le système d'évaluation ?"]*
  "On ne changera pas le système, c'est une énorme machine, c'est comme ça."
- Collaborateur 1 - Société privée - réponse en tant qu'ancien Manager : *"j'ai essayé de challenger les choses et je m'aperçois après, on est dans des grosses entreprises et il fallait respecter le système en place, ce qui pouvait être frustrant."*

Pour la Gendarmerie, comme indiqué dans la revue de littérature, le Code de la Défense stipule que la notation est une évaluation par l'autorité hiérarchique des qualités morales, intellectuelles et professionnelles du militaire, de son aptitude physique, de sa manière de servir pendant une période déterminée et de son aptitude à tenir dans l'immédiat et ultérieurement des emplois de niveau plus élevé. Cette notation doit se traduire par :

- Des appréciations littérales données par l'une au moins des autorités chargées de la notation ;
- Des niveaux de valeur ou des notes chiffrées respectivement déterminés selon une échelle ou une cotation définie.

Mais dans la mesure où la notation respecte la réglementation, l'outil peut être adapté par la DRH avec l'avantage que les officiers qui y sont affectés ont servi en unités opérationnelles au cours de leur carrière, sont notateurs juridiques dans le cadre de différentes affectations et sont eux-mêmes notés. Ils représentent la voix de tous les officiers.

Le secteur associatif, quant à lui, semble déléguer la réflexion sur les outils d'évaluation aux RH.

- Manager 3 – Association : *"je pense que c'est une réflexion au niveau des RH"*

Constat 2 : Outils d'évaluation jugés inadaptés et impersonnels : quand la réalité du terrain appelle à la révision

Ce constat découle naturellement du constat 1 mentionné ci-dessus.

Dans les hôpitaux publics, un sentiment d'inadéquation prédomine. Les évalués comme les managers critiquent le caractère trop général des outils d'évaluation, qui manquent de personnalisation et ne prennent pas suffisamment en compte les spécificités des services et des métiers. De plus, ces outils se révèlent être extrêmement chronophages et contraignants, ajoutant une charge de travail supplémentaire sans apporter de réelle valeur ajoutée. Cette généralisation excessive, combinée à la complexité et au temps requis pour les utiliser, conduit à une perception d'inefficacité de l'outil, qui ne reflète pas fidèlement la réalité des tâches et des compétences requises dans chaque poste.

- Manager 1 - Hôpital public : *"La grille est trop générale"*
  "les questions ce n'est pas forcément celles qui correspondent à tout le monde"
  "aujourd'hui on a une grille qui est très chronophage, qui est très contraignante parce qu'en fait les questions ce n'est pas forcément celles qui correspondent à tout le monde et on n'a pas forcément envie de passer la totalité de l'entretien à répondre à cette grille"
- Soignant 1 - Hôpital public : *"c'est bien dommage parce qu'à l'hôpital c'est de notoriété publique que les feuilles d'évaluations ne sont pas d'une perspicacité dingue que ce soit pour les évaluées ou les évaluateurs"*
- Soignant 3 - Hôpital public : *"c'est hyper long, c'est très vague la tournure des compétences et puis ce n'est pas adapté à la spécificité du service donc bof quoi"*
  "Il faudrait un outil adapté par service, par spécificité plutôt et par métier. Parce qu'on ne fait pas le même métier, on ne va pas se mentir, aide-soignant/ infirmier même si c'est complémentaire, c'est pas du tout le même métier et je pense qu'on n'a pas toutes les mêmes attentes."
- Soignant 2 - Hôpital public : *"Alors pas du tout, parce que c'est bien joli de lister des lignes et des lignes de compétences sorties tout droit d'un référentiel métier mais si ce n'est pas adapté à mon service, ma spécialité et ben ça ne marche pas"*
- DRH - Hôpital public : *"on est passé d'un outil très simpliste à quelque chose de plus étoffé mais moins clair pour les cadres. Cet outil devrait être un guide dans l'évaluation des compétences mais finalement on voit bien qu'elles cochent les cases sans développer."*

Ce constat se retrouve également dans les sociétés privées, où les employés soulignent le manque de pertinence de certaines questions d'évaluation. La standardisation des grilles d'évaluation, bien que compréhensible d'un point de vue organisationnel, soulève des interrogations quant à sa pertinence pour évaluer équitablement des postes aux responsabilités et aux exigences très différentes.

- Manager 5 - Société privée : *"Je pense que certaines questions étaient pertinentes, mais pas toutes. Comme je le mentionnais précédemment, elles ne semblaient pas toujours adaptées aux fonctions commerciales. Il est compréhensible que la trame doive être identique pour tous. Je ne sais pas si c'est normal d'ailleurs. Que ce soit quelqu'un de d'exécutive évalué par le DG ou un nouvel arrivant en tant que développeur, nous avons tous la même grille"*
  "Parfois je respecte la trame demandée mais je ne la trouve pas super utile pour évaluer les personnes."
- Evalué 1 - Société privée : *"Le système reste complexe et impersonnel."*

Et cela malgré les efforts déjà déployés par les RH :

- RH 4 - Société privée : *"Je passais vraiment du temps avant les entretiens pour que tout soit prêt"*
- RH 1 - Société privée : *"nous avons supprimé l'entretien de mi-année car le processus était assez lourd pour les managers et prenait beaucoup de temps."*

Dans la gendarmerie, la perception est plus nuancée. Les gendarmes apprécient globalement la simplicité et la lisibilité de leur système d'évaluation.

- Gendarme 1 : *"Le système comme il est là me convient plutôt bien"*
- Manager 2 – Gendarmerie : "*Moi je trouve que notre feuille de notes est simple, facilement abordable, lisible"*

Ils pointent néanmoins des lacunes. Notamment, ils regrettent un manque de discrimination entre les différents niveaux de performance et une granularité insuffisante dans l'évaluation des points forts. Certains expriment une nostalgie pour d'anciens outils qui offraient une plus grande précision dans l'évaluation.

- Gendarme 2 : "*Les notations sont trop lisses en fait, entre quelqu'un qui sert très bien et quelqu'un qui sert mal entre guillemets".*
- Gendarme 4 : *"Je suis un peu mitigé sur l'outil actuel. Eh bien c'est vrai que d'avoir des choses un peu plus poussées ce serait bien, avoir des entre-deux parce que c'est soit on est bon, soit on est mauvais mais il n'y a pas de juste milieu en fait".*

L'association étudiée présente un cas particulier avec son formulaire Word comme outil d'évaluation. Les managers trouvent que ce document est simple d'emploi et pertinent.

- Collaborateur 3 – Association : *"Je pense que l'outil est adapté. En plus, il se reprend facilement sur l'année d'après pour voir si on a rempli les objectifs de l'année précédente, même au cours de l'année. Pour revoir un petit peu ce qu'on avait dit, sur quoi on doit se focaliser ou pas sur l'année. Je pense qu'il est plutôt bien fait"*
- Manager 3 – Association : *"En tant que manager il m'a toujours paru pertinent dans le sens où il permet de parler la même langue, de s'entendre sur les objectifs quantifiés qui permettent de donner les priorités et d'avoir une partie plus libre pour celle des observations"*

Cependant, certains managers relèvent un manque d'objectivité et de mesures précises dans l'évaluation :

- Manager 1 – Association : *"Après je pense qu'il manque une étape quelque part pour plus de communication et plus de réalité terrain".*
- Manager 2 – Association : *"Alors c'est sans doute améliorable parce qu'on est quand même beaucoup sur du subjectif".*

En conclusion, bien que les perceptions varient selon les secteurs, un fil conducteur émerge : le besoin d'outils d'évaluation plus adaptés, personnalisés et capables de refléter avec précision les réalités spécifiques de chaque métier et fonction. L'équilibre entre standardisation pour l'équité et personnalisation pour la pertinence semble être le défi majeur à relever dans la plupart des organisations.

Il est intéressant de noter les différences significatives observées entre les organisations étudiées. Ces variations s'expliquent en partie par les contextes spécifiques à chaque structure et les enjeux assignés à l'évaluation. L'étude montre que la perception et l'efficacité des outils d'évaluation varient selon les organisations, soulignant ainsi l'importance du contexte organisationnel et réglementaire dans la conception et l'application de ces outils.

Dans le cas de la Gendarmerie et de l'Association, on constate que des outils d'évaluation plus simples semblent générer une satisfaction plus élevée parmi les employés. Cette simplicité, probablement liée aux spécificités de ces organisations, permet une meilleure compréhension et acceptation du processus d'évaluation. Pour la Gendarmerie, le cadre réglementaire strict, régi par une instruction prise en application du Code de la défense, offre une structure claire et uniforme. Dans l'Association, l'absence de lien direct avec la rémunération à la performance permet une approche plus souple, centrée sur le développement professionnel.

En revanche, la situation dans les hôpitaux publics illustre les défis liés à la transition d'un système de notation à un entretien professionnel, une évolution qui rapproche le secteur public des pratiques du secteur privé. Ce changement, bien qu'ayant pour objectif d'améliorer l'évaluation des compétences et le développement professionnel, semble générer des difficultés d'adaptation et de compréhension. Les témoignages recueillis mettent en lumière une perception d'inadéquation de l'outil, jugé trop général, chronophage et peu adapté aux spécificités des différents services et métiers hospitaliers.

Constat 3 : Outils d'évaluation : vers une mesure plus objective et précise des compétences et objectifs des employés

Malgré une volonté manifeste des services RH et des managers de garantir l'objectivité et de maintenir des objectifs SMART, les outils d'évaluation actuels peinent à répondre pleinement aux attentes des employés en termes d'objectivité et de précision dans la mesure des compétences et des objectifs. Cette problématique se manifeste de manière différente selon les secteurs étudiés, révélant des défis communs et des spécificités propres à chaque domaine.

Dans le secteur associatif, l'évaluation des objectifs manque souvent de précision et de structure. Les témoignages recueillis mettent en lumière une fixation des objectifs principalement laissée à la discrétion des managers, sans cadre global ou indicateurs de mesure préétablis. On constate également l'absence de grilles de compétences structurées pour évaluer les progrès et les domaines d'amélioration. Il existe un

manque de lien clair entre la réalisation des objectifs et les conséquences concrètes pour les employés, ainsi qu'une disparité dans la fixation et le suivi des objectifs entre les différents managers et collaborateurs.

- Manager 1 – Association : *"C'est un peu au doigt mouillé par rapport à nos objectifs*"
- Manager 2 – Association : "*C'est sans doute améliorable parce qu'on est quand même beaucoup sur du subjectif. Je ne sais pas comment une grille un peu plus objective pourrait être mise en œuvre, les KPI les plus intéressants, et réalisée en collaboration avec chaque pôle. C'est subjectif parce que c'est moi qui fixe tout. Il n'y a pas de grille d'objectifs à un niveau macro, pas d'indicateurs de mesure. La pondération, les délais de réalisation, le taux d'atteinte, je fixe tout*"
- Collaborateur 3 – Association : "C'est surtout le manager qui nous fixe des objectifs quantitatifs et qualitatifs si je ne me trompe pas. Et on peut aussi s'en fixer donc moi par exemple, pour cette année, j'avais choisi de m'en fixer pour l'année 2024. Ce n'est pas obligatoire, c'est un peu si on a envie de le faire, on peut s'en fixer"
- Collaborateur 1 – Association : "Q*uand on réussit les objectifs il n'y a rien qui se passe derrière"*
- Manager 1 – Association : "*On ne dispose pas d'une grille de compétences pour évaluer celles à améliorer par exemple. (...) C'est dans les objectifs que je peux demander à un collaborateur de monter en compétences, par exemple sur un outil. Je peux mettre aussi comme objectif un soft skills. Ça dépend vraiment des managers et des collaborateurs"*
  "Je trouve que c'est bien une grille de compétences. Surtout que c'est quelque chose quand même sur lequel on recrute à la base c'est dans les fiches de poste, les compétences. Donc du coup je trouve ça un peu bizarre de pas le retrouver après sur le long terme dans les entretiens annuels"
- Manager 2 – Association : *"J'essaie vraiment de le faire avec beaucoup de bienveillance. La plupart des objectifs étaient fortement atteints. Mais s'il y avait un impact sur la rémunération, je n'aurais pas pu mettre le taux d'atteinte que j'ai mis. J'ai mis 100% pour 2 et le 3ème à 90%"*

Dans la gendarmerie, l'objectivité de l'évaluation est une préoccupation majeure, mais le système actuel présente plusieurs limites. On note la difficulté à formuler des évaluations claires et sans ambiguïté, nécessitant souvent plusieurs révisions avant communication au militaire.

- Manager 2 – Gendarmerie : *"Les notations quand je les fais, globalement je repasse dessus au moins 3 fois parce que dans la façon d'écrire les choses, un mot mal placé, une tournure de phrase, ça peut parfois prêter à confusion "*

  "Il y a des littéraux qui sont complètement incompréhensibles. Quand je recevais des propositions de notation de la compagnie, parfois je me posais la question je me disais mais comment je vais retranscrire ça ? Qu'est-ce qu'il a voulu dire ? Et tout. Et ça m'arrivait régulièrement d'appeler les commandants de compagnie pour savoir quel était le fond de leur pensée".

  "Mais on ne développe pas, on ne parle pas de ses compétences, on ne parle pas d'en dehors. Alors parfois ça arrive de mettre une petite phrase sur la formation, mais on ne fait pas de la gestion de compétences".
- Gendarme 2 : *"Moi je l'ai vécu comme quelque chose de très compliqué. Je crois que j'ai bien mis 5 jours pour trouver comment le remplir. Quand on est jeune dans le métier s'auto-évaluer c'est quand même assez dur"* [à propos de l'auto-évaluation, facultative pour les notations 22 et 23, supprimée ensuite]

- RH 1 – Gendarmerie : "*Mais oui, ça [*l'auto-évaluation] *n'a pas fonctionné, sans doute parce qu'il y avait trop d'écart, parce que c'était mal nommé et parce qu'il n'y avait eu aucune explication sur ce qui était attendu. Il a fallu que chacun interprète à quoi ça pouvait servir".*

L'absence d'un système de gestion des compétences structuré, notamment pour évaluer les soft skills et les capacités de travail en équipe, est également soulignée.

- Manager 1 – Gendarmerie : *"Je trouve qu'à l'heure actuelle et notamment pour les nouvelles générations et les nouveaux modes de travail en équipe projet, les soft skills prennent quand même une part très importante et ne sont pas évalués. Où est-ce qu'on les évalue en fait dans notre notation et comment on les évalue ?"*
  "Même si c'est plus subjectif, comment on évalue et on motive notre appréciation sur les capacités à travailler en équipe, à coopérer, à faire monter en compétences les jeunes qui viennent d'arriver, à apprendre de façon continue. Ça mérite réflexion. En fait, on dit tout le temps que la gendarmerie se renouvelle, il y a tout le temps plein de réformes et c'est vrai. Et donc l'apprentissage de façon continue c'est un enjeu énorme. A mon avis il y a plein de critères qu'on pourrait malgré tout objectiver."

Il existe une réticence à mentionner des points d'amélioration par crainte d'impact négatif sur l'avancement, limitant ainsi les opportunités de progression pour le militaire comme l'institution.

- Manager 2 – Gendarmerie : *"Après ce qui est dommage aujourd'hui et ce qui est dévoyé par rapport à la fiche de notes, c'est que dans l'inconscient collectif, à partir du moment où on met un point à améliorer ça va plomber le militaire. Donc beaucoup de monde a du mal à mettre un point à améliorer."*
  "Je trouve que c'est dommage parce que ça manque d'honnêteté. Je pense qu'il vaut mieux mettre le point à améliorer et l'expliquer dans le littéral, la granularité, en disant que c'est un point à améliorer, mais ça n'a pas d'incidence sur la manière de servir et ça ne doit pas avoir d'impact sur l'avancement plutôt que de ne rien mettre".

Les gestionnaires RH, conscients de ces enjeux, expriment le besoin d'évaluer plus finement les compétences et aptitudes, au-delà des critères actuels jugés trop restrictifs. Leur volonté est de faire évoluer le système d'évaluation pour mieux refléter les réalités du travail moderne et favoriser le développement professionnel des gendarmes. Cette prise de conscience au niveau RH témoigne d'une volonté de modernisation et d'adaptation aux exigences contemporaines du métier.

- RH 2 – Gendarmerie : "*Déjà les points forts et les points à améliorer, je ne trouve pas ça très concluant en fait, surtout pour un officier. Je trouve que c'est trop limité à certains termes alors qu'on pourrait aller plus loin sur les compétences et les aptitudes de chaque officier. Dans la partie négative comme positive. On est limité à 4 critères et en plus dans une liste. Par exemple c'est trop restrictif pour apprécier un chef de service".*
- RH 1 – Gendarmerie : *"Donc les compétences oui, qui doivent être mieux identifiées, parce qu'aujourd'hui c'est très limité. Les axes forts dans le critère "connaissances professionnelles", on ne sait même pas ce que c'est. Donc c'est intéressant de savoir en disant aux militaires, mais alors sur quoi vous vous sentez plus particulièrement à l'aise ? Qu'est-ce que vous voudriez renforcer ? Puis on arrêterait peut-être d'avoir des notations qui donnent l'illusion qu'on a que des élites, des gens parfaits alors que ce n'est pas le sujet. Le sujet c'est de maximiser ses points forts. L'échec n'est pas un*

problème. Enfin comment ça s'accompagne : sur quoi vous pourriez être renforcé ? Quelles sont vos appétences ? Qu'est-ce que vous voudriez faire plus tard ? C'est quoi votre voie, c'est quoi vos freins ?"

- RH 3 – Gendarmerie : *"Et s'il y a un point à améliorer, il faut l'expliquer dans le littéral. On se bat sur l'objectivité. Parce qu'il faut pouvoir expliquer, c'est ce qu'on fait lorsqu'il faut défendre la position de l'administration lors d'un recours auprès de la CRM[42]. On essaie de le faire de manière la plus pédagogique possible, c'est à dire d'expliquer aux militaires pourquoi c'est ce littéral et pourquoi c'est ce point à améliorer. Parce qu'il y a eu des mails, on lui a rappelé, il ne l'a pas fait."*

Dans le milieu hospitalier, les évaluations souffrent d'un manque de clarté et de personnalisation. Les critères d'évaluation sont souvent perçus comme vagues ou difficiles à interpréter. On constate un manque de prise en compte des aspects humains et relationnels du travail. Les évaluateurs rencontrent des difficultés à observer directement le travail des évalués, conduisant à des évaluations potentiellement déconnectées de la réalité du terrain. L'auto-évaluation est perçue comme complexe et abstraite par les employés. Ces éléments mettent en évidence un besoin de critères plus concrets et adaptés aux spécificités du travail hospitalier.

- Soignant 1 - Hôpital public : *"On peut avoir l'impression que ça peut être "au nez", on ne sait pas trop."*
  "c'est un peu flou et quand j'étais IDE j'avais des surprimes qui tombaient de temps en temps mais je n'en savais rien donc c'était un peu la surprise et je ne savais pas vraiment pourquoi. Les fois où je ne les avais pas, je n'en savais pas exactement pourquoi non plus"
  "Parce qu'il est très vague finalement et c'est plus le commentaire à la fin qui fait foi et qui donne un reflet de ce qu'on a donné et de ce qu'on donne au boulot, de l'évaluation pure que la grille qui est dedans"
  "partiellement atteint ça ne veut pas dire grand-chose pour moi, ok on n'y est pas encore mais à quel stade ? on ne sait pas"
- Manager 3 - Hôpital public : *"Je pense qu'il y a des critères humains qui sont importants, qui n'apparaissent pas sur cette grille-là, malheureusement, parce que le savoir-faire et le savoir-être pour moi, c'est deux choses indissociables."*

  "Y a des phrases qui sont trop vagues et dessous on peut mettre ce qu'on veut (...) Y'a des critères que je ne comprends pas moi-même, je n'arrive pas à mettre des actions de dessus. Et donc je n'arrive pas à les évaluer"

  "Oui, il y a un outil qui est construit pour l'évaluation. Mais le souci pour moi, c'est que pour eux, c'est trop abstrait, c'est vraiment trop abstrait. Il faut vraiment du pratico pratique."

- Soignant 3 - Hôpital public : *"y'a une grille avec une liste de compétences qu'on doit avoir. Et la cadre le remplit mais je ne sais pas sur quoi elle se base car elle n'a pas le temps de venir nous voir travailler régulièrement"*
  "c'est hyper dur de s'autoévaluer. J'ai l'impression, c'est assez abstrait"
  "c'est très vague la tournure des compétences"

Dans le secteur privé, les systèmes d'évaluation révèlent des faiblesses similaires, avec quelques particularités. On observe un côté opaque dans l'évaluation, notamment pour les postes de management.

[42] Commission de recours des militaires

- Manager 1 - Société privée : *"En dessous du niveau manager, les critères sont plus objectifs et sains. En revanche, dès que l'on atteint ce niveau, cela devient beaucoup plus obscur et subjectif, en fonction des sponsors et des missions sur lesquelles vous avez travaillé."*

Il existe un manque de lien clair entre les objectifs fixés et l'évaluation de la performance. Les outils d'évaluation sont jugés trop qualitatifs et manquent de critères spécifiques. On constate une difficulté à évaluer objectivement l'atteinte des objectifs, particulièrement pour les aspects qualitatifs. Un besoin est exprimé d'intégrer des grilles de compétences plus structurées et objectives.

- Manager 5 - Société privée : *"c'est qu'un fichier, ce n'est pas nous qui exprimons sur et on ne sait pas comment chaque équipe évalue parce que c'est hyper subjectif."*
  "le système de rating est hyper subjectif"
- Manager 3 - Société privée : *"On a un outil dans lequel chaque personne est censée avoir des inputs (...) Normalement, on est censé le faire à chaque prestation (...) En réalité, ce qui se passe, c'est que à l'approche du comité d'évaluation on vient nous demander de faire un input (...) on a un gros rush là en ce moment"*
  "toujours dans l'outil, on doit avoir 3 priorités qui sont plus ou moins des objectifs, mais en vrai on nous demande de faire des priorités. Mais en réalité, on se rend compte qu'il y a aucun lien qui est fait entre l'évaluation de la performance et ses priorités."
  "c'est là où réside le problème avec l'outil actuel. Il est très qualitatif, tout repose sur des descriptions, sans critères spécifiques. On peut dire ce qu'on veut"
- Collaborateur 1 - Société privée : *"il est très difficile d'évaluer si les objectifs sont atteints ou dépassés"*
  "parce qu'il y a des objectifs qui ne sont pas toujours SMART, donc la perception de l'objectif est dépassée où il n'est pas dépassé surtout quand on est sur des objectifs un peu plus qualitatifs que quantitatifs et reste à l'appréciation du manager"

Les RH du secteur privé reconnaissent ces défis et expriment un réel engagement à améliorer l'objectivité des outils d'évaluation.

- RH 4 - Société privée : *"Je pense que ça [l'outil] manque encore d'objectivité. Chez nous, le collaborateur est très autonome, et par exemple, c'est lui-même qui doit se fixer ses objectifs (...) Mais c'est parfois compliqué d'avoir des objectifs bien définis. Il y a des collaborateurs qui s'impliquent beaucoup dans la vie interne de l'équipe ou du bureau, alors que d'autres ne le font pas. Cela peut être difficile de valoriser équitablement ces contributions internes. Voilà parfois ça, ça manque un peu de, je ne sais pas comment on dit, j'allais dire que ce soit Fair, que ce soit juste en fait entre les collaborateurs."*
  "Lorsqu'un collaborateur exprime son mécontentement, un processus est en place. Tout d'abord, il y a une discussion entre le management et les RH pour examiner la situation et explorer les possibilités de résolution. Ensuite, une évaluation du risque de départ du collaborateur est réalisée, suivie de la mise en place d'entretiens individuels pour traiter les préoccupations."
- RH 2 - Société privée : *"Elles ne sont pas clairement évaluées, dans le sens où on n'a pas une grille de compétences. C'est le même formulaire pour tout le monde. Donc c'est un petit peu compliqué. On n'a pas décliné des compétences."*
  "Je rajouterai un peu plus d'objectivité dans les grilles."
- RH 1 - Société privée : *"Elle [nouvelle plateforme] intégrera notre Frameworks de carrière avec les compétences requises pour chaque niveau de poste, ainsi que tous les entretiens 1to1, y compris les*

entretiens de sortie et les évaluations en période d'essai. Tout sera regroupé et interconnecté, notamment avec ce que nous appelons une Heatmap ou une Nine Box, permettant d'évaluer la position des collaborateurs en termes de performance et de potentiel. De plus, avec l'avancée de l'IA, ces plateformes offriront des analyses basées sur l'IA pour élaborer des plans d'action à la suite des entretiens annuels."

- RH 3 - Société privée : *"L'outil de suivi des évaluations est plutôt bon (…) L'avantage des grands groupes innovants est qu'ils ont les moyens de disposer d'un outil user-friendly. Cependant, l'inconvénient est que ces grands groupes manquent souvent de vision concernant les nouveaux outils capables d'intégrer tous les aspects de la gestion des talents. Un outil idéal permettrait, en plus de cartographier les compétences présentes dans l'entreprise, d'offrir une véritable gestion des talents. Malheureusement, nous n'en sommes pas encore là."*

Les problématiques communes incluent donc le manque d'objectivité, l'imprécision des critères, l'absence de lien clair entre objectifs et évaluation, la difficulté à évaluer les compétences relationnelles, et le manque de personnalisation des outils.

En conclusion, l'analyse des trois constats présentés suggère que l'utilisation d'outils d'évaluation perçus comme inadaptés aux objectifs évalués génère principalement de l'insatisfaction et de la frustration au sein des organisations étudiées, plutôt qu'un sentiment d'injustice procédurale à proprement parler.

Les témoignages révèlent des perceptions variées des outils d'évaluation selon les secteurs : si une insatisfaction est notable dans certains contextes, notamment concernant l'inadéquation avec les réalités du terrain et le manque d'objectivité, d'autres secteurs comme la Gendarmerie et l'Association expriment une satisfaction générale, nuancée par un désir d'amélioration et de perfectionnement des outils existants.

Bien que certains éléments puissent constituer un terreau fertile pour l'émergence d'un sentiment d'injustice, les données ne permettent pas de conclure définitivement à sa présence. Les réactions exprimées s'apparentent davantage à de l'insatisfaction et à un désir d'amélioration des processus d'évaluation.

Cette situation, observée de manière transversale dans les secteurs public, privé et associatif, révèle néanmoins une problématique significative dans la conception et l'application des outils d'évaluation. L'écart entre les attentes des employés et la réalité des processus d'évaluation pourrait, s'il n'est pas adressé, potentiellement évoluer vers un sentiment d'injustice plus prononcé et affecter l'engagement du personnel ainsi que l'efficacité organisationnelle. Ces observations soulignent l'importance d'une approche plus collaborative et adaptative dans le développement et l'implémentation des outils d'évaluation, afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des différents contextes professionnels et d'améliorer la perception et l'efficacité des processus d'évaluation.

Hypothèse 3 : Un entretien sans bienveillance et empathie augmente la perception d'injustice interactionnelle

La communication et l'établissement d'une relation de qualité constituent les piliers fondamentaux d'une interaction réussie, qu'elle soit d'ordre professionnel ou personnel. Nous avons formulé l'hypothèse qu'une évaluation, pour être véritablement constructive, devait se dérouler dans un climat bienveillant,

empreint d'empathie et de sincérité. Les résultats de notre étude empirique ont permis de mettre en lumière plusieurs constats.

Enfin, l'étude a révélé que dans les environnements où la communication est insuffisante ou biaisée, les évalués ressentent souvent un manque de reconnaissance ou une incompréhension des critères d'évaluation, ce qui peut entraîner des frustrations et limiter l'impact positif de l'exercice.

Constat 1 : La légitimité du manager : pilier de l'engagement et de la réussite de l'évaluation

Premièrement, il apparaît que la légitimité accordée au manager joue un rôle clé dans l'acceptation et l'impact de l'évaluation.

L'expérience, le statut, et l'ancienneté dans la fonction constituent trois facteurs principaux par lesquels les évalués reconnaissent la légitimité de leur évaluateur. Toutefois, selon les organisations interrogées, un seul de ces critères peut être jugé suffisant pour conférer cette légitimité.

Dans la Gendarmerie nationale, la légitimité découle principalement du statut et du grade de l'évaluateur. Ce respect hiérarchique s'inscrit dans la culture militaire, où les évaluations sont plus facilement acceptées en raison de la structure de commandement clairement définie.

- Manager 1 - Gendarmerie : *"je pense que le militaire, sauf exception, il pense que le chef militaire il sait forcément faire ça. C'est une évidence pour lui, je ne dirai pas que c'est de la confiance mais c'est une croyance dans le fait que le chef militaire sait forcément le faire [noter ses subordonnés]."*
- Gendarme 1 : "*Je me dis qu'un commandant d'unité ne peut pas noter de lui-même et exclusivement par lui-même. Il s'appuie sur ses officiers. Donc mes officiers au plus proches de moi me connaissent, me voient travailler donc la notation ne peut qu'être le reflet de la réalité. Donc j'ai tendance à faire confiance."*

En revanche, pour les associations et entreprises privées, la légitimité repose davantage sur l'ancienneté et la relation interpersonnelle. Les évalués sont plus réceptifs aux critiques lorsque l'évaluateur dispose d'une expérience significative et qu'une relation de confiance a été établie. Si ces critères de légitimité sont respectés, les évalués sont plus enclins à accueillir les critiques de manière constructive et à s'investir dans leur développement personnel. Cela montre que la perception de légitimité varie selon le contexte, mais qu'elle est toujours essentielle pour garantir une évaluation efficace.

- Collaborateur 2 – Association : *"Ma responsable direct, elle est dans ce métier depuis plus de 10 ans, donc moi j'ai confiance dans son expertise professionnelle."*
- RH 2 - Société privée - réponse en tant que collaboratrice évaluée *: "Je me suis fait évaluée par un manager qui venait d'arriver dans l'entreprise et qui ne me connaissait pas. Et c'est là où l'évaluation perd de tout son sens (…) De ce fait, mon évaluation a été très pénible et je l'ai très mal vécue. Et c'est vrai que quand j'ai lu les commentaires qui ont été faits, je les ai trouvés hyper durs, parce que ce n'est pas tout à fait ce qui est ressorti pendant l'entretien."*

Dans la fonction publique, lorsque l'évaluateur partage une expertise similaire avec l'évalué, les retours sont perçus comme plus crédibles, car fondés sur une connaissance approfondie du métier. Ce lien direct entre la compétence de l'évaluateur et celle de l'évalué confère une validité indéniable aux remarques formulées.

- Soignant 3 - Hôpital public : *"je pense que pour qu'une cadre de réanimation évalue quelqu'un sur le travail de réanimation en termes de confiance, ça sera plus facile pour les agents de faire confiance à l'encadré si elle a été infirmière, parce qu'on se dira qu'elle est passée par là, alors on ne sait pas quel professionnel c'était.*
  En tout cas, on sait qu'elle a travaillé là-bas et que du coup, elle connaît le travail, que c'est plus facile pour elle de nous évaluer et de bien nous évaluer y a une question de légitimité du coup."

La légitimité d'un évaluateur ne repose pas uniquement sur des critères tels que l'expérience, le statut ou l'ancienneté, mais elle est également conférée par les valeurs qu'il incarne. Les évalués accordent une grande importance à la droiture et à l'intégrité démontrées par leurs managers, ainsi qu'à la confiance qu'ils peuvent placer en eux. Ces qualités morales et éthiques renforcent la crédibilité du manager, permettant ainsi aux évalués de percevoir l'évaluation comme juste et fiable. L'engagement des managers à agir de manière transparente et à soutenir le développement de leurs équipes joue un rôle crucial dans l'établissement de cette légitimité.

- Soignant 1 - Hôpital public : *"Parce qu'on observe des comportements qui ne correspondent pas à nos valeurs et des choses que j'ai pu observer qui ne sont pas forcément équitables ou justes, ou encore de la "mauvaise manipulation" c'est-à-dire de la manipulation mais pas assez bien faite pour qu'on ne s'en aperçoive pas. Ça altère le sentiment de confiance que l'on pourrait/ devrait avoir. ça enlève de la valeur aux paroles prononcées en évaluations."*

Ce verbatim illustre parfaitement les propos de Jean Marc Peretti (2019) comme évoqué précédemment, les salariés ont également des attentes fortes en matière d'éthique. Le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance.

- Soignant 1 - Hôpital public : *"Ça serait un problème, sans confiance, il aurait fallu voir la discussion qu'il aurait pu s'en suivre sur la feuille mais si la discussion est sans argumentation ben je pense que j'irai taper à la porte de mon N+2 avec beaucoup de colère et un sentiment d'injustice."*
- Soignant 1 - Hôpital public : *"Mais ça jouait sur la valeur que j'y mettais, si c'était élogieux, si moi je n'avais pas de respect pour la personne qui m'évalue, si professionnellement je ne suis pas très impressionnée, ça perd de la valeur à mes yeux ce que cette personne peut dire de moi. Si les évaluations avaient été mauvaises, s'il y avait eu des critiques, il aurait fallu que ce soit extrêmement construit e argumenté pour que je puisse l'entendre. Ça n'aurait pas été délétère mais j'aurai été bien plus sur la réserve et sur l'attente d'argumentation parce que justement je n'ai pas confiance. Ça n'est pas arrivé mais si c'était arrivé il aurait fallu me démontrer par A+B pourquoi je n'avais pas atteint ces objectifs."*
- Manager 2 - Hôpital public : *"Si quelqu'un ne te reconnaît pas ou parce que si y a pas de confiance et qui te reconnaît pas dans ta fonction de N+1 c'est quand même hyper compliqué de mener à bien un entretien qui soit constructif"*
- Soignant 3 - Hôpital public : *"selon la relation qu'on a avec lui, on peut se dire "en fait pour qu'il se prend pour nous juger comme ça"*

En conclusion, la légitimité de l'évaluateur s'avère être un facteur déterminant dans l'acceptation et l'impact de l'évaluation, mais elle varie considérablement en fonction du contexte organisationnel. Dans la Gendarmerie nationale, la légitimité est largement fondée sur le statut et le grade, ce qui reflète la structure hiérarchique rigide et la culture militaire qui valorise le respect des grades. En revanche, dans

les associations et entreprises privées, l'ancienneté et la relation interpersonnelle jouent un rôle prépondérant, soulignant l'importance d'une expérience significative et d'une relation de confiance pour la réception des critiques.

Dans la fonction publique, la légitimité est également renforcée lorsque l'évaluateur partage une expertise similaire, rendant les évaluations plus crédibles et pertinentes. Toutefois, au-delà des critères tangibles tels que le statut et l'expérience, les valeurs morales et éthiques de l'évaluateur, comme la droiture et l'intégrité, sont cruciales pour établir une véritable légitimité. Les évalués sont plus enclins à percevoir l'évaluation comme juste et fiable lorsque le manager démontre une transparence et un engagement sincère envers le développement de ses équipes. Ainsi, la légitimité de l'évaluateur ne repose pas uniquement sur des critères objectifs, mais aussi sur des qualités personnelles et éthiques qui renforcent la crédibilité et l'efficacité de l'évaluation.

Constat 2 : Le courage managérial : la clé d'une évaluation authentique et impactante

Deuxièmement, l'empathie et l'honnêteté de l'évaluateur renforcent la perception de justice procédurale chez les évalués. Ces derniers considèrent l'évaluation comme plus équitable lorsqu'elle est menée avec transparence et un souci sincère de leur progression. Cette approche contribue à instaurer un climat de confiance, indispensable à une collaboration harmonieuse.

"Lorsqu'un leader a identifié ses valeurs, il peut encore être nécessaire de mobiliser du courage pour agir en fonction de celles-ci au niveau des prises de décisions dans l'entreprise. C'est ce que nous avons appelé le courage managérial [...] Le courage est notamment celui que l'on observe vis-à-vis de sa hiérarchie lorsqu'il s'agit de maintenir une posture éthique. Courage aussi vis-à-vis de ses collègues et collaborateurs pour oser exposer la situation telle qu'elle est. Le courage provient d'une conscience éclairée de ce qui vaut la peine d'être défendu ou affirmé, pour le bien commun."[43]

Le courage managérial est une qualité essentielle attendue de chaque partie prenante dans l'organisation, servant divers objectifs clés. Pour les responsables des ressources humaines, ce courage se manifeste par l'attente que les managers révèlent le potentiel de chaque salarié. En mettant en lumière les talents et en corrigeant les erreurs, les managers peuvent mieux aligner les compétences individuelles avec les objectifs de l'entreprise, contribuant ainsi à une gestion efficace des talents et à une amélioration continue.

- DRH - Hôpital public : "J'*attends des cadres qu'ils portent leur avis et qu'ils aient la capacité de dire à un agent ce qui va comme ce qui ne va pas. C'est comme ça qu'on pourra faire grandir les gens."*
- Manager 4 – Gendarmerie : *"L'exercice de notation, il sert, je dirais à motiver ou à conserver la motivation des bons éléments et c'est aussi un exercice de vérité ou vis à vis des militaires qui seront moins performants et où pour le coup, modulo certaines précautions, on peut quand même dire les choses et ça évite en tant que manager ou responsable de se mettre en faute, c'est à dire que tout à coup on va avoir un dossier très critique sur le comportement de quelqu'un." "Mais si on a des doutes sur quelqu'un, il faut le dire parce qu'en effet, si un jour malheureusement il*

[43] Manager en pleine conscience, Devenez un leader éthique et inspirant

Chapitre 5. Un nouveau référentiel de compétences du leader conscient. Par Lise Peillod-Book et Rébecca Shankland, édition Dunod.

y a un caractère fautif, on découvrira qu'il y a un contraste inexplicable, et qui viendrait d'ailleurs fragiliser après tout ce qu'on va mettre en place au contentieux, en disciplinaire, en mobilité, on dira je ne comprends pas, il a toujours donné satisfaction."

Pour les managers, le courage managérial est un indicateur de professionnalisme et d'intégrité. Il s'exprime dans leur capacité à accompagner leurs équipes avec franchise et équité, en prenant des décisions difficiles lorsque nécessaire. Ce type de leadership est non seulement respecté, mais il inspire également la confiance et la motivation parmi les membres de l'équipe.

- Manager 2 - Hôpital public : *"Oui, j'en ai eu plusieurs, y a des gens à qui j'ai juste argumenté pourquoi j'avais écrit ça et d'autres quand tu n'as pas d'argument parce que tu es la cadre sup, par rapport à des infirmiers qui ont été évalués par un cadre qui était parti entre-temps et je n'avais aucun argument pour contre ce que me disait l'agent puisque l'évaluation n'y avait pas d'arguments dedans parce que le cadre n'avait pas eu le courage managérial de tenir ses positions en donnant des exemples."*
- Manager 1 - Hôpital public : *"Mais je pense que sans relation de confiance, l'évaluation, elle n'a pas grand sens. En fait, on arrive très vite à pas dire grand-chose là-dessus. Je rajouterai quelque part le courage managérial, il est... Il se promène là-dedans".*

  "Je pense que c'est indispensable de manière générale, d'avoir confiance dans son encadrement supérieur et vice versa. Ça marche dans tous les sens. En fait cette relation de confiance, je pense qu'elle est importante, d'un point de vue de l'évalué, pour pouvoir dire tout ce qu'il a envie de dire et du point de vue de l'évaluateur pour pouvoir dire tout ce qu'il a à dire, de savoir que derrière il y a pas de mauvaise attention, que le but n'est pas de faire mal, on se rend bien compte quand on a cette relation de confiance qui est établie, on peut dire beaucoup de choses en fait aux gens parce qu'en fait, ils savent que l'intention qui est donnée à des remarques négatives n'est pas pour faire mal. C'est pour faire grandir et avec l'explication avec les mots qui vont avec, avec un regard bienveillant, avec un sourire, avec une main. Enfin, la relation de confiance, elle est par les mots, mais elle est, elle s'établit tout au long de l'année."
- Manager 3 - Association *: "Et surtout on échange toute l'année donc il n'y a rien qu'ils découvrent lors de l'entretien. Pour moi, c'est vraiment l'occasion de sanctuariser et d'insister sur quelque chose que j'ai repéré à plusieurs reprises et sur lequel il faut retravailler mais en soi je ne vais pas attendre un an pour en parler. L'entretien permet d'avoir un compte-rendu écrit. Donc non il y a assez de confiance et de travail en commun pour voir comment ça allait se passer."*

  "dès le début je leur dis qu'on n'est pas là sur un règlement de comptes, on peut échanger sur des réussites comme sur ce qui a été difficile dans l'année. Par exemple j'ai eu une collaboratrice qui est revenue dans le cadre de mon management à la suite d'un gros changement au niveau de l'organisation. Et donc oui, il y a eu en fait tout un réajustement des processus, un réajustement de la question des objectifs sur des points qui n'étaient pas une priorité avant et donc cette collaboratrice, je savais que c'était compliqué pour elle et qu'on n'était pas souvent d'accord et que j'ai eu à trancher et à imposer certaines choses. Et elle a pu dire les choses de façon très transparente. Et dans son évaluation j'ai mentionné qu'on avait réussi à travailler ensemble. Enfin voilà aujourd'hui elle n'a peut-être pas nécessairement confiance en moi mais elle m'a dit qu'elle comprenait maintenant certains points que j'avais pu imposer et qu'elle se sentait à l'aise pour en parler. C'est un exemple du fait qu'ils se sentent assez à l'aise pour parler. Tant qu'on reste dans un cadre respectueux et que c'est pas du tout un règlement de comptes. Ça doit rester dans le cadre des missions."

- Collaborateur 1 - Société privée : *"Heureusement, l'échange avec mon manager se passe bien, ce qui aide à rendre le processus plus agréable."*
- Manager 1 - Société privée : *"Les bons managers sont rares. Ceux qui sont vraiment engagés dans la construction et le soutien du développement des collaborateurs, c'est rare. On voit plutôt des managers qui s'en tiennent à leur rôle principal, un peu en marge du reste, et qui n'assument pas pleinement leur rôle d'accompagnement des collaborateurs. Ils se contentent souvent de donner une évaluation positive à la fin, car il est très difficile d'annoncer des nouvelles négatives. Ainsi, il est beaucoup plus facile de déformer un peu la réalité pour annoncer des choses positives et d'éviter les aspects négatifs, ce qui peut nuire à l'objectivité des collaborateurs et des managers. C'est vraiment un défi, et cela demande une certaine expertise."*
- Manager 2 - Gendarmerie : *"La confiance, elle se gagne. Comme je disais au début, c'est qu'il faut connaître ses militaires. Faut aller les voir régulièrement et quand on se connaît, quand on s'est vu 3 à 4 fois avant la notation, bon c'est beaucoup plus facile. Après ça dépend aussi du contact que vous avez. Moi j'ai un contact assez facile donc avec les militaires j'ai toujours eu de très bonnes relations et on a toujours travaillé en confiance et donc je n'ai jamais senti de défiance. Après le sous-officier est toujours un petit peu suspicieux et a toujours un peu peur qu'on ne le traite pas de la meilleure des façons. Moi je n'ai jamais eu de difficulté avec mes militaires, même ceux que j'ai sanctionnés parce que ça s'est toujours fait de manière transparente, claire. Et ça s'est toujours bien passé."*

Du point de vue des évalués, le courage managérial est perçu comme particulièrement crucial. Un manager courageux rendra le processus d'évaluation plus juste et utile, permettant aux employés de comprendre clairement leurs axes d'amélioration tout en se sentant valorisés pour leurs accomplissements. Ce type de feedback honnête et constructif contribue non seulement au développement professionnel des employés, mais aussi à leur engagement et à leur satisfaction au travail.

- Soignant 3 - Hôpital public : *"Tout est dans la façon d'être dit, et ça, c'est un travail de management, parce que ça, c'est le manager qui doit adapter sa communication en fonction de l'agent qu'il a en face de lui."*
  "si on a la confiance de la personne, c'est que la personne peut être juste avec nous, autant du bon que du mauvais côté."
  "Parce que on est à l'hôpital public donc que tu travailles bien ou que tu travailles mal en fait il n'y a pas énormément de différences et les choses sont souvent minimisées et du coup il n'y a pas de répercussions donc les choses ne sont pas forcément dites."
- Soignant 1 - Hôpital public : *"Après je pense que s'il n'y a pas de relation de confiance, ça peut quand même marcher mais il faut que l'évaluateur puisse être précis et factuel sur les choses qui ne vont pas, après que si ce n'est pas le cas c'est là où ça devient problématique. D'autant plus que quand les problèmes rencontrés sont de l'ordre comportemental, ça devient difficile. Mais je pense que ça peut marcher sans relation de confiance mais il faut une argumentation solide pour que ce ne soit pas vécu comme un sentiment d'injustice, il faut une vraie explication sur une évaluation donnée et pas seulement un ressenti. Parce qu'autant le ressenti qui peut être très important, peut passer s'il y a une relation de confiance mais ce ne sera pas du tout le cas s'il n'y a pas de relation de confiance."*

En somme, le courage managérial joue un rôle fondamental dans la promotion d'une culture organisationnelle fondée sur la transparence, l'amélioration continue, et la valorisation des talents. Ce courage se manifeste par la capacité des dirigeants à adopter des pratiques audacieuses et parfois difficiles, mais nécessaires pour créer un environnement de travail sain et productif.

Transparence : Le courage managérial implique la volonté d'être ouvert et honnête sur les défis, les succès et les échecs au sein de l'organisation. Les managers courageux sont prêts à communiquer clairement les objectifs, les critères d'évaluation, et les raisons derrière les décisions difficiles. Ils encouragent une culture où les erreurs sont vues comme des opportunités d'apprentissage plutôt que comme des fautes à punir. Cette transparence crée un climat de confiance, où les employés se sentent en sécurité pour exprimer leurs idées, poser des questions, et partager leurs préoccupations, sachant que leur voix sera entendue et respectée.

Amélioration continue : Le courage managérial est également crucial pour promouvoir une culture d'amélioration continue. Les leaders audacieux sont prêts à remettre en question le statu quo, à introduire des changements nécessaires, et à soutenir des initiatives innovantes, même lorsque cela peut entraîner des résistances ou des perturbations temporaires. Ils encouragent les équipes à adopter une mentalité de croissance, à chercher constamment des moyens d'améliorer les processus, et à expérimenter de nouvelles approches. Ce courage à embrasser le changement et à pousser les limites stimule la performance organisationnelle et favorise une dynamique d'apprentissage perpétuel.

Valorisation des talents : Enfin, le courage managérial est essentiel pour reconnaître et valoriser les talents au sein de l'organisation. Les managers courageux prennent des mesures pour identifier, promouvoir et soutenir les employés les plus prometteurs, même si cela nécessite de confronter des préjugés ou des dynamiques de pouvoir existantes. Ils sont prêts à offrir des opportunités de développement, à fournir un feedback constructif, et à créer des parcours de carrière qui permettent aux individus de réaliser leur potentiel. En valorisant les talents, les leaders inspirent la loyauté et l'engagement, contribuant ainsi à attirer et à retenir les meilleurs éléments.

En résumé, le courage managérial est le pilier sur lequel repose une culture organisationnelle dynamique et positive. En favorisant la transparence, en soutenant l'amélioration continue, et en valorisant les talents, les leaders courageux façonnent des environnements de travail où les individus sont motivés, engagés, et prêts à contribuer pleinement à la réussite collective de l'organisation.

Constat 3 : Écouter pour reconnaître : quand l'expression des besoins devient le moteur de l'évaluation

Le troisième constat souligne l'importance cruciale de l'espace laissé à l'expression des besoins, projets professionnels, aspirations, et difficultés des évalués lors de l'entretien d'évaluation. Ce moment doit être perçu comme un véritable échange pour que l'évaluation soit considérée comme utile et productive.

En offrant aux évalués la possibilité de s'exprimer librement, sans jugement, l'entretien devient un espace de dialogue ouvert et constructif. Cela permet à l'évalué de partager ses besoins et ses obstacles, créant ainsi un climat de confiance propice à l'acceptation des critiques et à la remise en question de sa pratique professionnelle. Lorsque cette liberté de parole est garantie, l'évalué se sent écouté et respecté, ce qui renforce son engagement dans un processus d'amélioration continue.

Ce point fait écho aux enjeux personnels mentionnés dans la première hypothèse : l'évaluation n'est pas seulement un outil de mesure de la performance, mais aussi un moyen d'accompagner le collaborateur dans son évolution professionnelle. En offrant une opportunité de s'exprimer, l'évaluateur contribue à

motiver l'évalué à progresser et à se développer sur le long terme, tout en renforçant son sentiment de reconnaissance et de valorisation au sein de l'organisation.

- Collaborateur 1 - Association : *"J'ai la chance d'avoir une manager qui écoute beaucoup et qui entend ce qu'on lui propose et qui le prend en considération et qui n'est pas dans son truc de "Il faut faire comme ça."*
  Elle entend, moi, je suis quelqu'un qui a beaucoup de propositions et du coup j'aime bien pouvoir les dire. Quitte à ce que ce soit à côté de la plaque et qu'on me dise "bah ça ce n'est pas possible" mais pouvoir les dire c'est important et je pense que ça j'ai beaucoup de chance à ce niveau-là. Et puis oui, je pense que c'est quelqu'un qui écoute beaucoup et qui n'hésite pas à nous dire les choses à sa manière mais qu'on connaît et qui du coup ça, ça passe bien quoi."
- Manager 3 - Gendarmerie : *"Non, au contraire, je dirais, il y a ce besoin de pédagogie et de transparence dans la gestion. Moi, c'est quelque chose auquel j'ai toujours été attaché et qui n'est pas forcément dans la culture maison".*
- Manager 1 - Gendarmerie : "*Pour ma part j'étais dans un commandement plutôt ouvert et souple, et je trouve que c'est important que la notation soit acceptée par les deux parties."*
  "Je l'encourageais [la discussion sur le contenu de la notation]. Enfin, je leur disais, voilà, ça, c'est mon projet de notation, et cetera. Est-ce que ça reflète vraiment ce que vous avez fait cette année ? Vos compétences ? ça m'arrivait quand même régulièrement de changer un mot, je trouvais que c'était important que le militaire il soit quand même d'accord à la fin avec sa notation. Pour qu'il ne ressorte pas en se disant c'est injuste."
- Collaborateur 2 - Association : *"Très bien. Je peux parler très facilement des difficultés, des solutions proposées, de tous les sujets."*
- Gendarme 4 : *"on peut parler de soi et ce temps-là est consacré en fait pour nous. C'est plutôt plaisant en fait, d'avoir ce moment-là un peu privilégié aussi."*
- Gendarme 2 : "*Ah oui parce qu'il y a la notation, mais après il y a l'échange qui est très important, même peut-être plus important parce que c'est à ce moment-là où on échange, où ça permet quand même d'échanger autour des objectifs de carrière, de ce qu'on souhaite faire ou des difficultés qu'on peut rencontrer, ça c'est très important. L'échange est très important.*

  Et enfin, moi, j'ai toujours eu le sentiment d'être écouté et que mes sollicitations étaient prises en compte et qu'on faisait le nécessaire à ce sujet-là. Oui."

- Manager 2 - Gendarmerie : *"Je pense qu'il n'y avait pas de crainte mais ils connaissaient la règle du jeu. Ils savaient qu'ils pouvaient tout me dire, que je ne leur en tiendrai pas forcément rigueur parce que la parole était libre, mais que derrière sur la forme il ne fallait pas l'outrepasser. Ils savaient que s'ils outrepassaient cette forme, j'aurais établi un dossier de sanction et je les aurais mis dehors."*

Ces verbatims illustrent clairement l'importance des échanges non seulement pour les évalués, mais aussi pour certains évaluateurs. Toutefois, cet espace de dialogue n'est pas systématiquement intégré par tous. Lorsque cet espace de communication fait défaut, en raison d'un manque de confiance ou d'une méconnaissance de son importance, l'évaluation perd son caractère constructif. Les employés ne la perçoivent alors ni comme un moment de reconnaissance ni comme une opportunité d'améliorer leurs pratiques professionnelles.

Sans ce dialogue ouvert, l'évaluation est ressentie comme une procédure administrative dénuée de sens, car elle ne parvient pas à répondre aux besoins fondamentaux des évalués : se sentir écouté, compris et

soutenu dans leur développement. Cette absence de retour constructif et de reconnaissance entraîne une démotivation, réduisant ainsi l'impact potentiel de l'évaluation sur la performance et l'engagement des collaborateurs. Un véritable échange est donc essentiel pour que l'évaluation soit perçue comme un outil de progression et non comme une simple formalité.

- RH 1 - Gendarmerie : *"C'est toute une culture en fait. C'est le fait d'être dans une institution hiérarchique, très vertébrée, très descendante. Il faut dire aussi que les notateurs ne se posent pas la question. A aucun moment un commandant de compagnie ne se pose de questions quand le gendarme n'a pas dit un mot pendant sa notation. Il est peut-être content que ça se passe vite et estime que l'autre est satisfait ou que c'est comme ça que ça doit se faire en fait ou n'envisage pas forcément ce moment-là comme un échange. Et pour autant, si le gendarme avait spontanément partagé ses pensées, il aurait été très content aussi."*
- Soignant 1 - Hôpital public : *"Ben encore une fois ça dépend du temps qui est accordé à l'évaluation, de l'envie de la faire en fonction du sens qu'on lui donne et de la confiance qu'on met dans la relation. Si on n'a pas confiance on ne livre rien, ni nos problèmes, ni nos projets donc c'est toujours un peu inutile."*
  "C'est un échange et on doit pouvoir dire ce qu'on a à dire, ça pourrait être cool aussi si on pouvait faire remonter des problématiques par rapport à l'accompagnement managérial mais là on n'est pas prêt…"
- Manager 5 - Société privée : *"J'ai fait confiance à certains d'entre eux mais les 2 dernières années j'ai été évaluée par quelqu'un en qui je n'avais pas du tout confiance, donc c'était formel, mais je ne pouvais pas dire ce que je pensais ou du moins on ne m'écoutait pas, donc ça ne servait à rien".*

Tous les évalués recherchent effectivement de la transparence et de la reconnaissance dans le cadre de leur évaluation. Cela correspond à un besoin fondamental de justice et de valorisation au sein du milieu professionnel. Toutefois, certains participants à l'étude soulignent également que l'exercice devient plus agréable lorsque les relations interpersonnelles avec l'évaluateur sont teintées de sympathie. Cet aspect de la relation humaine ajoute une dimension de confort émotionnel, facilitant l'échange et la communication.

Cependant, il convient de se questionner sur le rôle de la sympathie dans un environnement professionnel, en particulier lorsqu'une relation hiérarchique est impliquée. L'évaluateur, qui occupe une position de supériorité, doit maintenir une objectivité stricte afin de garantir l'équité de l'évaluation. La sympathie, bien qu'elle puisse humaniser l'interaction, présente le risque de biaiser les jugements et de compromettre la rigueur de l'exercice.

Il devient alors nécessaire de trouver un équilibre entre une approche bienveillante et empathique, et le maintien d'une distance professionnelle qui permet à l'évaluateur d'exercer un jugement impartial. La sympathie ne doit pas interférer avec l'objectivité et les critères de performance, au risque de transformer l'évaluation en une simple formalité plutôt qu'en un outil de développement constructif.

- Manager 2 - Société privée : "*Mais comme je vous l'ai dit dans ma précédente boîte, une petite boîte, ça marche parce qu'en fait on est très proche des patrons. Ce n'est pas une question de différence d'âge ou de différence de responsabilité, c'est ce que vous passez du temps ensemble, et le fait de passer du temps ensemble, vous avez de l'empathie et l'empathie amène parfois de la sympathie. Et la sympathie vous protège en fait du jugement, et c'est ça que je n'ai pas parce que je n'ai pas de proximité tout au*

long de l'année avec cette personne-là, donc je ne peux pas m'exprimer librement donc c'est hyper important je trouve et parce que le principe de l'évaluation annuelle de s'exprimer librement, là ce n'est pas le cas, dans mon cas."

- Soignant 1 - Hôpital public : *"Avec les managers avec qui ça se passait bien, c'était plutôt sympathique, mais en même temps je n'avais de problèmes donc c'était léger. C'est un peu ce que je disais tout à l'heure, on se voyait, on s'asseyait tout va bien ok à l'année prochaine. Avec le dernier manager en qui je n'avais pas confiance, j'étais plus que mes gardes mais encore un fois, n'ayant pas eu de problèmes… Je faisais attention à ce que je lui disais car je ne savais pas ce qui serait répété ou interprété mais ça allait."*

En conclusion, bien que la transparence et la reconnaissance soient des éléments essentiels recherchés par tous les évalués, et que la sympathie puisse enrichir les interactions en apportant un confort émotionnel, il est crucial de maintenir un équilibre délicat. La sympathie, bien que bénéfique pour l'atmosphère des échanges, ne doit pas compromettre l'objectivité nécessaire pour garantir une évaluation équitable et rigoureuse. Le défi réside dans la capacité de l'évaluateur à combiner bienveillance et impartialité pour que l'évaluation reste un véritable outil de développement professionnel, plutôt qu'une simple formalité.

Transitionnant vers notre prochaine hypothèse, il est pertinent de se demander dans quelle mesure la rétribution, en tant que récompense attendue après une évaluation positive, influence la perception de justice et l'engagement des salariés dans l'évaluation.

Hypothèse 4 : L'absence de cohérence entre l'appréciation positive de l'évaluation et l'absence de rétribution procure un sentiment d'injustice distributive

Constat 1 : Le lien entre évaluation et rétribution : une clarté et une cohérence déficientes aux yeux des employés

L'analyse des témoignages recueillis dans différents contextes organisationnels (association, gendarmerie nationale, société privée, hôpital) met en lumière une problématique récurrente : le manque de clarté et de cohérence perçu par les employés concernant le lien entre l'évaluation de leur performance et les rétributions qui en découlent. Ce constat rejoint les travaux de Lawler (1971) sur la théorie des attentes, qui met en avant l'importance de la perception des relations entre performance, évaluation et récompenses dans la motivation des employés.

Dans le milieu associatif, une ambivalence apparaît quant à l'impact de l'évaluation sur l'évolution de carrière.

- Collaborateur 2 – Association : *"Oui et non. Oui, parce qu'on a des objectifs et non parce que la carrière elle se déroule. Même sans évaluation on arriverait au même résultat." [Réponse question : Est-ce que vous avez le sentiment que l'évaluation que vous avez influence votre carrière ?].*

Cette perception suggère une certaine déconnexion entre le processus d'évaluation et l'évolution de carrière, remettant en question l'utilité perçue du système d'évaluation.

- Collaborateur 1 – Association : "*Il n'y a rien de clairement établi là-dessus sur le papier. Je pense que quand ils font les budgets, ils ont quand même une idée des évolutions de poste possible et il y a des*

choses qui peuvent se négocier au niveau du Conseil d'administration. Je vois bien qu'à l'extérieur des gens soumis également à la Convention 66 peuvent bouger dans la grille et au sein de l'association ça a été possible pour des gens dont on a été content de leur travail et ils ont pu négocier des choses de cette façon-là."

Cela montre un manque de transparence dans les décisions de carrière, générant incertitude et frustration chez les employés. Cette frustration, liée à l'absence de valorisation concrète des performances, est fréquente.

- Manager 1 – Association : *"Mais depuis que je suis arrivée, j'entends autour de moi dans les autres équipes : c'est super j'ai atteint mes objectifs, ou je suis à 80%, mais derrière il n'y a aucune valorisation donc ça démotive un peu aussi je pense."*
- Manager 2 – Association : *"L'évaluation m'apporte juste un argumentaire construit pour me vendre ailleurs. Mais au-delà ça n'a pas trop d'utilités [pour le parcours de carrière au sein de l'association]."*

Ces observations rejoignent la théorie de l'équité d'Adams (1965), selon laquelle la perception d'un retour équitable sur investissement est cruciale pour maintenir la motivation.

- Manager 1 – Association : *"C'est de la frustration parce qu'en fait les gens n'ont pas forcément envie de partir. En plus c'est parce qu'ils aiment bien leur travail. Ils savent très bien dès le début de l'année que ce n'est pas parce qu'on va remplir nos objectifs qu'il y aura quelque chose derrière"*

Un système qui fixe des objectifs sans offrir de récompenses tangibles finit par éroder la motivation intrinsèque des employés.

Au sein de la gendarmerie nationale, nous observons des tensions entre les intentions du système et ses effets pratiques. Tout d'abord, le paradoxe entre l'importance accordée à la notation et ses conséquences réelles.

- RH 1 – Gendarmerie : "*Et presque paradoxalement par rapport à ce que j'ai pu évoquer en propos liminaire alors que pour le gestionnaire et la strate RH la notation est fondamentale pour décider qui a une prime, qui avance, et ce ne sont pas tous les militaires bien notés qui vont avancer, avoir une prime ou avoir la mobilité de leur choix.*"

De manière surprenante, une bonne notation peut parfois avoir des conséquences inattendues et potentiellement négatives pour le militaire concerné.

- RH 1 – Gendarmerie : *"Parfois même parce qu'il est bien noté, c'est lui qu'on va faire rester dans l'unité dont il veut partir parce qu'il faut un bon élément au milieu d'une équipe un peu fragile. Donc ça peut être aussi contre-productif."*

Cette situation paradoxale illustre comment le système d'évaluation peut involontairement pénaliser les meilleurs éléments, créant ainsi un sentiment de frustration et d'injustice. Nous pouvons nous interroger sur l'impact à long terme de telles pratiques sur la motivation et l'engagement des militaires les plus performants.

- RH 1 – Gendarmerie : "*contrairement à ce qu'ils pensent, le RH, c'est un vrai levier d'équité globale, mais la vie n'est pas juste. Donc, l'égalité parfaite, l'équité absolue, ce n'est pas toujours possible,* et q*uand il y a trop de coup de barre à droite ou à gauche sur les règles* [de gestion RH]*, ça crée de l'incompréhension et de la frustration.*"

L'évolution des critères d'évaluation et de promotion au fil du temps est également un point de tension *:*

- RH 1 – Gendarmerie : *"A une époque, il fallait attendre 11 ans pour être chef. Ils ont attendu patiemment. Et puis les nouveaux, eux ils passent l'OPJ*[44]*, le DA*[45] *et ils sont promus dans la foulée. Voilà, c'est un peu difficile en lisibilité et ça semble parfois pour eux être à la tête du client, et cetera."*

Nous observons ici des difficultés liées à la perception d'équité intergénérationnelle dans les systèmes d'évaluation et de promotion. Le processus d'attribution des points, central dans l'évaluation, semble aussi incohérent.

- Gendarme 2 : *"c'est le groupement [commandement au niveau départemental] qui demande au commandant d'unité de proposer les attributions de points, donc parfois le commandant d'unité propose un point à un militaire qui en a déjà eu une année d'avant parce que cette année encore il a continué de bien servir. Et le groupement finalement attribue le point non pas au bon entre guillemets mais à celui qui ne sert pas bien."*

La question du temps nécessaire pour progresser dans la hiérarchie est un autre point de tension.

- Gendarme 2 : "*Surtout avant quand il fallait attendre quasiment 7-8 ans avant de passer chef [grade de maréchal-des-logis-chef]. Certains militaires ne comprennent pas pourquoi ils ne sont pas pris à l'avancement et c'est vrai que c'est démotivant.*"

Les attentes des militaires en termes de rétribution sont élevées.

- Manger 1 – Gendarmerie : *"Le militaire il va toujours dire cette année j'ai fait ci, j'ai fait ça et en fait il veut tout. Et là je pense qu'il y aura aussi un effort pédagogique à faire. Il pense que pour lui la rétribution ça va être le point, l'avancement, la formation, éventuellement la mutation et la prime. Et s'il manque un de ces trucs-là, il aura l'impression de pas avoir été totalement bien rétribué."*

Enfin, l'introduction de nouvelles formes de reconnaissance, comme la "prime de résultat exceptionnel", soulève des questions sur la cohérence du système. Cette pratique, bien que visant à innover, remet en question la cohérence et l'efficacité du système global de rétribution.

- Manager 3 – Gendarmerie : *"Donc on a décidé d'appeler cela prime de résultat exceptionnel, même si c'est là que la chose est faite à l'envers, c'est que cette prime-là, c'est un accro évidemment au processus puisqu'elle est promise et générée avant que le service soit fait"*

Dans le secteur privé, l'opacité du processus d'évaluation et de rétribution est particulièrement soulignée.

---

[44] Officier de Police Judiciaire. Cette qualification est indispensable pour dresser un procès-verbal pour toute infraction aux règles de sécurité constatée sur la voie publique ou pour être sollicité par le procureur de la République sur une enquête.
[45] Le DA ou diplôme d'arme est conditionnant pour l'accès au grade de maréchal-des-logis-chef dans la gendarmerie mobile. L'OPJ est le diplôme conditionnant pour l'accès au même grade dans la gendarmerie départementale.

- RH 2 - Société privée : *"Et puis c'est opaque, tout le monde ne comprend pas le lien entre les évaluations et les augmentations non plus."*
  "Non, il n'y a aucune transparence de la méthodologie des augmentations. Aucune. En tout cas, les collaborateurs n'en ont aucune."

Cette opacité peut conduire à une perception d'arbitraire dans les décisions de rétribution, ce qui peut à son tour affecter négativement l'engagement et la motivation des employés. Le décalage temporel entre l'évaluation et les décisions de rétribution est également pointé du doigt.

- Manager 5 - Société privée : *"les évaluations ont lieu en juin et les augmentations de salaire et les changements de carrière ont lieu en octobre. Cela arrive donc un peu tard, c'est un peu déconnecté de l'évaluation et, en fin de compte, vous pouvez toujours en parler à votre supérieur et aux RH, mais dans l'ensemble, cela ne correspond pas au moment où les évaluations sont effectuées et où les points de carrière ont lieu. Comme par hasard, nous ne donnons pas vraiment la parole aux gens à ces moments-là. Quand les chiffres tombent ou que les promotions sont annoncées, on reste silence radio jusqu'à la fin de l'année."*

Les contraintes budgétaires sont fréquemment citées comme un obstacle à une rétribution cohérente avec les évaluations. Cela peut conduire à des incohérences perçues entre performance réelle et évaluation formelle.

- Manager 2 - Société privée : *"Et après une décision financière : Oui, on veut le promouvoir, il est bon, est-ce qu'on peut par rapport au budget, ce que toute promotion amène une augmentation de la masse salariale et donc forcément ça doit passer par une budgétisation et parfois ils disent Non, il n'y a pas de budget. C'est ce qui s'est passé les années précédentes. Ces années-là, les gens étaient bons, on ne leur dit pas de budget donc pas d'augmentation"*
- Collaborateur 1 - Société privée - réponse en tant qu'ancien Manager : *"En tant que manager, j'ai constaté que lorsque tous les collaborateurs dépassaient leurs objectifs, ce qui pouvait arriver, nous ne pouvions pas simplement le reconnaître. Il fallait faire des choix, car si nous avions indiqué que tout le monde avait dépassé ses objectifs, cela impliquait des augmentations significatives pour chacun, ce qui n'était pas possible avec le budget disponible. Nous devions donc choisir les collaborateurs à augmenter davantage que les autres. Cela introduisait un aspect impersonnel dans le système, car il ne s'agissait pas d'une évaluation individuelle, mais plutôt d'une évaluation collective liée à un budget limité pour les augmentations. Ainsi, même si un collaborateur a fourni un excellent travail, s'il n'y a pas suffisamment de budget pour augmenter tout le monde, certains ne recevront pas d'augmentation"*

Les témoignages mettent également en lumière des enjeux cruciaux qui affectent la motivation, l'engagement et la rétention des talents au sein de l'entreprise.

- Manager 1 - Société privée : *"Il était Manager depuis deux ans et aspirait à devenir Directeur Il travaillait entre 50 et 60 heures par semaine sur des missions très visibles, en contact direct avec le comité de direction. Malgré cet investissement considérable, au bout de deux ans, il n'avait toujours pas obtenu la promotion. Pourquoi ? Parce qu'un autre senior manager, bien que moins méritant, avait un réseau plus influent au sein de l'entreprise. Celui-ci a été promu grâce à ses relations"*

- RH 2 - Société privée - réponse en tant que collaboratrice évaluée : *"Il est évident que si à la fin de l'année je me retrouve encore avec une évaluation qui n'a rien à voir et une augmentation ridicule, je ne vais pouvoir en faire plus, pourquoi faire ?"*
- Manager 2 - Société privée : *"Oui, il y a des gens qui essaient [négociation en raison d'un % d'augmentation estimé insuffisant], mais non, ça ne marche pas. Parce qu'une fois que c'est figé, c'est figé. La seule façon de le faire, à un moment donné, ils cherchent ailleurs, et ils arrivent avec une autre offre. Et ils leur disent, ils leur mettent sur la table, ils leur disent, j'ai trouvé un autre boulot. Donc si vous voulez que je reste, faites ce qu'il faut. Donc ça s'apparente à du chantage mais ça marche comme ça. Donc en fait les gens qu'on veut garder, la direction se débrouille pour les garder. Et puis quelquefois ça ne marche pas parce qu'ils ont vraiment une offre avec un montant supérieur et on ne peut pas rivaliser. C'est vrai que cette année on en a eu étonnamment d'ailleurs, c'est la première fois que ça arrive. On en a eu 3 parmi les high-performers, donc en plus qui eux ont été augmentés correctement, qui sont quand même partis parce qu'ils avaient beaucoup mieux ailleurs."*

Dans le milieu hospitalier, la rigidité du système de rémunération mise en avant :

- Manager 2 - Hôpital public : *"Alors automatiquement, je vais te dire non, ça c'est sûr, puisque on n'a pas de prime d'objectif et que les primes sont les mêmes pour tout le monde."*
- DRH - Hôpital public : *"Alors oui clairement ils l'attendent mais chez nous la rétribution financière est tellement déconnectée de l'évaluation qu'on ne peut pas répondre à cette attente. Il y a la surprime mais l'enveloppe est tellement maigre que... et encore une fois on soupoudre sur l'ensemble des agents donc il n'y a plus de plus-value."*

Cette uniformité des rétributions, sans tenir compte des évaluations individuelles, risque de générer un sentiment de déconnexion entre la performance et la reconnaissance. En effet, lorsque les efforts et les résultats ne sont pas directement reflétés dans les compensations, les employés peuvent éprouver une frustration face à ce manque de corrélation. Toutefois, il est important de reconnaître que la mise en place d'un système de rétribution basé sur la performance soulève des défis à la fois pratiques et éthiques. Dans un environnement où l'investissement collectif est valorisé, il devient difficile de concilier l'équité individuelle avec la culture de coopération qui favorise le travail d'équipe. Les témoignages montrent que trouver un équilibre entre reconnaissance individuelle et valorisation de l'effort collectif reste un enjeu complexe à gérer pour les organisations.

- Manager 2 - Hôpital public : *"Dans l'absolu, il y a une toute petite marge sur la surprime et qui est tellement petite que c'est hyper compliqué en fait. Alors c'est compliqué parce que les infirmiers, ils sont hyper nombreux. Et puis il y a plein de gens qui s'investissent, donc, à qui tu donnes ? En fonction de quels critères ?"*
  "Tout ça comme ce n'est pas clairement défini, c'est compliqué et pour les cadres, c'est encore plus compliqué parce que c'est un métier qui ne rapporte pas grand-chose quand même financièrement et donc t'es toujours… enfin en tout cas de nous sur le DMU on est toujours en balance entre, on a envie de donner à tout le monde juste pour augmenter leur salaire et l'envie de valoriser plus certains que d'autres."

L'analyse approfondie des témoignages recueillis dans divers contextes organisationnels met en lumière une problématique complexe et multidimensionnelle concernant le lien entre évaluation et rétribution. Au-delà d'un simple manque de clarté ou de cohérence, ces témoignages révèlent des tensions profondes

entre les intentions des systèmes d'évaluation et leurs effets pratiques sur la motivation et l'engagement des employés.

Constat 2 : Évaluation positive et attente de rétribution : disparités entre les attentes des employés et les pratiques des RH et managers

L'analyse des témoignages révèle une dynamique complexe entre l'évaluation de la performance, les attentes des employés et les réalités organisationnelles en matière de rétribution. Cette tension est particulièrement visible dans la divergence de perspectives entre les employés évalués d'une part, et les managers et professionnels RH d'autre part.

Du côté des employés, on observe une forte attente de reconnaissance tangible à la suite d'une évaluation positive. Cette attente semble profondément ancrée et vécue comme un droit légitime découlant de la performance.

- Gendarme 2 : *"Je pense que quand on a fait une bonne année il doit y avoir une récompense. Soit par l'attribution d'un point supplémentaire, d'une PRE [prime de résultats exceptionnels], d'une lettre de félicitation. Ça doit être lié (...) avant quand il fallait attendre quasiment 7-8 ans avant de passer chef. Certains militaires ne comprennent pas pourquoi ils ne sont pas pris à l'avancement et c'est vrai que c'est démotivant"*
- Collaborateur 1 – Association : *"Qu'il y ait une évaluation ou pas, j'aurais attendu effectivement une gratification par rapport au travail que j'ai mené [...] Ça amène nécessairement de la déception en plus par rapport au nombre de travail d'heures que j'ai faites sur écran"*
- Soignant 3 - Hôpital public : *"L'année dernière j'ai une collègue qui a eu la prime, bon pas grosse mais quand même, alors qu'on sait pertinemment que ses évals sont moins bonnes, du coup c'est que de l'incompréhension. Oui bon en tout cas pour moi, c'est que de l'incompréhension, je me dis mais pourquoi au final elle a une prime alors que j'en fais 10 fois plus qu'elle donc après je ne le fais pas pour la prime parce qu'on ne va pas se mentir ce n'est pas une prime. Mais c'est vrai que ça fait toujours plaisir de se dire que mon travail est valorisé"*
- Soignant 1 - Hôpital public : *"En fait ce qui est dommageable c'est que c'est démotivant car si on est très problématique, potentiellement l'éval elle va servir à quelque chose, si on fait juste son taf et ben on n'aura rien de moins que quelqu'un qui performe et s'investit et ça c'est hyper injuste. La personne qui se donne à fond elle n'aura pas de rétribution financière, pas d'avancement de carrière du coup y'a une injustice là-dessus et ça pousse les gens à se dire je vais arrêter d'en faire plus car ça ne change rien, j'ai aucune reconnaissance par rapport au collègue qui fait le minimum."*
- RH 4 - Société privée : *"Nous étions habitués à recevoir des augmentations chaque année, et lorsque cela a changé, avec des augmentations réduites [en raison des difficultés économiques même bien connues par les collabs], tout le monde a été mécontent, même si des augmentations étaient tout de même accordées. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous constatons une vague de départs après chaque période d'évaluation et d'augmentation"*

Cependant, la perspective des managers et des RH nuance considérablement ce lien direct entre évaluation positive et rétribution immédiate.

- Manager 2 – Gendarmerie : *"Les militaires sont très attachés à la notation et globalement ils sont très attachés à l'image qu'ils renvoient au chef et à ce que le chef pourrait penser de leur manière de servir*

et de ce qu'ils font. (...) celui qui rencontre des difficultés mais qui fait quand même le job et qui essaye de faire progresser l'unité quand même, et bien on va essayer de le récompenser de temps en temps. Là on essaye de donner quand même la PRE au bout de 3-4 ans."

- Manager 1 – Gendarmerie : *"Si tu penses mérite oui je dirais que si la notation est positive il doit y avoir quelque part une récompense. Mais si tu penses plus au parcours il y a des notations, enfin il y a des années qui sont un peu des années blanches ou des années de consolidation".*
- Manager 3 – Association : *"La carotte en permanence n'a pas forcément de sens. Après quelqu'un qui se donne à fond pour faire du très bon travail on peut au titre de la reconnaissance symbolique être plus flexible sur une demande de congé de dernière minute".*
- Manager 2 – Association : *"Dans mon cas, c'est lié aux objectifs de développement de l'association. Au pôle communication, si l'association le fait évoluer, l'étoffer alors il y a une évolution de carrière pour moi, manager une équipe plus importante en fait."*

Un manager a clairement distingué les deux processus.

- Manager 4 - Société privée : *" Si on considère qu'une évaluation annuelle égale augmentation ou pas augmentation, bah déjà ça on apporte un billet à cette évaluation annuelle. Pour moi, l'évaluation annuelle doit être décorrélée d'une discussion de rémunération (...) On va dire que l'évaluation est à la fois la performance constatée du collaborateur, mais aussi la performance de l'entreprise en elle-même"*

Cette approche s'aligne avec les recherches de Lawler (2003) qui préconisent une séparation entre les processus d'évaluation de la performance et les décisions de rémunération pour préserver l'intégrité de chaque processus.

Les professionnels RH, quant à eux, mettent en avant une vision plus stratégique et à long terme de la rétribution.

- RH 2 – Gendarmerie : *"À terme, oui. Personnellement, je pense que quand on travaille pendant longtemps et que c'est apprécié et reconnu par nos chefs, je pense qu'à un moment donné il faut un retour parce que sinon ça crée un espoir et un désespoir pour les militaires (...) C'est le fruit de plusieurs années de travail. Je ne pense pas que les gens s'attendent à un retour immédiat comme ça je pense."*
- RH 2 - Société privée : *" Les promotions, ça peut jouer je ne pense pas que ce soit complètement tout de suite derrière, dans le sens où l'évaluation va servir plus en effet aux augmentations. La promotion, si elle existe et ce ne sera pas par rapport à une évaluation, parce qu'il y a un projet, parce que ça a été discuté en avant, parce qu'on a déjà repéré cette personne, qu'on va la faire bouger, etc. Parce qu'elle l'a demandé. Ça va se gérer différemment, en fait. Plus dans le développement de carrière"*
- RH 1 - Société privée : *"Bien que toutes les augmentations ne soient pas aussi conséquentes, nous nous assurons que nos salariés restent compétitifs sur le marché. Il est important de garder à l'esprit que des augmentations de 10% pour tous ne sont pas réalisables chaque année."*

Cette perspective s'inscrit dans une approche de gestion des talents et de développement de carrière à long terme.

Constat 3 : Au-delà de la rétribution matérielle : l'importance croissante d'autres facteurs dans l'évaluation

L'analyse approfondie des verbatims indique que la rétribution matérielle n'est pas le seul facteur influençant la perception de justice et de reconnaissance au travail. Les employés expriment des attentes qui vont au-delà de la simple compensation financière, soulignant l'importance d'autres éléments dans leur expérience professionnelle.

Gendarmerie - RH 1 : *"c'est de voir en fait comment les gens valorisent le collectif, comment dans le collectif ils arrivent à faire progresser les autres et pas uniquement l'évaluation d'un individu par rapport à un autre"* - Manager 2 : *"Alors j'ai toujours été opposé moi à la prime de résultat exceptionnel ou à une rétribution quelle qu'elle soit. Parce que pour moi le travail de gendarme c'est un travail collectif, je veux dire, et dans une unité de gendarmerie, il y a des chevaux de course, il y a des personnels qui vont moins vite que d'autres, mais il y a des personnels qui effectuent aussi un travail ingrat parce que les chevaux de course ne veulent pas le faire. Et je trouve que c'est un collectif, une unité et l'unité qui marche la mieux, c'est quand le commandant d'unité sait utiliser ses personnels aux bons endroits"* - Gendarme 1 : *"c'est ma notation et l'appréciation de mes précédents chefs qui ont été appelés qui m'ont permis d'avoir les postes souhaités."* *"Ce qui m'intéresse, c'est de me faire plaisir au travail. Je peux le dire parce que j'ai connu des hauts et des très hauts et des plus bas. Je prends autant de plaisir à mener une enquête et à diriger, on va dire mes collègues, qu'à les aider. Ma notation n'influence pas ma façon de travailler."* - Gendarme 4 : *"même si j'avais des points à améliorer écrits sur ma notation, je pense que c'est dans mon caractère de chercher à m'améliorer et à faire encore mieux."*	Valorisation du travail collectif Reconnaissance professionnelle Satisfaction personnelle dans le travail Opportunités d'évolution de carrière
Association - Manager 1 : *"Ils savent très bien dès le début de l'année que ce n'est pas parce qu'on va remplir nos objectifs qu'il y aura quelque chose derrière. Donc voilà, ça ne va pas nous empêcher de vraiment carburer et de faire plus que ce qui nous est demandé "* - Manager 3 : *"j'aurais tendance à dire que oui à partir du moment où on met en avant le travail des équipes et que les efforts sont reconnus à leur juste valeur, chacun s'investit toujours plus même si on n'est pas dans une bulle et dans un monde où tout est beau tout est parfait. La croissance est liée au travail réalisé et sans doute aussi à sa mise en valeur pour le*	Alignement avec les valeurs de l'organisation Impact social du travail Reconnaissance des compétences Flexibilité et conditions de travail

travail fait par les équipes de manière régulière, individuelle et collective. Et ça permet de motiver tout le monde pour l'objectif commun qu'on poursuit. Je suis persuadé que ça crée une certaine forme d'émulation" *"Mais une autre forme de rétribution comme plus de flexibilité et d'autres choses positives, oui j'y suis favorable bien sûr."* *"parce qu'on n'est pas là pour la performance individuelle mais pour la performance collective et pour atteindre un but commun qui est l'accompagnement des enfants et des jeunes"* - Collaborateur 1 : *"Et je suis attachée aux valeurs défendues par l'association : la solidarité, l'engagement, le travail collaboratif. Et maintenant on vient aussi me demander des conseils ce qui n'était pas le cas avant. C'est gratifiant aussi."* *"En fait on a recruté des gens avec de belles qualités humaines. Et je suis attachée aux valeurs défendues par l'association : la solidarité, l'engagement, le travail collaboratif. Et maintenant on vient aussi me demander des conseils ce qui n'était pas le cas avant. C'est gratifiant aussi."* - Collaborateur 2 : "C'est le côté humanitaire, on s'occupe des enfants vulnérables." *"Avec la DAF, on travaille bien pour atteindre ses objectifs et donc quand c'est atteint on est fier tous les 2."* - Manager 2 : "*un changement de poste. Avec un nouveau périmètre d'actions"*	
Hôpital public - Manager 3 : *"Je pense que quelqu'un qui a la compétence professionnelle, pour moi, la compétence professionnelle, ce n'est pas seulement le faire, ce n'est pas avoir les bonnes pratiques, mais c'est savoir évoluer dans une équipe, c'est savoir être bienveillant envers non seulement le patient, les proches, mais aussi les membres de son équipe, c'est travailler ensemble, c'est vraiment ça."* - Manager 1 : *"En revanche une évaluation dithyrambique, du genre infirmière moteur du service, a toujours la capacité d'entraîner l'équipe, est un leader positif, extrêmement empathique. Celle-ci, je pense qu'elle si elle a un projet derrière, elle va avoir les portes qui vont s'ouvrir plus facilement."* - Manager 2 : *"Et après, il y a les formations, le problème, moi je trouve à l'APHP, c'est que tu fais tes jolis petits entretiens de formation, tu glisses le truc et puis en fait dans 80% des cas, tu n'as pas de place pour les inscrire. Donc, en fait, c'est un petit côté frustrant pour tout le monde et pour les agents et pour les cadres. Il pourrait y avoir, je ne sais pas si c'est*	Compétences relationnelles et travail d'équipe Bienveillance envers les patients et les collègues Développement de l'expertise métier

une rétribution mais en tout cas, une valorisation pendant une un entretien professionnel tu peux en échangeant te dire Ah mais vous pourriez vous investir sur tel sujet tel sujet, vous pouvez aller présenter un congrès, vous pourriez machin et ça c'est une sorte de reconnaissance plus, plus tu vois et ça je pense que ça permet ça aussi"	
Société privée - Collaborateur 2 : *"je me trouve dans une phase où je cherche à développer mes compétences et connaissances "* - RH 1 : *"Pour ma part, étant du côté RH, je comprends que c'est un processus d'évaluation nécessaire. Il est essentiel de prendre conscience de notre progression dans notre carrière, nos missions et nos objectifs. Évidemment, le but principal d'une entreprise est de générer du chiffre d'affaires, donc tôt ou tard, il est nécessaire de passer par une évaluation. Pour moi, cela reste très important car, bien que ce ne soit pas mon cas, il y a des collaborateurs dans certaines équipes qui n'ont jamais l'occasion d'avoir ce genre de discussion avec leur manager concernant leur carrière, leurs performances, ou simplement leur journée de travail. Ainsi, cela offre un moment d'échange précieux et privilégié."* *"Un système d'évaluation plus poussé, comme celui de chez nous, donne plus de sens à notre travail quotidien. Il nous permet de comprendre pourquoi nous faisons notre travail et de fixer des objectifs clairs avec des OKR."* - Manager 4 : *"Je trouve que c'est un point d'étape important, on va dire, c'est un marqueur temporel pour moi OK, on reconnaît ce que tu as fait dans l'année, c'est écrit voilà. En même temps, ça, ça peut déclencher des actions pour que la personne puisse s'améliorer. Ça peut même temps déclencher des prises de de conscience par rapport à l'évolution d'une personne"* - Collaborateur 2 : *"Je partage beaucoup la vision de mon manager sur la vision business, la vision de croissance, les actions à mener. Et donc je trouve que ça se passe très bien, c'est vraiment gagnant-gagnant"* - RH 2 : *"Donc t'as un petit groupe quand même. Si t'es high-performer plusieurs années d'affilée, derrière à un moment donné, soit t'as une promotion, soit on t'ouvre ton scope, ça va avec, c'est-à-dire que c'est la reconnaissance en fait de tes capacités à faire mieux, plus."*	Opportunités de développement professionnel Reconnaissance de la performance

Un thème récurrent, particulièrement marqué dans la gendarmerie et l'association, est l'importance accordée au travail collectif plutôt qu'à la performance individuelle. Dans la gendarmerie, nous observons une forte opposition aux primes individuelles, considérées comme potentiellement préjudiciables à l'esprit d'équipe. De même, l'association met l'accent sur la "performance collective" plutôt que sur les réalisations individuelles.

En l'absence de rétributions financières directes, plusieurs formes alternatives de reconnaissance émergent. Celles-ci incluent la reconnaissance professionnelle par les supérieurs, les opportunités d'évolution de carrière, une flexibilité accrue dans les conditions de travail, ainsi que le développement des compétences et l'élargissement des responsabilités. Ces éléments font écho à la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2000), qui souligne l'importance de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence, relation) dans la motivation intrinsèque.

Un facteur de motivation important, notamment dans l'association et l'hôpital, est l'alignement entre les valeurs personnelles des employés et celles de l'organisation. Cela se manifeste par l'importance accordée à l'impact social du travail dans l'association, aux valeurs de solidarité et d'engagement, ainsi qu'à la bienveillance envers les patients et les collègues dans le contexte hospitalier.

Particulièrement dans le secteur privé, l'évaluation est perçue comme un outil de développement professionnel plutôt que comme un simple jugement de performance. Elle est vue comme une occasion de fixer des objectifs clairs, une opportunité de discussion sur la carrière, et un moyen de prendre conscience de sa progression.

L'analyse révèle également plusieurs tensions et paradoxes. Un paradoxe émerge entre la valorisation des formes alternatives de reconnaissance et l'attente persistante de rétributions financières. Cette tension est particulièrement visible dans les secteurs public et associatif, où les leviers financiers sont limités. Une autre tension existe entre la nécessité perçue d'évaluer les performances individuelles et l'importance accordée au travail collectif, notamment dans la gendarmerie et l'association.

En conclusion, l'analyse des données recueillies dans divers contextes organisationnels révèle une problématique récurrente : le manque de cohérence perçu entre l'évaluation positive des performances et l'absence de rétribution tangible. Cette dissonance engendre un sentiment d'injustice distributive chez les employés, validant ainsi cette hypothèse 4.

Dans le secteur hospitalier, la rigidité du système de rémunération et l'uniformité des primes, indépendamment des évaluations individuelles, renforcent ce sentiment d'injustice. La déconnexion entre performance et reconnaissance financière est particulièrement marquée, frustrant les attentes des employés.

Le secteur privé présente des défis similaires, bien que plus nuancés. L'opacité du processus d'évaluation et de rétribution, couplée à des contraintes budgétaires, crée un environnement où les employés perçoivent souvent les décisions comme arbitraires. Cette situation conduit à une dichotomie dans les réactions des employés : soit une résignation et une recherche d'équilibre personnel, soit un départ vers des opportunités perçues comme plus équitables.

Dans la gendarmerie, la situation est plus complexe. Bien que l'hypothèse soit partiellement vérifiée, la compréhension du système de notation et de ses implications varie selon le grade et l'expérience. Les militaires reconnaissent l'importance de la notation dans leur carrière, mais sont conscients qu'elle n'est qu'un élément parmi d'autres dans le processus de rétribution. La motivation intrinsèque liée au service et à la reconnaissance du supérieur joue un rôle significatif, compensant partiellement les frustrations liées aux rétributions tangibles.

Dans le contexte associatif, l'hypothèse est également partiellement validée. L'absence de rétribution financière directe est compensée par d'autres formes de reconnaissance, telles que le développement personnel, les formations, et la satisfaction de travailler pour une cause noble. Cependant, certains collaborateurs expriment une frustration face à l'absence de rétribution financière, malgré la compréhension du contexte spécifique de l'association.

Les résultats de l'étude révèlent une particularité intéressante : contrairement aux hypothèses 1, 2 et 3 où le sentiment de justice procédurale et interactionnelle n'a pas été clairement établi, l'hypothèse 4 concernant la justice distributive se démarque par une validation plus prononcée, mettant en lumière l'importance cruciale du lien entre l'évaluation positive et la rétribution dans la perception d'équité des employés

Chapitre 3 - Conclusion de l'étude empirique, et regard croisé avec le type d'organisation

Les constats établis dans la partie précédente de notre étude ont mis en évidence un fort tropisme organisationnel dans les pratiques d'évaluation de performance. Cette observation nous amène naturellement à adopter un regard croisé selon les types d'organisations étudiées.

Notre enquête, portant sur la Gendarmerie, un hôpital public, une association et des sociétés privées, révèle comment les configurations organisationnelles distinctes façonnent de manière significative les approches d'évaluation et influencent leur efficacité.

L'intérêt de cette analyse comparative réside dans sa capacité à mettre en évidence les liens intrinsèques entre la structure d'une organisation, ses méthodes d'évaluation et la perception de justice parmi ses employés. En examinant simultanément ces quatre types d'organisation, nous espérons identifier les défis spécifiques à chaque configuration ainsi que les stratégies adoptées pour y répondre. Cette démarche permet non seulement de comprendre les forces et les faiblesses des différents systèmes d'évaluation, mais aussi de proposer des pistes d'amélioration adaptées à chaque contexte organisationnel.

Ainsi, cette approche comparative nous permet de concevoir l'évaluation de la performance non pas comme un processus figé et uniforme, mais comme un écosystème vivant et dynamique, étroitement lié au contexte spécifique de chaque organisation. Chaque entité étudiée présente une configuration unique, façonnée par sa mission, sa culture, ses contraintes légales et ses objectifs stratégiques. Ces particularités influencent significativement les méthodes d'évaluation, leur efficacité ainsi que la manière dont elles sont perçues par les employés.

Par ailleurs, cette analyse croisée met en lumière les tensions potentielles entre les aspirations en matière de GRH et les réalités structurelles des organisations. Il apparaît ainsi que l'efficacité des systèmes d'évaluation ne réside pas dans l'application uniforme de "meilleures pratiques", mais dans leur capacité à s'adapter et à évoluer en harmonie avec l'écosystème organisationnel. Les tensions observées entre ces aspirations et les réalités structurelles ne doivent pas être perçues comme des obstacles, mais plutôt comme des indicateurs précieux des ajustements nécessaires.

	Gendarmerie	Hôpital Public	Association	Sociétés privées
Type d'organisation	Mécaniste	Professionnelle et mécaniste	Missionnaire	Adhocratique
Configuration organisationnelle et impact sur le processus d'évaluation	Standardisation des procédures Structure hiérarchique forte	Standardisation des qualifications Structure moins hiérarchique, basée sur l'expertise professionnelle Autonomie importante des professionnels de santé	Standardisation des valeurs Structure plus souple et moins hiérarchique Forte adhésion aux valeurs de l'organisation	Variable selon les entreprises, mais tendance à l'adhocratie pour les entreprises étudiées Flexibilité et adaptation rapide Travail en mode projet
Convention GRH	Objectivante Évaluation régie par le Code de la Défense	Individualisante Passage récent d'un système de notation à un entretien professionnel (2021)	Valorielle Accent mis sur l'alignement avec les valeurs de l'association	Individualisante avec des éléments d'arbitrage Forte orientation vers la performance individuelle et les résultats L'individualisation s'étend à la rétribution, mais est modérée par des contraintes nécessitant un arbitrage.

Spécificités du système d'évaluation	Notation annuelle avec des appréciations littérales Système perçu comme simple et lisible par les gendarmes	Objectif de bilan annuel, appréciation des compétences et fixation d'objectifs Outil perçu comme inadapté et trop général par les évalués et les managers	Évaluation orientée vers le développement professionnel plutôt que la rémunération Outil simple (formulaire Word) apprécié des managers Absence de grilles de compétences structurées	Lien fort avec la rémunération et l'évolution de carrière Contraintes budgétaires et enjeux d'équité Outils perçus comme complexes, sophistiqués (objectifs SMART, OKR, feedback mission) et parfois impersonnels
Perception de justice	Forte importance accordée à la précision de la notation Justice distributive prépondérante	Une forte préoccupation pour sur le processus en raison de l'inadéquation perçue de l'outil d'évaluation Manque de compréhension des enjeux de l'évaluation par les agents		Perception d'opacité dans le processus d'évaluation, surtout pour les postes de management
Lien entre évaluation et rétribution	Impact direct sur l'avancement, les formations, les mutations	Faible impact perçu sur la carrière des agents titulaires	Peu de lien direct avec la rémunération Focus sur le développement professionnel et la mobilité interne	Lien direct mais pas toujours clair ou cohérent aux yeux des employés

En examinant de manière plus approfondie les conventions et les structures organisationnelles des entités auditées, il apparaît une parfaite adéquation et un alignement optimal au sein de la Gendarmerie nationale. Ce contexte engendre peu de conflits ou de sentiments d'injustice. La structure rigide, qualifiée

de "vertébrée" par l'un des interviewés, établit un cadre clair. Les gendarmes, habitués à une hiérarchie descendante, acceptent sans réserve la légitimité des évaluateurs. Ils sont pleinement informés des modalités de rétribution, qui se manifestent principalement sous forme de mobilités et d'avancements au grade supérieur, plutôt que de rétributions matérielles directes.

Concernant l'association, le processus est également simple et largement accepté par tous. Les objectifs de mission et l'aspect valorisant de cette organisation favorisent une cohérence des valeurs parmi les membres. Le sentiment d'injustice est peu prévalent, voire absent, grâce à la taille réduite de l'association, au travail en open-space, à la taille adéquate des équipes et à la facilité de communication, qui sont des éléments clés de cette organisation. Bien que l'outil d'évaluation ne soit pas structuré de manière formelle, cela n'affecte guère les évalués. La régularité des retours et la qualité des relations interpersonnelles favorisent l'acceptation du processus. De plus, la légitimité accordée en raison de l'ancienneté contribue à instaurer une confiance mutuelle.

Les sociétés privées, quant à elles, fonctionnent selon une organisation dite adhocratique, où le travail est autonome et flexible, et les projets guident la ligne directrice des activités. Bien que les objectifs soient personnels et que la rémunération en découle, le système d'évaluation souvent obscur ne permet pas à tous les évalués de comprendre clairement les critères sur lesquels ils sont jugés. Le lien entre évaluation et rétribution est perçu comme direct et déterminant. En conséquence, le manque de clarté de l'outil d'évaluation et la perspicacité de l'évaluation, qui impactent la rétribution, sont parfois vivement critiqués.

La fonction publique hospitalière se trouve à la croisée des chemins entre une structure professionnelle et une convention objectivante. Cette dualité résulte de la combinaison d'une organisation mécaniste, caractérisée par sa taille très grande et ses processus rigides, et d'une organisation professionnelle axée sur les métiers exercés. La transition vers une convention plus individualisante s'avère complexe en raison du fonctionnement en silo et pyramidal qui prédomine. Ce modèle structurel ne favorise pas une reconnaissance individuelle efficace, rendant difficile l'implémentation de pratiques qui mettent en avant les contributions personnelles au sein de cette grande organisation

Cette analyse révèle que chaque organisation adopte une convention de GRH généralement alignée sur sa configuration organisationnelle. Cependant, on observe des tensions et des adaptations :

- Dans l'hôpital public, le passage à un système plus individualisé se heurte à la réalité d'une organisation encore très structurée et aux contraintes de temps.
- L'association, bien que tendant vers une convention valorielle, intègre des éléments d'individualisation dans son approche de l'évaluation et du développement professionnel.
- Dans les entreprises privées, la volonté d'individualisation se confronte parfois aux contraintes budgétaires et aux enjeux d'équité, introduisant des éléments d'arbitrage.

Ces observations soulignent l'importance pour la fonction RH d'adapter finement les pratiques d'évaluation non seulement à la configuration organisationnelle, mais aussi aux réalités opérationnelles et aux attentes des employés, afin d'optimiser la perception de justice et l'efficacité du processus d'évaluation.

En conclusion, cette étude empirique apporte un éclairage nuancé sur la perception de justice dans les processus d'évaluation au sein de différentes configurations organisationnelles. Sur les quatre hypothèses

initialement formulées, les trois premières, centrées sur la justice procédurale et interactionnelle, n'ont pas trouvé confirmation de manière probante. Seule la quatrième, portant sur le lien entre l'appréciation positive de l'évaluation et l'absence de rétribution, a été clairement validée.

L'analyse des données recueillies révèle plusieurs points saillants. Tout d'abord, contrairement à nos attentes initiales, le manque de communication sur les enjeux de l'évaluation ne semble pas systématiquement engendrer un sentiment d'injustice procédurale. De même, l'utilisation d'outils d'évaluation perçus comme inadaptés génère davantage de frustration et d'insatisfaction qu'un réel sentiment d'injustice. Ces observations remettent en question certaines hypothèses courantes dans le domaine de la GRH.

Un élément particulièrement marquant de cette étude est la mise en lumière de l'importance du contexte organisationnel dans la perception et l'efficacité des systèmes d'évaluation. Les différences observées entre la Gendarmerie, l'hôpital public, l'association et les sociétés privées soulignent à quel point la structure organisationnelle et la culture institutionnelle influencent la mise en œuvre et la réception des pratiques d'évaluation.

L'étude a également permis d'identifier des facteurs clés qui contribuent à l'acceptation et à l'efficacité des processus d'évaluation, tels que la légitimité perçue de l'évaluateur, l'importance du courage managérial, et la valeur accordée à la reconnaissance non financière. Ces éléments transcendent les différences organisationnelles et semblent universellement importants dans la construction d'un système d'évaluation perçu comme juste et efficace.

Par ailleurs, la recherche a mis en évidence les tensions existantes entre les aspirations en matière de GRH et les réalités structurelles des organisations. Cette dichotomie est particulièrement visible dans le cas de l'hôpital public, où la transition vers un système plus individualisé se heurte à des contraintes organisationnelles et temporelles importantes.

En fin de compte, cette étude souligne la complexité inhérente à la mise en place de systèmes d'évaluation perçus comme justes et efficaces dans des contextes organisationnels variés. Elle met en lumière la nécessité pour les professionnels RH d'adopter une approche nuancée et contextuelle, adaptant finement les pratiques d'évaluation non seulement à la configuration organisationnelle, mais aussi aux réalités opérationnelles et aux attentes des employés. Cette approche sur mesure semble être la clé pour optimiser la perception de justice et l'efficacité du processus d'évaluation, contribuant ainsi à l'engagement et à la performance des employés dans des environnements organisationnels de plus en plus complexes et dynamiques.

PARTIE 3 : PRECONISATIONS RH

L'étude empirique révèle une perception mitigée de l'utilité des évaluations de performance, variant selon la configuration organisationnelle. Cette appréciation nuancée découle de l'incompréhension de l'outil, du manque de temps pour un contrôle approfondi, et de la méconnaissance de la finalité de l'évaluation. L'analyse croisée des organisations montre que ces facteurs s'expriment différemment selon la structure organisationnelle et les conventions de gestion RH en place. Cette diversité souligne l'importance d'adapter les pratiques d'évaluation au contexte spécifique de chaque organisation, tenant compte des tensions entre aspirations RH et réalités structurelles. Une approche contextuelle est nécessaire pour optimiser la perception de valeur et l'efficacité du processus d'évaluation.

Chapitre 1 - Redonner du sens

Afin de redonner du sens à cet exercice, il semble crucial de recentrer l'évaluation sur un objectif de développement des compétences, tant pour les managers que pour les soignants. Une telle réorientation permettrait d'aligner l'évaluation sur les besoins réels des équipes et d'adapter des plans de formation pertinents. De plus, une évaluation menée de manière objective et transparente offrirait la possibilité de fixer des objectifs personnalisés, créant ainsi un véritable levier de progression pour les collaborateurs.

Cela renforcerait non seulement l'utilité perçue de l'évaluation, mais contribuerait également à une gestion plus efficace des talents et des compétences, en favorisant l'engagement et l'épanouissement des équipes.

Pour cela nous nous concentrons sur les éléments qui nous semblent prioritaires.

I. Aligner l'évaluation sur la stratégie et la culture d'entreprise : clé de performance durable

L'étude empirique a révélé un manque de compréhension de la finalité de l'évaluation dans plusieurs organisations. Pour remédier à cela, il est essentiel de créer un lien clair entre le processus d'évaluation et les objectifs stratégiques de l'organisation, tout en respectant sa culture spécifique.

Dans la fonction publique hospitalière, cela pourrait se traduire par une refonte du processus d'évaluation pour mettre l'accent sur la qualité des soins et le bien-être des patients. Les critères d'évaluation devraient refléter non seulement les compétences techniques, mais aussi la capacité à contribuer à l'amélioration continue des services et à l'expérience patient. Pour cela, la co-construction de l'outil avec les soignants et les managers permettrait de gagner en objectivité et en concision, cela permettrait à la fois à redonner du sens mais à gagner du temps en se concentrant sur des critères moins généraux et donc plus facilement évaluables.

Pour la gendarmerie, pour laquelle la satisfaction avec l'outil actuel est élevée, l'accent pourrait être mis sur l'alignement explicite entre les objectifs individuels et la mission globale de l'institution. Cela pourrait inclure une section dans l'évaluation où le gendarme réfléchit à la manière dont ses actions contribuent aux objectifs stratégiques de la gendarmerie.

Dans les entreprises privées, l'évaluation pourrait être plus étroitement liée aux objectifs de performance de l'entreprise, tout en intégrant des éléments de la culture d'entreprise. Par exemple, si l'innovation est

une valeur clé, l'évaluation pourrait inclure des critères spécifiques sur la contribution de l'employé à l'innovation.

Pour les associations, l'évaluation pourrait être recentrée sur l'impact social et la réalisation de la mission de l'organisation. Les critères d'évaluation devraient refléter non seulement les compétences techniques, mais aussi l'adhésion aux valeurs de l'association et la contribution à ses objectifs sociaux.

Cette approche permettrait de donner un sens plus profond à l'exercice de l'évaluation, en le reliant directement à la raison d'être et aux objectifs de chaque organisation. Elle répondrait ainsi au sentiment d'inutilité exprimé par de nombreux participants à l'étude, en montrant clairement comment l'évaluation contribue à la réalisation des objectifs organisationnels et au développement personnel de chaque employé.

II. Préparer son évaluation : un levier clé pour la réussite personnelle et professionnelle

Sur ce constat, les préconisations diffèrent également selon les organisations.

Dans la fonction publique hospitalière, bien que cette préparation soit attendue, elle demeure rarement effectuée. Les agents qui s'y engagent en témoignent eux-mêmes, soulignant les bénéfices et l'intérêt de cet exercice. À ce jour, une communication via l'intranet est en place, mais en réalité, peu en prennent connaissance. Il incombe désormais aux managers de définir un canal de communication plus efficace et adapté, afin de mieux sensibiliser et mobiliser les agents autour de cette démarche essentielle qui serait également gage de qualité et d'optimisation du temps.

L'objectif de cette communication sera de mettre en avant les bénéfices pour chacun, tant sur le plan personnel que professionnel. D'une part, elle visera à souligner l'importance du développement des compétences, permettant aux agents de renforcer leur sécurité dans leurs pratiques quotidiennes, tout en contribuant à l'amélioration de la qualité des soins prodigués aux patients. D'autre part, elle mettra en lumière les opportunités de développement professionnel que cette démarche pourrait offrir, ouvrant ainsi des perspectives d'évolution de carrière et d'enrichissement personnel.

Ce constat s'observe également dans le secteur privé, avec toutefois une dimension financière à considérer. La préparation individuelle permettrait de faire un état des lieux quant à l'atteinte des objectifs fixés, tout en identifiant les éventuelles difficultés rencontrées en lien avec la conjoncture économique de l'entreprise. L'atteinte de ces objectifs revêt une importance cruciale, non seulement pour la négociation d'une éventuelle augmentation salariale, mais également pour l'attribution des primes.

Comme dans la fonction publique hospitalière, il sera essentiel que les managers dans le secteur privé jouent un rôle clé pour sensibiliser les employés et faire preuve de pédagogie concernant l'importance de cet exercice. Ils devront aider à faire comprendre les avantages de la préparation individuelle, en soulignant comment elle peut contribuer au développement professionnel et à l'atteinte des objectifs, influençant ainsi les opportunités de progression de carrière et les compensations financières.

En gendarmerie, bien que la préparation à l'évaluation soit attendue, elle n'est pas explicitement demandée aux militaires et ne fait pas l'objet d'un suivi particulier. Alors qu'elle n'est pas perçue comme inutile pour les militaires interrogés et qu'elle reste un acte culturellement fort en gendarmerie, elle ne permet pas d'individualiser le parcours de carrière du militaire noté et ne contribue pas à la pertinence et la performance RH dans la perspective de la montée en compétences, de l'avancement et de la mobilité.

Pour redonner du sens, autant pour les gendarmes, que leurs managers et les gestionnaires RH, la notation pourrait davantage traduire la réalité de la vie de l'institution et replacer le gendarme face à sa propre performance, à son environnement de travail et à son projet professionnel. Une évaluation autour d'un dialogue de gestion rénové permettrait de redonner du sens à chacun dans le projet global de l'institution et pourrait contribuer à réduire le nombre des départs.

Pour cela, il sera nécessaire de mener un travail approfondi pour responsabiliser le gendarme évalué et mettre en perspective ses aptitudes et compétences avec les besoins de l'institution et ses souhaits en termes de perspective de carrière. Tout cela dans un process simple d'emploi auquel tous les managers sont attachés.

Dans le domaine associatif, l'inutilité de l'exercice n'est pas remise en question, et l'absence d'un outil formalisé ne constitue pas un obstacle. Par conséquent, la préparation formelle à l'évaluation n'a pas davantage de sens. En réalité, les feedbacks réguliers, rendus possibles par la proximité constante des équipes dans les open spaces, facilitent une communication fluide et immédiate. Cela permet à chacun, managers comme collaborateurs, d'exprimer leurs besoins au quotidien, rendant ainsi superflue une évaluation formalisée ou une préparation spécifique.

III. Faire de la culture de l'erreur un levier central du développement des compétences

Comme le souligne André De Peretti *"Oui, l'erreur, étant "humaine", mérite de ne pas être appréhendée comme un motif de découragement ou d'humiliation mais, au contraire, comme une occasion, un prétexte incitatif : de dépassement, d'amélioration, d'amendement, d'invention et de progrès"* [46]

Pour redonner du sens à l'évaluation, il est essentiel de remettre en question les dogmes qui la sous-tendent. Traditionnellement, l'évaluation se concentre sur l'atteinte des résultats, le développement des compétences et l'exécution des missions, auxquelles s'ajoute une analyse des comportements et des soft skills.

1. Créer des espaces de dialogue sur l'erreur : une voie vers l'amélioration continue

Selon les organisations, la mise en place d'outils de déclaration des erreurs, accompagnée d'analyses rétrospectives, s'est avérée significativement bénéfique. C'est notamment le cas dans l'hôpital public, où des dispositifs tels que les revues de morbi-mortalité ou les Comités de Retour d'Expérience (CREX) apportent des résultats positifs.

Lors des revues de morbi-mortalité, les processus sont minutieusement étudiés et révisés lorsqu'ils sont identifiés comme étant à l'origine d'une erreur. De la même manière, les CREX permettent d'élaborer des plans d'action visant à améliorer et sécuriser les processus, tout en mettant en place des formations adaptées lorsque l'erreur est attribuable à une pratique professionnelle. Ces démarches garantissent une amélioration continue de la qualité des soins et de la sécurité des opérations.

[46] Apprendre par les erreurs, ou le courage de l'approche rogérienne
Par André de Peretti
Pages 29 à 44

Cependant, ces outils ne sont pas adaptés à l'échelle individuelle. Il pourrait pourtant être pertinent de les ajuster pour permettre à chaque employé de déclarer ses erreurs de manière confidentielle, afin d'en discuter lors de l'évaluation annuelle. Ce processus offrirait l'opportunité d'analyser les erreurs commises et de prévoir, en corrélation, des actions de formation ciblées visant à renforcer les compétences et prévenir les récidives.

2. Espaces de travail dédiés à l'erreur : transformer les échecs en opportunités d'apprentissage

Il serait également pertinent d'introduire des espaces de travail dédiés à l'erreur, un concept déjà exploité dans le système de santé sous l'égide de la Haute Autorité de Santé et l'Agence Nationale de Sécurité du Médicament. La simulation, par exemple, est devenue une référence avec la règle "jamais la première fois sur un patient", permettant ainsi de créer des mises en situation où l'erreur devient un levier d'apprentissage et de perfectionnement. Il en est de même avec le concept de "hackathon"[47] permettant des mises en situation pédagogique et ludique.

A l'image de ce qui est fait dans l'hôpital public, il semble tout aussi nécessaire de concevoir des espaces d'échange et d'introspection au sein d'autres types d'organisations, afin d'analyser les raisons de la non-atteinte des objectifs. Cependant, il convient de tenir compte de la structure mécaniste propre à des institutions comme la gendarmerie, où la nature objectivante de la configuration organisationnelle pourrait poser des défis à une refonte complète de la culture professionnelle axée sur l'acceptation de l'erreur.

Il est à noter que cette idée a été développée en 2017 par l'entreprise Ethikonsulting , le "Hackathon du Management" a réuni 150 participants provenant de startups, PME et grands comptes. Cet événement a permis de faire émerger plusieurs projets innovants, parmi lesquels le deuxième prix a été décerné à une initiative utilisant une plateforme vidéo pour mettre en avant le concept du "succès des échecs".

Chapitre 2 - Courage managérial

I. Courage managérial : définition, représentation et enjeux pour un leadership impactant

Le courage managérial est un concept souvent évoqué, mais rarement mis en œuvre de manière systématique dans les entreprises. Bien que collaborateurs et managers s'accordent sur son importance, peu d'initiatives concrètes sont mises en place pour l'encourager ou le développer. En effet, ce sujet reste insuffisamment abordé, aussi bien dans les formations que dans la littérature sur le management, malgré le fait qu'il soit crucial pour résoudre de nombreux dysfonctionnements organisationnels. Pourtant ce "courage managérial" représente les deux composantes évoquées par Greenberg (1993) et citées par Langevin et Mendoza (2013) : **la justice interpersonnelle** qui renvoie aux notions de respect et de convenance et **la justice informationnelle** consistant, pour un supérieur, à expliquer ses décisions et à faire preuve de franchise.

[47] Hackathon : contraction des mots hacking et marathon. Venant initialement du secteur de l'informatique, c'est un évènement sur une durée donnée permettant la rencontre des plusieurs équipes afin de valoriser les compétences et favoriser l'innovation.

Les nouveaux managers, en particulier, ne sont pas toujours formés pour faire preuve de courage managérial, comme si cette qualité était innée et non une compétence à acquérir. Pourtant, le courage managérial englobe des actions essentielles : affronter des conflits, prendre des décisions impopulaires, défendre ses collaborateurs, ou encore reconnaître ses propres erreurs. Le manque de courage managérial est souvent pointé du doigt comme l'une des causes des tensions dans les équipes.

Ce manque de développement est paradoxal, d'autant que le courage managérial est un concept "vieux comme le monde", régulièrement évoqué en période de crise ou lorsque les relations au sein d'une équipe deviennent dysfonctionnelles. Sa rareté dans les pratiques actuelles laisse penser qu'il est urgent de remettre ce concept au centre de la formation des dirigeants et des managers, pour des équipes plus saines et une gestion plus juste.

Mettre en place une culture du courage managérial relève du défi comme le soulève Margaux Rambert (2022) dans la mesure où "*Parler de courage est compliqué, car cela implique de remettre en question les contradictions et les dogmes managériaux, ainsi que les modèles d'organisation du travail, de société. En somme, parler courage peut faire mal, surtout dans le système très top down, pyramidal, qui régit encore de nombreuses entreprises.*"

À une époque où la "bienveillance" est devenue une valeur centrale dans la gestion des équipes, le défi est d'exercer ce courage sans nuire à l'atmosphère de travail. La bienveillance ne signifie pas éviter les sujets difficiles ou éviter de confronter les problèmes. Au contraire, elle implique d'aborder ces sujets avec respect et ouverture, mais sans hésiter à affronter les réalités nécessaires pour le bien-être global de l'équipe et de l'organisation.

Le courage managérial dans ce contexte réside dans la capacité à trouver un équilibre entre transparence, honnêteté et empathie. Par exemple, un manager peut annoncer une restructuration ou une critique constructive en prenant soin de ne pas humilier ou démotiver, mais en montrant à la fois compréhension et fermeté. La clé réside dans la communication claire et respectueuse, et dans la création d'un climat de confiance où les collaborateurs comprennent que les décisions, même difficiles, sont prises dans un esprit de justice et d'amélioration.

Pour surmonter la peur de créer de la discorde, il est essentiel d'encourager une culture de la vérité et du dialogue, où chacun sait que la bienveillance ne signifie pas éviter les confrontations nécessaires, mais plutôt les aborder avec respect et dans l'intérêt commun. Cela permet aux managers de faire preuve de courage tout en préservant la qualité des relations interpersonnelles.

II. Stimuler le courage managérial : stratégies et actions

Pour élaborer un plan d'actions visant à stimuler le courage managérial, il est crucial de commencer par identifier les obstacles qui freinent cette démarche. Le courage ne peut exister sans une reconnaissance claire des peurs et une volonté de prendre des risques. Afin d'accepter ces risques, les managers doivent engager un processus d'introspection pour mieux comprendre leurs valeurs, leurs limites et les freins internes qui les retiennent et ce quelle que soit la configuration organisationnelle.

C'est en prenant conscience de ces éléments que les managers pourront dépasser ces blocages.

- Pour les accompagner dans cette démarche, des séances de coaching, similaires à celles utilisées par les psychologues et les coachs, pourraient être extrêmement bénéfiques. Ces sessions viseraient à renforcer leur capacité à naviguer dans des situations incertaines tout en restant alignés sur leurs valeurs, favorisant ainsi un développement personnel et professionnel en profondeur.
- De plus, la mise en œuvre d'ateliers de co-développement, axés sur le partage d'expériences et l'analyse de pratiques, constituerait un levier précieux pour favoriser le courage managérial. Ces ateliers permettraient à chaque manager de sortir de l'isolement souvent associé à leur fonction de contrôle et de prise de décision.

En partageant leurs défis, leurs réussites et leurs échecs, les managers pourraient bénéficier des perspectives de leurs pairs, briser la solitude de leur rôle et renforcer leur capacité à prendre des décisions courageuses dans un environnement collaboratif. Ce processus de soutien mutuel contribuerait à développer une meilleure confiance en soi et une prise de risque plus assumée.

Dans les configurations organisationnelles adhocratiques et missionnaires, il est courant de faire progresser un employé extrêmement qualifié vers un rôle de manager.

De nombreux managers ont accédé à leurs fonctions après une expérience significative au sein de l'entreprise, sous-estimant parfois l'importance d'une formation en management. Cela peut générer des profils qui, bien qu'ayant accepté des rôles de gestion, n'ont pas une véritable aspiration à devenir managers et ont accepté ce rôle face à l'absence d'autres opportunités d'évolution.

- Une formation initiale de qualité est donc essentielle, et il est crucial de proposer ces postes à des individus véritablement intéressés par l'exercice du management. Lorsqu'une personne est propulsée dans un poste de management sans formation adéquate ou sans réelle appétence pour ce rôle, le courage managérial peut devenir un exercice particulièrement difficile.

Plus généralement, pour que les managers puissent véritablement faire preuve de courage managérial, il est essentiel que les décisions qu'ils prennent bénéficient du soutien explicite de la direction de l'entreprise ou de l'institution. Lorsque les managers sont assurés de l'appui de la direction, la prise de risque devient plus mesurée et soutenable.

- Un soutien clair de la part de la direction permet aux managers de s'engager dans des démarches audacieuses en ayant la certitude que leurs actions sont validées et protégées, favorisant ainsi un environnement propice à l'innovation et à la prise de décisions courageuses.

Enfin, il est impératif que l'ensemble des directions fasse également preuve de courage managérial en assumant pleinement leurs décisions stratégiques, qu'elles se soldent par une réussite ou un échec.

- Pour y parvenir, il est essentiel d'entreprendre un travail culturel approfondi sur la gestion de l'erreur et l'acceptation de l'échec, un aspect encore largement sous-développé en France.

Cultiver une telle approche permettra de renforcer la résilience organisationnelle et d'encourager une culture où les erreurs sont perçues comme des opportunités d'apprentissage et de croissance.

- L'évolution de l'outil d'évaluation vers un système à 360° (pour évaluer une équipe projet ou un service par exemple) représenterait une pratique intéressante pour intégrer les retours de l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise. Ce type d'évaluation permettrait non seulement d'identifier les erreurs à éviter, mais aussi de promouvoir des feedbacks réciproques.

En développant une culture de feedbacks mutuels, les directions et les managers seraient mieux équipés pour faire preuve d'un courage managérial accru, en favorisant une transparence et une amélioration continue au sein de l'organisation.

Chapitre 3 - Implication des employés opérationnels

I. Implication active des opérationnels : clé d'une évaluation efficace et engageante

Notre étude empirique, appuyée par la théorie de la justice organisationnelle de Leventhal (1980) et la théorie de l'équité d'Adams (1965), suggère qu'une implication accrue des employés dans leur propre évaluation pourrait être bénéfique. Cette approche participative, inspirée des travaux de Reynaud sur la "régulation conjointe"[48], permet de mieux aligner les outils avec les réalités et les besoins spécifiques de chaque contexte organisationnel.

Par ailleurs, l'étude souligne la complexité et la variabilité des perceptions et des effets des outils d'évaluation selon les contextes organisationnels. Cette observation rejoint les travaux de Denis Segrestin sur la sociologie des outils de gestion, notamment son concept de "contextualisation" des instruments de gestion (Segrestin, 2004). Selon lui, les outils de gestion, loin d'être de simples techniques neutres, sont des "objets de gestion" qui interagissent avec le contexte social et organisationnel dans lequel ils sont déployés. Il met en avant l'importance de comprendre comment ces outils sont interprétés, adaptés et utilisés par les acteurs dans différents contextes.

La diversité des organisations étudiées souligne l'importance d'adapter non seulement les processus d'évaluation mais aussi le degré d'implication des employés à chaque contexte spécifique. Cette implication, bien que potentiellement bénéfique, n'est pas universellement applicable et doit être modulée selon la configuration organisationnelle. En s'appuyant sur les modèles de GRH contextualisés de Pichault et Nizet (2000), nous proposons une approche différenciée selon les configurations organisationnelles identifiées.

Dans les configurations organisationnelles mécanistes (ex : la Gendarmerie) qui sont caractérisées par une forte hiérarchie et des processus standardisés, l'implication des employés dans l'évaluation doit être introduite avec prudence.

- Maintenir une structure d'évaluation claire et hiérarchique, tout en introduisant progressivement des éléments de feedback ascendants (des échelons hiérarchiques intermédiaires notamment)

[48] La notion de régulation conjointe, telle que développée par Reynaud, fait référence à un processus d'élaboration de règles acceptables par les différentes parties en présence dans une organisation, ”la régulation conjointe s’impose non pas comme une conséquence nécessaire mais plutôt comme un idéal de pilotage ou de management. Elle propose à ceux qui conduisent l’organisation, mais aussi à tous ceux qui y participent, un idéal pour l’arbitrage entre leurs intérêts comme pour la compatibilité de leurs initiatives” (REYNAUD, Jean-Daniel. "Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe" La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. [s.l.] : La Découverte. 2003, p. 113)

mais aussi horizontaux (via le dispositif de la concertation[49] par exemple) : cette approche vise à préserver la stabilité du système tout en l'enrichissant de perspectives diverses. Cela pourrait se traduire par l'introduction de sessions de feedback structurées, permettant aux subordonnés d'exprimer leur point de vue sur l'efficacité du leadership et des processus, mais aussi sur leur performance et celle de leur unité tout comme leurs apports au profit de la collectivité/population (mission première du gendarme) sans pour autant bouleverser la structure hiérarchique.

- Formaliser les critères d'évaluation en les alignant sur les missions et valeurs de l'institution, avec une consultation limitée des employés : cette démarche pourrait impliquer la création de groupes de travail représentatifs pour contribuer à l'élaboration d'un référentiel de compétences, y compris les soft skills, tout en maintenant la décision finale au niveau hiérarchique approprié.

Dans les configurations organisationnelles professionnelles (ex: Hôpital public) où l'expertise professionnelle est centrale, une implication plus substantielle des employés dans le processus d'évaluation est non seulement possible mais souhaitable.

- Développer une grille d'évaluation modulaire avec un socle commun et des modules spécifiques par spécialité, en impliquant activement les professionnels : cette approche, particulièrement pertinente dans le secteur hospitalier, permet de répondre à la frustration exprimée face aux outils d'évaluation inadaptés. La co-construction de cette grille modulaire, comprenant un socle commun de compétences essentielles et des modules spécifiques (par exemple, compétences en soins intensifs pour les infirmiers de réanimation, gestion de la douleur pour les services d'oncologie), permettrait de mieux aligner les critères d'évaluation avec les réalités de chaque service.
- Mettre l'accent sur l'évaluation par les pairs : cette approche valorise l'autonomie et l'expertise professionnelle. Elle pourrait se concrétiser par la mise en place de comités d'évaluation par des pairs.

Dans les configurations organisationnelles missionnaire (ex : l'association) qui sont caractérisées par un fort attachement à une mission et des valeurs, une approche participative de l'évaluation est particulièrement appropriée.

- Favoriser une approche participative dans la définition des objectifs et des critères d'évaluation : cette préconisation reconnaît l'importance de l'engagement collectif. Elle pourrait se traduire par des sessions de définition collective des objectifs et des critères d'évaluation, où chaque membre contribue à l'élaboration des priorités organisationnelles et des indicateurs de performance.
- Intégrer des critères d'évaluation liés à l'impact social et à l'adhésion aux valeurs de l'organisation, co-construits avec les employés : cette approche vise à valoriser explicitement la contribution des employés à la mission sociale de l'organisation, en les impliquant dans la définition de ce qui constitue un impact social significatif et un alignement sur les valeurs organisationnelles.

[49] "En l'absence de représentation syndicale dans les armées, le ministère de la Défense – aujourd'hui ministère des Armées – a, au cours des dernières décennies, progressivement mis en place un dispositif de concertation reposant à l'échelon central sur le Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM) puis, au sein des forces armées ou formations rattachées, sur des Conseils de la fonction militaire. Ces instances nationales ont été prolongées à des degrés divers pour chaque force par des instances de représentation locale." Bruno ARVISET. Préserver les fondamentaux militaires par la concertation. Revue Défense Nationale numéro 808 - Mars 2018 - p. 60-65. https://www.defnat.com/e-RDN/vue-article.php?carticle=21695

Dans les configurations organisationnelles adhocratiques (ex : sociétés privées innovantes) qui sont caractérisées par la flexibilité et l'innovation, une implication maximale des employés dans le processus d'évaluation est non seulement possible mais essentielle.

- Mettre en place des systèmes d'évaluation flexibles et adaptables aux projets, co-créés avec les équipes : cette approche pourrait impliquer des sessions de design thinking où les équipes définissent elles-mêmes les critères d'évaluation pertinents pour chaque projet (plutôt que sur des cycles annuels fixes), en alignement avec les objectifs organisationnels globaux.
- Dans la continuité des préconisations de la précédente partie concernant le courage managérial, il est également recommandé d'introduire l'évaluation à 360°. En plus de renforcer la culture de l'apprentissage et de la gestion des erreurs, cette démarche, associée à une forte implication des employés, permettrait une évaluation plus riche et équitable. Un comité d'amélioration continue pourrait être mis en place, composé de représentants de différents niveaux et fonctions de l'organisation, afin d'assurer l'évolution constante de ce processus. Cette approche favoriserait la réciprocité des feedbacks, permettant ainsi à chacun de participer activement à l'amélioration des performances individuelles et collectives.

Dans tous ces contextes, l'implication des employés doit être adaptée en fonction des ressources disponibles et de la capacité de l'organisation à gérer un processus d'évaluation collaboratif.

Il est essentiel de commencer par une analyse approfondie de la configuration organisationnelle, de la culture et des pratiques en place afin de comprendre les "conventions"[50] qui influencent l'adoption des outils ou méthode d'évaluation, comme le souligne Segrestin (2004). Pour les organisations plus centralisées ou confrontées à des contraintes significatives, une approche graduelle est recommandée, débutant par des groupes de discussion restreints ou des projets pilotes dans certains départements. Une fois les outils mis en œuvre, un suivi et une évaluation continue de leur utilisation doivent être instaurés pour ajuster les pratiques en fonction des écarts observés entre les usages prescrits et réels. Il convient enfin de veiller à ce que ces démarches ne deviennent pas une charge administrative supplémentaire, un risque déjà souligné par les constats sur le caractère chronophage des évaluations actuelles.

II. Managers opérationnels vers la RH : ancrage terrain renforcé

La transition des managers opérationnels vers des postes RH est une piste particulièrement pertinente au vu des résultats de notre étude. Celle-ci met en lumière un besoin accru de reconnaissance et de développement professionnel, qui dépasse les schémas hiérarchiques traditionnels. Cette approche favorise une organisation plus organique, moins mécaniste, et contribue à la rendre plus apprenante.

Cette approche, bien qu'efficace dans certains contextes, nécessite une adaptation précise aux spécificités de chaque organisation et repose sur plusieurs conditions cumulatives. Elle est particulièrement pertinente dans des environnements qui encouragent l'apprentissage continu et le développement professionnel, en phase avec le concept d'organisation apprenante. Elle s'adresse également aux structures qui cherchent à renforcer les liens entre les opérations et les RH, en adoptant des modèles

[50] SEGRESTIN, Denis. Les chantiers du manager. Paris : Colin. 2004. 343 p. (Sociétales) : Segrestin y développe l'idée que la réception et l'utilisation de ces outils sont fortement influencées par les "conventions" déjà en place dans les organisations. Segrestin argumente que ces conventions préexistantes jouent un rôle crucial dans la manière dont les nouveaux outils et méthodes de management sont perçus, adoptés et mis en œuvre. Elles peuvent faciliter ou au contraire entraver l'intégration de nouvelles pratiques, selon qu'elles s'alignent ou entrent en conflit avec les conventions établies.

organisationnels plus flexibles, tels que les structures matricielles ou adhocratiques. De plus, elle permet d'améliorer la compréhension mutuelle entre les équipes opérationnelles et les fonctions support, réduisant ainsi les silos organisationnels. Surtout, cette approche exige que l'organisation dispose des ressources nécessaires pour soutenir une transformation stratégique à long terme. Sans cet investissement en moyens et en temps, la transition risque de ne pas aboutir de manière durable.

Cette approche offre de nombreux avantages. Tout d'abord, elle permet d'améliorer de manière significative les politiques RH, notamment en matière d'évaluation. Grâce à leur expérience terrain, les managers opérationnels peuvent aider à élaborer des critères d'évaluation plus pertinents et mieux adaptés aux réalités du terrain. Ils sont également capables de créer des outils d'évaluation qui reflètent davantage les défis quotidiens des équipes et de mettre en place des mécanismes de feedback plus efficaces, fondés sur leur connaissance des dynamiques d'équipe et des réalités opérationnelles. Cela répond ainsi aux critiques soulevées dans l'étude empirique concernant l'inadéquation des outils d'évaluation actuels.

Le renforcement de la justice organisationnelle est un autre avantage majeur de cette transition. En intégrant des anciens managers opérationnels dans l'équipe RH, l'organisation montre sa volonté d'inclure davantage les perspectives du terrain dans ses politiques. Les décisions prises sont ainsi perçues comme plus justes, car elles tiennent compte de cette réalité, renforçant la justice procédurale. De plus, la communication autour des enjeux et processus RH s'améliore, les ex-managers étant capables de les "traduire" en termes opérationnels, ce qui contribue à la justice informationnelle. Comme le disait Nelson Mandela : "*Parler à un homme dans une langue qu'il comprend, c'est parler à son esprit. Lui parler dans sa langue, c'est parler à son cœur*". Cet effet de "traduction" des enjeux RH renforce la cohésion organisationnelle et favorise un climat de travail plus inclusif. Le sentiment d'être compris et valorisé chez les employés s'accroît, grâce à des interlocuteurs RH ayant une expérience similaire, renforçant ainsi la justice interactionnelle, un aspect souligné comme manquant dans l'étude empirique.

Cette approche peut également réduire significativement le fossé entre les équipes opérationnelles et les fonctions support. Elle favorise une meilleure compréhension mutuelle des contraintes et objectifs de chaque département, permet le développement de politiques RH plus adaptées aux réalités du terrain, et augmente la crédibilité de la fonction RH auprès des équipes opérationnelles.

Enfin, l'intégration d'anciens managers dans le processus d'évaluation offre un regard neuf et pragmatique. Ayant eux-mêmes été évaluateurs et évalués, ils apportent une compréhension plus nuancée des attentes et des réalités du terrain. Leur contribution au processus d'évaluation enrichit les critères utilisés, tout en rendant les mécanismes de feedback plus opérationnels.

Bien que cette approche présente des avantages, elle n'est pas universellement applicable et peut perdre en pertinence selon les contextes. Dans les fonctions RH très techniques, comme la gestion de la rémunération et des avantages sociaux au sein de grands groupes internationaux, la transition peut s'avérer plus délicate. Une alternative pourrait être une collaboration étroite entre anciens managers opérationnels et experts RH.

Certaines organisations, telles que des institutions financières ou gouvernementales au sein desquelles une distinction claire est faite entre opérations et fonctions de support, pourraient également trouver

cette approche moins adaptée. Dans ces cas, la mise en place de comités mixtes ou de groupes de travail transversaux pourrait constituer une alternative viable à une transition complète.

Enfin, quelles que soient les organisations, des ressources limitées peuvent freiner cette transition stratégique à long terme. Cela inclut les moyens financiers nécessaires pour absorber la perte temporaire de productivité et le délai de rentabilité, ainsi que les capacités organisationnelles requises pour redistribuer les responsabilités opérationnelles. Les coûts d'opportunité associés à ce type de transition sont indéniables, tout comme la nécessité d'un engagement fort de la part de l'organisation pour assurer le succès du processus.

Dans tous les cas, cette approche n'est pas sans défis. Dans chacun de ces contextes organisationnels, il est crucial de considérer les potentielles résistances culturelles et les besoins en formation spécifiques. La transition vers des rôles RH nécessite l'acquisition de nouvelles compétences et une compréhension approfondie des enjeux légaux et éthiques propres à la fonction. De plus, il est essentiel de veiller à ce que cette transition ne se fasse pas au détriment de l'expertise technique RH, mais vienne plutôt la compléter.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif d'explorer comment la fonction RH pouvait renforcer la perception de justice dans les processus d'évaluation. Les analyses réalisées ont montré que, contrairement aux attentes, la justice organisationnelle en tant que telle n'est pas perçue comme le principal enjeu par les évalués. Notre postulat initial a ainsi été remis en question par l'enquête de terrain, qui a mis en lumière des problématiques bien différentes, centrées davantage sur la cohérence entre les actions managériales et la transparence dans la répartition des récompenses, des attentes essentielles pour les collaborateurs.

Il a été particulièrement intéressant de confronter les divergences de perception en fonction de l'organisation et du statut des personnes interviewées. Ces écarts ont permis de révéler des dynamiques spécifiques à chaque contexte, enrichissant ainsi l'analyse des attentes et des besoins en matière de justice et de transparence dans les processus d'évaluation.

Dans la Gendarmerie nationale, la perception de la justice repose principalement sur la qualité des échanges et les perspectives de progression professionnelle en termes de déroulement de carrière. La configuration mécaniste assoie la légitimité de l'évaluateur. Les évalués se sentent pris en compte et jugés sur leurs compétences dès lors qu'ils rencontrent leurs supérieurs lors des opérations et des missions, la culture du feedback est essentielle et pratiquée après les opérations. Bien que l'outil d'évaluation ne soit pas parfait, il semble convenir, car l'organisation, structurée et alignée sur les conventions de gestion des ressources humaines objectivantes, génère un contentement global chez l'ensemble des parties prenantes. Les améliorations se concentreraient principalement sur l'implication du militaire dans le process (auto-évaluation, dialogue constructif et fixation d'objectifs), mais également sur la fonction RH qui pourrait faire évoluer l'outil pour mieux dessiner le parcours professionnel du militaire dans la perspective d'optimiser les travaux liés à la mobilité et à l'avancement, tout en privilégiant un outil simple auquel les managers sont attachés.

Dans le domaine associatif, la perception de la justice organisationnelle est positive. La configuration missionnaire, alignée sur les objectifs de mission et offrant une grande autonomie, favorise un bien-être professionnel largement ressenti. La petite taille des équipes, ainsi que la proximité entre managers et employés, souvent dans le même espace de travail, permettent de bâtir une relation professionnelle basée sur la confiance et l'entente mutuelle. La rétribution financière n'étant pas centrale, la qualité de vie au travail contribue largement à l'épanouissement professionnel. Enfin, l'absence d'un outil d'évaluation formalisé n'est pas un problème, car les feedbacks et échanges informels suffisent à reconnaître et valoriser les individus. Cependant, la croissance future des structures associatives pourrait nécessiter une réévaluation de l'outil d'évaluation.

Dans les sociétés privées, la perception de justice est plus nuancée. La justice distributive est primordiale, au point que l'évaluation est principalement perçue comme un moyen de mesurer l'atteinte des objectifs et de déterminer la rémunération associée. Les enjeux de l'entreprise ne coïncident pas toujours avec ceux des employés, qui se concentrent donc sur la rétribution et la qualité de l'évaluation, souvent perçue comme imparfaite, subjective et difficile à comprendre. Cet outil, seul vecteur de rétribution, devient ainsi un point de friction. Les interactions et la qualité des échanges sont également des attentes cruciales. Toutefois, lorsque ces aspects ne sont pas satisfaits, les employés sont enclins à quitter l'entreprise.

Enfin, dans la fonction publique hospitalière, toutes les hypothèses ont été confirmées, à l'exception de la communication sur les enjeux de l'évaluation. Cette configuration professionnelle, structurée comme une organisation mécaniste en raison de sa taille et de la centralisation du pouvoir, rencontre de nombreuses critiques. L'outil d'évaluation est jugé inadéquat, car il repose davantage sur un référentiel métier générique que sur les spécificités des différents services de soins et est décrit comme obscur et nébuleux. La qualité des interactions lors des entretiens est également critiquée, notamment en raison du manque de courage managérial. De plus, la rétribution financière, étant régie par une grille salariale fixe, ne permet pas de reconnaissance variable, et la valorisation à travers des formations professionnelles coûteuses est limitée par un budget insuffisant. En conséquence, le travail bien fait et la performance ne sont pas suffisamment encouragés en raison du manque de moyens appropriés.

Nous avons cherché à formuler des préconisations adaptées à chaque organisation, mais la question du courage managérial s'est révélée être centrale et n'a pas pu être déclinée spécifiquement pour chaque configuration. Nos recommandations incluent également des propositions d'amélioration pour l'outil d'évaluation, un sujet critiqué dans les organisations, bien qu'il ne pose pas de problème de perception en gendarmerie et dans les associations. En revanche, l'incompréhension et les critiques de l'outil dans la fonction publique hospitalière et les sociétés privées soulignent la nécessité d'envisager une refonte des outils de gestion des ressources humaines pour mieux répondre aux enjeux personnels des salariés.

Enfin, bien que notre échantillonnage ait été limité, il a souligné la diversité des perceptions de la justice selon les contextes organisationnels. Pour approfondir cette analyse, il serait pertinent d'élargir l'échantillon dans les organisations où l'injustice est perçue de manière plus marquée. Nos préconisations, centrées sur le courage managérial et la révision des outils d'évaluation, visent à améliorer la cohérence et la transparence des processus d'évaluation. La refonte de ces outils s'avère indispensable pour mieux aligner les pratiques de gestion des ressources humaines avec les enjeux personnels des salariés et renforcer ainsi la perception de justice dans les diverses configurations organisationnelles.

En définitive, ce mémoire a souligné l'importance cruciale de la co-construction des outils d'évaluation pour éviter les incompréhensions et les frustrations. En impliquant toutes les parties prenantes dans leur conception, ces outils de gestion des ressources humaines pourraient évoluer pour devenir des instruments centraux de performance. Ils offriraient ainsi à chaque acteur la possibilité de les considérer non seulement comme des moyens de mesure, mais aussi comme des leviers pour le développement des compétences et l'amélioration continue.

BIBLIOGRAPHIE

AKREMI, Assaad El, Sylvie GUERRERO, et Jean-Pierre NEVEU. *Comportement organisationnel*. Bruxelles [Paris] : De Boeck. 2006a. (Méthodes & recherches).

AUZERO, Gilles. "[Jurisprudence] Evaluation des salariés : jusqu'où peut-on aller ? ", *La lettre juridique, octobre 2008*. 7 octobre 2010. En ligne : https://www.lexbase.fr/article-juridique/3210590-jurisprudenceevaluationdessalariesjusquoupeutonaller [consulté le 19 novembre 2023].

BAGGER, Jessica, CROPANZANO, Russel, et KO, Jaewon. La justice organisationnelle: définitions, modèles et nouveaux développements. *Comportement organisationnel*, 2006, vol. 2 (Eds, El Akremi, Guerrero, S., Neveu, J. P.). Bruxelles : De Boeck université, DL 2006. P26-44.

BARBELIVIEN, Dominique et François MEYSSONNIER. "L'évaluation des salariés entre contrôle de gestion et GRH. Étude comparée de cinq multinationales", *Revue française de gestion*. 2019, vol.281 nº 4. p. 29-42.

BEAU, Pauline. "Contrôle des performances individuelles et sentiment de justice : une étude de l'apparition de risques psychosociaux dans les grands cabinets d'audit", *Comptabilité Contrôle Audit*. 2018, vol.24 nº 3. p. 97-131.

BEGIN, Lucie et Antoine VENIARD. "L'évaluation à 360° : le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers", *Management & Avenir*. 2013, vol.62 nº 4. p. 32-51.

BERTHOLET, Jean-François, Marie-Claude GAUDET, et Christopher ROBERT. *Le sentiment d'injustice en entreprise. Anticiper pour assurer la performance*. Wavre : Mardaga. 2021. 160 p. (Gestion, Entreprise, Finance). En ligne : https://www.cairn.info/le-sentiment-d-injustice-en-entreprise--9782804709990.htm [consulté le 4 octobre 2023].

BIRECIKLI, Burcu, Lütfihak ALPKAN, Alper ERTÜRK, et al. "Employees' need for independence, organizational commitment, and turnover intentions: The moderating role of justice perceptions about performance appraisals". 2016, vol.5 nº 3. p. 270-284.

BOULANGER, Marie-Laurence. " [Pratique professionnelle] L'entretien d'évaluation : atouts et points de vigilance", *La lettre juridique, novembre 2022*. 16 janvier 2023. En ligne : https://www.lexbase.fr/article-juridique/89759601-citedanslarubriquebformationprofessionnellebtitrenbspilentretiendevaluationatoutsetpo [consulté le 4 décembre 2023].

BRAUN, Pascal. "La fabrique de l'évaluation des hauts potentiels, un travail politique ?", *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 2021a, vol.144 nº 2. p. 3-16.

BRAUN, Pascal. "Évaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas des hauts-potentiels", *@GRH*. 2021, vol.38 nº 1. p. 161-189.

CADIN, Loïc, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, et al. *GRH. Gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod. 2012. vol.4e éd. 734 p. (Livres en Or). En ligne : https://www.cairn.info/grh--9782100578931.htm [consulté le 27 juillet 2024].

CHANUT, Véronique et Jacques ROJOT. "Réinventer l'évaluation. Les nouvelles règles du jeu RH dans une administration publique", *Management & Avenir*. 2011, vol.49 nº 9. p. 195-222.

CHALLENGES, *Javelo la plateforme de management de la performance*. En ligne : https://www.challenges.fr/economie/javelo-la-plateforme-de-management-de-la-performance_728189 [consulté le 14 décembre 2023].

COLLARD, Damien. "4 – Repenser la question de l'évaluation du travail" *Le travail, au-delà de l'évaluation*. Toulouse : Érès. 2018, p. 179-236. (Clinique du travail). En ligne : https://www.cairn.info/le-travail-au-dela-de-l-evaluation--9782749257433-p-179.htm [consulté le 19 novembre 2023].

COLQUITT, Jason A., Donald E. CONLON, Michael J. WESSON, et al. "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*. 2001, vol.86 nº 3. p. 425-445.

CROZET, Paul. "Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel", *Annales des Mines - Gérer et comprendre*. 2017, vol.128 nº 2. p. 34-47.

DEL REY, Angélique. *La tyrannie de l'évaluation*. Paris : La Découverte. 2013. 149 p. (Cahiers libres).

DELAPORTE, Cyprien. *Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste*, phdthesis. [s.l.] : Université Nice Sophia Antipolis. 2016. En ligne : https://theses.hal.science/tel-01337612 [consulté le 27 janvier 2024].

EL AKREMI, Assaad, NASR, Mohamed I., et CAMERMAN, Julie. Justice organisationnelle: Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. *Comportement organisationnel*, 2006, vol. 2 (Eds, El Akremi, Guerrero, S., Neveu, J. P.). Bruxelles : De Boeck université, DL 2006. P47-88.

ESTELLAT, Nathalie. "Dossier 10. L'évaluation" *RH au quotidien*. Paris : Dunod. 2015, vol.2e éd., p. 234-299. (Pratiques en Or). En ligne : https://www.cairn.info/rh-au-quotidien--9782100708154-p-234.htm [consulté le 4 décembre 2023].

FALL, Amar, Fatéma SAFY-GODINEAU, et David CARASSUS. "Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents", *@GRH*. 2018, vol.29 nº 4. p. 31-59.

FRANCETRAVAIL.FR. *Ressources humaines : définition*. En ligne : https://www.francetravail.fr/actualites/le-dossier/fonction-support/ressources-humaines-1/ressources-humaines--definition.html [consulté le 26 février 2024].

FRIMOUSSE, Soufyane, Jean-Marie PERETTI, et Abdelaziz SWALHI. "La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle", *Management & Avenir*. 2008, vol.18 nº 4. p. 117-132.

GANGLOFF, Bernard. "Comportements de citoyenneté organisationnelle" *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris : Dunod. 2019, vol.2e éd., p. 116-120. (Univers Psy). En ligne : https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411-p-116.htm [consulté le 7 janvier 2024].

GILBERT, Patrick et Jocelyne YALENIOS. "Pourquoi conserver un outil de gestion inapproprié ? Des fonctions implicites de l'évaluation individuelle de la performance", *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. 2020, vol.41, 9 nº 4. p. 77-92.

GRIMAND, Amaury. "La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? ", *Recherches en Sciences de Gestion*. 30 septembre 2016, vol.112 nº 1. p. 173-196.

GROUX, Guy. "Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie", *Sociologie du travail*. 1 septembre 1999, vol.41 nº 3. p. 348-349

GUERRERO, Sylvie. "Chapitre 4. L'évaluation des salariés" *Les outils des RH*. Paris : Dunod. 2019, vol.4e éd., p. 121-156. (Ressources humaines). En ligne : https://www.cairn.info/les-outils-des-rh--9782100791378-p-121.htm [consulté le 16 octobre 2023].

HADJI, Charles. *Le défi d'une évaluation à visage humain: dépasser les limites d'une société de performance*. Paris : ESF sciences humaines. 2020. (Pédagogies).

HEMARD, Chantal. "L'énigme de l'évaluation individuelle des salariés : L'analyse sociologique peut-elle en lever un des voiles ? ", *Sociologies pratiques*. 2010, vol.20 nº 1. p. 125-138.

HUTEAU, Michel. "Évaluation (evaluation)" *Orientation et insertion professionnelle*. Paris : Dunod. 2007, p. 183-190. (Psycho Sup). En ligne : https://www.cairn.info/orientation-et-insertion-professionnelle--9782100489756-p-183.htm [consulté le 30 octobre 2023].

LANGEVIN, Pascal et Carla MENDOZA. "La Justice : un revenant au pays du Contrôle ?", *Comptabilité Contrôle Audit*. 2013, vol.19 nº 1. p. 33-57.

LAROUSSE, Éditions. *Définitions : organisation - Dictionnaire de français Larousse*. En ligne : https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organisation/56421 [consulté le 26 février 2024].

LHERMIE, Stéphane. *Comprendre l'évaluation professionnelle: encourager pour favoriser la confiance*. 5e éd. Le Mans : Gereso. 2022. (Collection management).

LOUCHE, Claude. "Chapitre 12. Normes de jugement et évaluation du personnel" *Psychologie sociale des organisations*. Paris : Dunod. 2019, p. 195-206. (Psycho Sup). En ligne : https://www.cairn.info/psychologie-sociale-des-organisations--9782100788484-p-195.htm [consulté le 30 octobre 2023].

MÜLLER, Joël et Emmanuel DJUATIO. "Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés", *Revue de gestion des ressources humaines*. 2011, vol.82 nº 4. p. 46-62.

NASR, Mohamed Ikram, Assâad EL AKREMI, et Christian VANDENBERGHE. "Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail", *Revue de gestion des ressources humaines*. 2009, vol.74 nº 4. p. 3-23.

PEILLOD-BOOK, Lise et Rébecca SHANKLAND. *Manager en pleine conscience*. [s.l.] : Dunod. 2021. En ligne : https://shs-cairn-info.proxy.bu.dauphine.fr/manager-en-pleine-conscience--9782100823659?lang=fr [consulté le 1 septembre 2024].

PERETTI, André de. "Apprendre par les erreurs, ou le courage de l'approche rogérienne", *Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche*. 2009, vol.10 nº 2. p. 29-44.

PERETTI, Jean-Marie. "Chapitre 1. Le développement de la gestion des ressources humaines" *Ressources humaines*. Paris : Vuibert. 2019, a, p. 5-32. (Vuibert Gestion). En ligne : https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-5.htm [consulté le 17 février 2024].

PERETTI, Jean-Marie. "Chapitre 2. Les missions de la fonction Ressources humaines" *Ressources humaines*. Paris : Vuibert. 2019, b, p. 33-58. (Vuibert Gestion). En ligne : https://www.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986-p-33.htm [consulté le 17 février 2024].

PERETTI, Jean-Marie. *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris : Éd. d'Organisation. 2004. (Collection de l'Institut Manpower).

RAMBERT, Margaux. "1. Osons courage", *Hors collection*. 2022. p. 15-32.

REDACTION, La. "Voici comment Deloitte a réinventé son évaluation annuelle", Blog *myRHline*. 2019. En ligne : https://myrhline.com/type-article/voici-comment-deloitte-a-reinvente-son-evaluation-annuelle/ [consulté le 14 décembre 2023].

REMOUSSENARD, C., Laurent GIRAUD, et D. ANSIAU. "Justice organisationnelle, reconnaissance & management : une étude en contexte de recherche action et de changement". [s.l.] : [s.n.]. 2015.

REYNAUD, Jean-Daniel. "Réflexion I. Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe" *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. [s.l.] : La Découverte. 2003, p. 103-113. En ligne : https://shs.cairn.info/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125-page-103?lang=fr&tab=texte-integral [consulté le 12 septembre 2024].

ROUSSEL, Patrice. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Economica. 1996. (Collection Recherche en gestion).

RYAN, Richard M. et Edward L. DECI. "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*. janvier 2000, vol.55 nº 1. p. 68-78. (Positive Psychology).

SALAMIN, Linda. "L'impact du système d'évaluation sur la motivation et la performance des employés". 2007. En ligne : https://sonar.ch/global/documents/316657 [consulté le 16 octobre 2023].

SEGRESTIN, Denis. *Les chantiers du manager*. Paris : Colin. 2004. 343 p. (Sociétales).

STEINER, Dirk D. "Justice organisationnelle" *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris : Dunod. 2019, vol.2e éd., p. 275-279. (Univers Psy). En ligne : https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411-p-275.htm [consulté le 30 octobre 2023].

TESSEMA, Mussie T., Goitom TSEGAI, Kathryn READY, et al. "L'influence de la situation des travailleurs sur la justice organisationnelle perçue : implications managériales", *Revue Internationale des Sciences Administratives*. 2014, vol.80 nº 2. p. 439-460.

TROYANO, Victor-Manuel. "Tests et outils d'évaluation professionnelle" *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris : Dunod. 2019, vol.2e éd., p. 415-420. (Univers Psy). En ligne :

https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411-p-415.htm [consulté le 30 octobre 2023].

VONTHRON, Anne-Marie. "Évaluation professionnelle" *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris : Dunod. 2019, vol.2e éd., p. 210-215. (Univers Psy). En ligne : https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411-p-210.htm [consulté le 30 octobre 2023].

WILLEMSEN, Federica. "Hackathon du management : innover en 2 jours", Blog *Change The Work*. 2017. En ligne : https://changethework.com/hackathon-du-management/ [consulté le 15 septembre 2024].

ADMIN. "Infos pratikes", Blog *Hackathon du Management*. En ligne : https://hackathonmanagement.com/infos-pratikes/ [consulté le 15 septembre 2024].

Actualité - Succès du premier Hackathon e-Med consacré aux erreurs médicamenteuses - Communiqué. En ligne : https://ansm.sante.fr/actualites/succes-du-premier-hackathon-e-med-consacre-aux-erreurs-medicamenteuses-communique [consulté le 15 septembre 2024].

Tantôt épiés, tantôt boostés, les salariés ne vivent pas l'évaluation de la même façon. 2021. En ligne : https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/tantot-epies-tantot-boostes-les-salaries-ne-vivent-pas-levaluation-de-la-meme-facon-1365962 [consulté le 11 mars 2024].

Opinion | Pourquoi il faut réinventer l'entretien annuel d'évaluation. 2020. En ligne : https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-pourquoi-il-faut-reinventer-lentretien-annuel-devaluation-1167314 [consulté le 11 mars 2024].

Gestion des ressources humaines. Paris : Eyrolles. 1991.

Théorie de la justice organisationnelle. En ligne : https://www.observatoire-management.org/single-post/2016/11/02/th%C3%A9orie-de-la-justice-organisationnelle [consulté le 16 octobre 2023a].

"Sens & idées | "Au centre de la QVCT : la Justice Organisationnelle"– Interview de Dirk Steiner". En ligne : https://sens-et-idees.com/au-centre-de-la-qvct-la-justice-organisationnelle-interview-de-dirk-steiner/ [consulté le 7 janvier 2024b].

Préserver les fondamentaux militaires par la concertation. En ligne : https://www.defnat.com/e-RDN/vue-article.php?carticle=21695 [consulté le 14 septembre 2024c].

En ligne : https://executive-edu *Le sens du service et les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) : un levier de performance en entreprise • Ekilibre*. En ligne : https://ekilibre-conseil.com/fr/le-sens-du-service-et-les-comportements-de-citoyennete-organisationnelle-cco-un-levier-de-performance-en-entreprise/ [consulté le 7 janvier 2024d].

La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud | Cairn.info. En ligne : https://shs-cairn-info.proxy.bu.dauphine.fr/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125?lang=fr [consulté le 14 septembre 2024e].

La justice organisationnelle. En ligne : https://www.danielle-jouglard.fr/fr/journal/leadership/la-justice-organisationnelle [consulté le 30 octobre 2023f].

L'entretien d'évaluation a-t-il encore sa place dans l'entreprise du futur ? En ligne : https://blog.gymlib.com/fr/sujets-rh/futur-du-travail/lentretien-devaluation-a-t-il-encore-sa-place-dans-lentreprise-du-futur/ [consulté le 19 novembre 2023g].

Imprimer: L'entretien d'évaluation des salariés : mise en place, portée, contestation. Par Franck Le Louedec, Consultant. En ligne : https://www.village-justice.com/articles/spip.php?page=imprimer&id_article=42018 [consulté le 19 novembre 2023h].

Fertility rate, total (births per woman). En ligne : https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/sp-dyn-tfrt-in [consulté le 28 juillet 2024i].

Évaluation du salarié. En ligne : https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F31854 [consulté le 19 novembre 2023j].

étude de deloitte sur les tendances rh 2017 entretien annuel, Norton Safe Search. En ligne : https://nortonsafe.search.ask.com/webfr [consulté le 4 décembre 2023k].

cation.dauphine.psl.eu/fileadmin_exed/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire-Quelles-Finalites-Evaluation-Salaries-Entreprise-Dauphine-Executive-Education.pdf [consulté le 28 juillet 2024a].

"4.2. Analyse de l'organisation". En ligne : https://www.institut-numerique.org/42-analyse-de-lorganisation-521741edd08fc [consulté le 26 février 2024c].

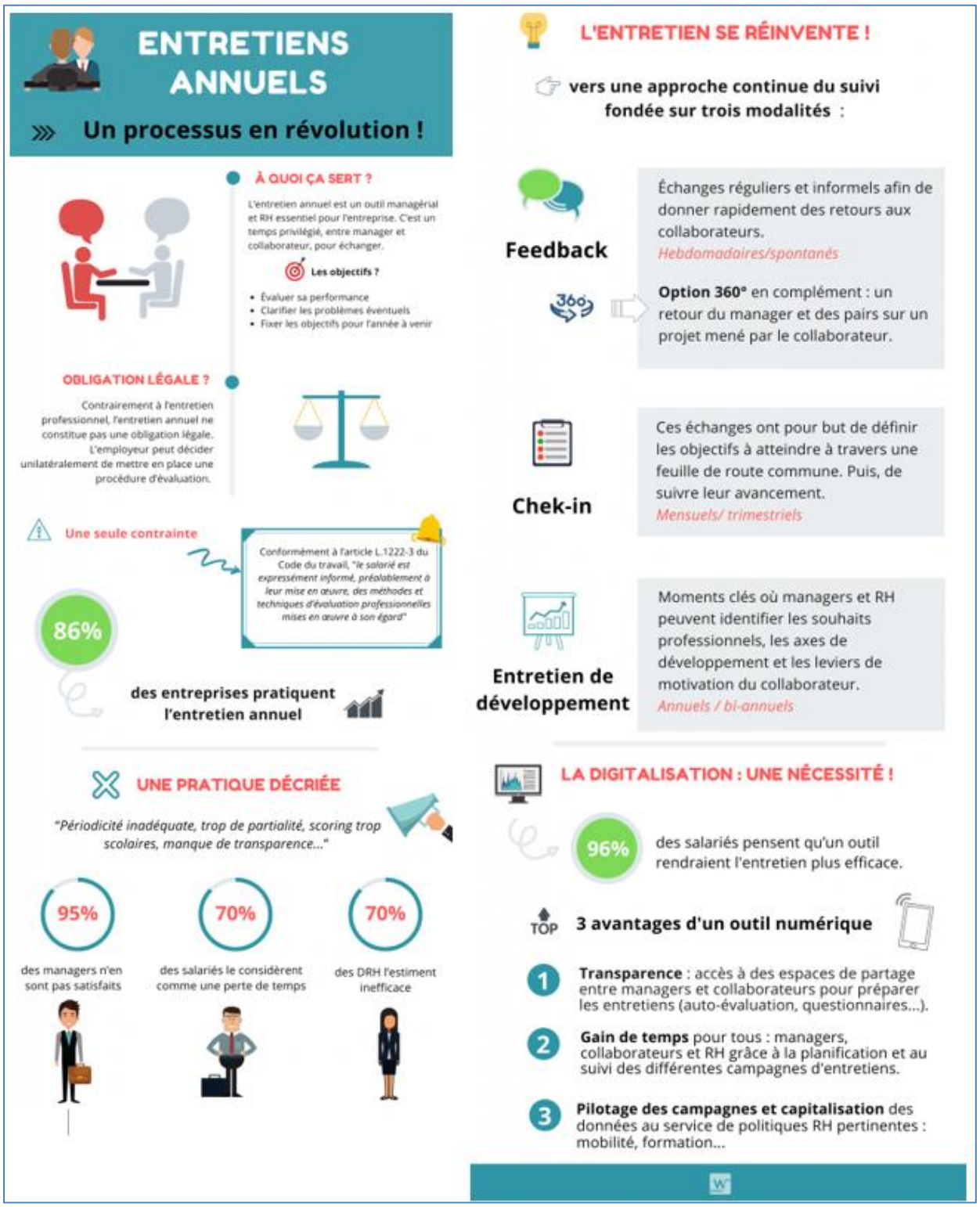
Chapitre V : Notation (Articles R4135-1 à R4135-8) - Légifrance. En ligne : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071307/LEGISCTA000018709120/2021-01-02 [consulté le 10 décembre 2023b].

Un hackathon pour "cracker" les pratiques managériales obsolètes. 2017. En ligne : https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/un-hackathon-pour-cracker-les-pratiques-manageriales-obsoletes-1246136 [consulté le 15 septembre 2024].

ANNEXES

Annexe 1 : Entretiens annuels – Un processus en révolution

Infographie réalisée à la suite de la parution du rapport Deloitte sur les tendances RH en 2017 par Winchapps - agence en communication sociale et marketing RH



Annexe 2 : La justice appliquée : fiche décisionnelle pour évaluer un employé

Source : Bertholet, Gaudet, Robert, 2021, P126

FICHE N°2 : L'EVALUATION DU PERSONNEL

Justice distributive	- L'évaluation est valide : il y a une cohérence entre les cotes données et la performance des employés. - Le système d'évaluation mis en place mesure bien les éléments de performance importants pour l'organisation. - Les évaluateurs sont formés à l'évaluation et sont en mesure de bien évaluer la performance. - Les critères d'évaluation sont des éléments sur lesquels les employés ont du contrôle.
Justice procédurale	- Les critères d'évaluation de la performance sont clairs et connus de tous. - Les critères d'évaluation de la performance sont appliqués de façon constante entre les évaluateurs. - Le processus d'évaluation n'est pas influencé par des biais, des intérêts ou des jeux politiques. - Les employés ont le sentiment qu'ils ont pu exprimer leur point de vue lors de l'évaluation. - Il existe un processus interne pour effectuer une demande de révision d'une évaluation jugée injuste. - Les employés ont été impliqués dans le développement et les décisions liés au système d'évaluation.
Justice relationnelle	- L'évaluateur prend la peine de justifier ses décisions relatives à l'évaluation. - L'évaluateur traite l'évalué avec respect et dignité. - L'évaluateur est constructif lors de l'évaluation.

Annexe 3 : Le guide d'entretien

Poser le cadre, qui sommes-nous, d'où venons-nous et quel est l'objectif de cet entretien.

Q.01	Pouvez-vous vous présenter ? *(Âge, métier, expérience dans la fonction)*
Q.02	Etes-vous évalué/noté chaque année ?
Questions en lien avec hypothèse 1 *Une absence ou un défaut de communication sur les enjeux de l'évaluation procure un sentiment d'injustice procédurale*	
Q.03	Comment les enjeux de l'évaluation sont-ils évoqués dans votre entreprise ? Relance : Pensez-vous que ces enjeux soient suffisamment explicites et compréhensibles ? ***Relance*** *: Pouvez-vous m'en dire plus ?* ***Pour les managers*** *: Avez-vous été sensibilisés aux enjeux de l'évaluation ?*
Q.04	Comment la compréhension de ces enjeux vous permet-elle d'aborder le processus d'évaluation ?
Q.05	En quoi la communication pourrait-elle être un levier d'acceptation de l'évaluation selon vous ? ***Relance*** *: Est-ce que vous estimez que le fait de comprendre l'intérêt de l'évaluation, vous permet de mieux l'accepter ?* ***Relance*** *: Pourquoi considérez-vous qu'il soit normal d'être évalué ?*
Questions en lien avec hypothèse 2 *L'utilisation d'un outil inadapté aux objectifs évalués génère un sentiment d'injustice procédurale*	
Q.06	Un outil construit est-il utilisé pour l'évaluation ? Quel outil est utilisé pour l'évaluation au sein de l'entreprise ? ***Relance*** *: Pouvez-vous m'en dire plus ?* ***Pour les managers*** *: Avez-vous été associé à la création de l'outil d'évaluation ? Avez-vous été formé à l'utilisation de l'outil d'évaluation et à ses enjeux pour l'entreprise comme pour la personne évaluée ?*
Q.07	Trouvez-vous que cet outil est adapté à votre processus d'évaluation ? En quoi cet outil permet d'évaluer précisément votre travail ? ***Relance*** *: Si oui, en quoi ?* ***Relance*** *: Percevez-vous un sentiment de justice ?* ***Relance :*** *Si non, quel outil serait plus adapté selon vous ?*
Q.08	Cet outil, vous permet-il de vous sentir évalué en fonction de vos compétences ? En quoi ? ***Relance :*** *Diriez-vous que l'ensemble de vos compétences est analysé ?* ***Relance :*** *Pourquoi selon vous ?*
Q.09	Pouvez-vous participer à la définition de vos objectifs ? ***Pour les managers*** *: Le système d'évaluation mis en place mesure-t-il les éléments de performance importants pour l'organisation ?*
Q.10	**Pour ceux qui sont évalués sur des indicateurs financiers, type *balanced scorecards*** Votre évaluation inclut-elle des indicateurs non financiers ?

	Pour mémoire, par exemple : *l'efficacité, la capacité à gérer les priorités, le respect des normes et des usages professionnels, la persévérance face aux difficultés, la contribution au travail d'équipe …*
Q.11	Les objectifs qui vous sont fixés vous paraissent-ils clairs ?
Q.12	Comment percevez-vous le processus d'évaluation ?
Questions en lien avec hypothèse 3 *Un entretien sans bienveillance ni empathie augmente la perception d'injustice interactionnelle*	
Q.13	Avez-vous confiance en votre supérieur hiérarchique (celui qui réalise l'évaluation) ? D'où provient cette confiance ?
Q.14	Comment décririez-vous vos interactions/qualité d'échange pendant l'évaluation/l'entretien ?
Q.15	Ces interactions vous permettent-elles de considérer l'évaluation/l'entretien comme un partage productif/constructif ? *Relance : Votre manager vous a-t-il expliqué les décisions qu'il a prises concernant votre évaluation ? les choix opérés, l'absence de rétribution à l'issue ?*
Q.16	Selon vous, comment les évaluations devraient-elles être réalisées ?
Q.17	En dehors de votre évaluation annuelle, avez-vous des feedbacks avec votre manager ?
Questions en lien avec hypothèse 4 *L'absence de cohérence entre l'appréciation positive de l'évaluation et l'absence de rétribution procure un sentiment d'injustice distributive*	
Q.18	Selon vous, en quoi les évaluations influencent la carrière ? ***Relance** : Comment souhaiteriez-vous que l'évaluation serve à la carrière ?*
Q.19	Selon vous, est-ce qu'une bonne évaluation conduit forcément à une rétribution ? ***Relance** : Et si vous ne l'avez pas ?* ***Relance** : Dans quelles conditions seriez-vous disposé à accepter un report de rétribution même si votre évaluation est positive ?*
Q.20	La satisfaction tirée de votre évaluation vous donne-t-elle envie d'être plus performant, d'améliorer les procédures, d'innover, d'aider vos collègues ? Ou travaillez-vous uniquement à l'amélioration de votre performance ? Ou pour avoir une rétribution ? Si vous estimez que votre évaluation n'est pas satisfaisante au regard de votre engagement, quelle pourrait-être ou serait votre réaction ? Avez-vous déjà limité votre investissement à la suite d'une évaluation positive sans rétribution ou après une évaluation perçue comme arbitraire ? Relance : Pourriez-vous adopter un comportement négatif en cas d'absence de révision de votre évaluation si vous estimez qu'elle n'est pas le reflet de votre investissement ? Ou si votre évaluation positive n'a pas entraîné une rétribution ? Et comment manifesteriez-vous ce mécontentement ? Conflit interpersonnel avec votre manager, vos collègues ? Désengagement, nuisance, retrait, arrêt maladie ?

Annexe 4 : Liste des personnes interviewées

N°	Entreprise		Genre	Tranche d'âge
1	Association	Collaborateur 1	Femme	50-60
2	Association	Collaborateur 2	Femme	50-60
3	Association	Collaborateur 3	Femme	30-40
4	Association	Collaborateur 4	Femme	30-40
5	Association	Manager 1	Femme	30-40
6	Association	Manager 2	Homme	30-40
7	Association	Manager 3	Homme	30-40
8	Association	RH 1	Femme	50-60
9	Association	RH 2	Femme	40-50
10	Association	RH 3	Femme	40-50
11	FPH	Soignant 1	Femme	30-40
12	FPH	Soignant 2	Femme	40-50
13	FPH	Soignant 3	Femme	30-40
14	FPH	Manager 1	Femme	40-50
15	FPH	Manager 2	Femme	40-50
16	FPH	Manager 3	Femme	50-60
17	FPH	RH	Femme	40-50
18	Gendarmerie	Gendarme 1	Homme	40-50
19	Gendarmerie	Gendarme 2	Homme	40-50
20	Gendarmerie	Gendarme 3	Femme	30-40
21	Gendarmerie	Gendarme 4	Femme	30-40
22	Gendarmerie	Manager 1	Femme	40-50
23	Gendarmerie	Manager 2	Homme	50-60
24	Gendarmerie	Manager 3	Homme	40-50
25	Gendarmerie	RH 1	Femme	40-50
26	Gendarmerie	RH 2	Femme	40-50
27	Gendarmerie	RH 3	Femme	30-40
28	Sociétés privées	Collaborateur 1	Homme	50-60
29	Sociétés privées	Collaborateur 2	Homme	30-40
30	Sociétés privées	Manager 1	Homme	40-50
31	Sociétés privées	Manager 2	Homme	30-40
32	Sociétés privées	Manager 3	Femme	40-50
33	Sociétés privées	Manager 4	Homme	50-60
34	Sociétés privées	Manager 5	Femme	40-50
35	Sociétés privées	RH 1	Femme	30-40
36	Sociétés privées	RH 2	Femme	50-60
37	Sociétés privées	RH 3	Femme	50-60
38	Sociétés privées	RH 4	Femme	30-40

Annexe 5 : Exemple d'entretien

Entretien n°6
Association – Manager 2

J'ai cru comprendre en échangeant avec vos collègues que l'évaluation a été mise en place en 2019, c'est bien ça ?

Je pense. En tous cas depuis mon arrivée je l'ai toujours connue.

Question 03 : Comment les enjeux de l'évaluation sont évoqués dans votre entreprise ?

Je perçois l'évaluation d'un point de vue de manager en lien avec la relation que j'ai avec ma N+1 qui est la même depuis mon arrivée chez Association. L'évaluation a toujours été au cœur de son management. Tout simplement parce qu'en fait, ma progression, elle m'a montée en compétences, a été au cœur aussi de son management et de son accompagnement depuis mon arrivée chez Association. Et au-delà même de l'exercice de l'entretien annuel et de la fixation d'objectifs, elle avait une grande culture du feedback dans le positif comme dans le négatif. Donc je ne peux pas dire avoir été en reste. Dans l'évaluation annuelle on est vraiment dans l'accompagnement et le qualitatif.

Question 18 : Selon vous en quoi les évaluations influencent la carrière ?

Vous avez senti que l'évaluation était au cœur du management de votre n +1 et est-ce que vous êtes sur le même poste depuis 4 ans ?

Pas du tout, moi je suis rentré sur un de chargé de plaidoyer. Recherche et annulation de réseaux Association donc un poste assez transversal. J'étais junior, c'était mon 1er CDI et au bout d'un an et quelques mois j'ai évolué sur un poste de chargé de mission qui était encore un peu plus transversal mais qui reprenait toutes mes missions en tant qu'adjoint de la responsable des actions en France, aujourd'hui directrice de l'action France et avec son embarquement et son accompagnement j'ai évolué vers des fonctions de responsable de secteur en novembre 2022, il y a un an et demi donc. Et donc tout ça s'est fait vraiment au fur et à mesure, dans le cadre notamment des entretiens annuels avec mes souhaits d'ambition, mes nouvelles motivations que je pouvais avoir et une fixation des objectifs qui était en lien et en accord avec cet accompagnement. Et c'est ma manager qui a porté seule ce projet. Il est certain que la direction générale et le CA ont validé cette montée en compétences et en responsabilité aussi.

Donc, à titre personnel, vous estimez qu'il y a une plus-value liée à cette évaluation annuelle et qu'elle a favorisé votre progression au sein de l'association ?

Question 04 : Comment la compréhension de ces enjeux vous permet-elle d'aborder le processus d'évaluation ?
Question 17 : En dehors de votre évaluation annuelle, avez-vous des feedbacks avec votre manager ?

Et en tant que manager comment vous définiriez les enjeux de l'évaluation pour vos collaborateurs ?

J'essaie à mon niveau de répliquer ce niveau. Je pense que l'évaluation se fait dans le cadre d'un management qui se veut collaboratif et à la fois de qualité, l'idée est de faire progresser les personnes sous son management. Elle est au centre vraiment de l'accompagnement et du management au quotidien. Après au niveau légal il y a aussi l'entretien professionnel tous les 2 ans autour de l'évolution professionnelle. Du coup l'entretien annuel je le vois comme nécessaire pour identifier les marges de progression, identifier les difficultés que j'ai vues ou les choses sur lesquelles je peux accompagner ou leur proposer un accompagnement extérieur par une formation ou un appui par des collègues. Donc si j'avais vu de manière globale toute l'année une personne en difficulté ou qui avait une marge de progression sur une certaine chose, je vais profiter de ce temps qui est l'entretien annuel pour revenir dessus. Mais à mon sens, le feedback doit être au régulier tout au long de l'année et évaluer en fait les compétences et les missions des personnes. Ça permet aussi de progresser et de voir dans quel sens on peut travailler ensemble. Je mets ça au centre de mes missions et dans la mesure du possible parce que j'ai 25 personnes à ce jour sous ma responsabilité. Après quand je suis sollicité par quelqu'un de mon équipe sur une situation au autre, on est à la frontière entre évaluation et feedback. Mais on est toujours à échanger sur ce qui a été bien fait ou ce qui doit encore être amélioré pour que la personne puisse en tenir compte pour les prochaines fois.

Question 09 : Pouvez-vous participer à la définition de vos objectifs ?
Question 11 : Les objectifs qui vous sont fixés pour paraissent-ils clairs ?
Pensez-vous que ce serait intéressant d'être évalué sur des objectifs ?

Il y a fixation d'objectifs pour l'évaluation annuelle. Comment vous les fixer ?

Alors concrètement, il y a toujours un objectif qui va revenir pour l'ensemble de mes collaborateurs puisque c'est un objectif chiffré, le nombre de parrainages accompagnés mis en place puisqu'on a des objectifs globaux au niveau de chaque antenne et après des objectifs individuels à quantifier. Il reste souvent un 2ème qui peut revenir parce que les enjeux qui reviennent au niveau collectif mais aussi au niveau individuel sont souvent les mêmes, à savoir au-delà de la mise en place et l'accompagnement de parrainages, ça va être le travail de sensibilisation et de construction de partenariat au niveau local avec nos partenaires en protection prévention de l'enfance. Et là on est vraiment sur du quantitatif, quantifier le nombre de rencontres, le nombre de liens avec les partenaires, le nombre d'orientations de demandes de parrainage pour les enfants. Pour le savoir-être et le savoir-faire, là ça va être un mélange des 2, à savoir leur capacité à être organisé et à savoir qui aller chercher, qui aller solliciter ou à savoir construire et fidéliser les partenariats. Mais ce qui revient aussi souvent c'est d'être en bonne relation avec un partenaire. Quel que soit le secteur d'activité, il faut aussi savoir que c'est quand même le lien interpersonnel mais après c'est toujours difficile je trouve de fixer des objectifs quand ils ne sont pas forcément quantifiables ni évaluables à partir de savoir-être puisque pour rester sur des objectifs Smart, on ne peut pas demander à la personne que l'on manage d'être plus souriante, c'est un peu complexe à mon sens. Donc je vais beaucoup plus m'appuyer sur des choses qui vont être plutôt de l'ordre du savoir-faire et le reste l'aborder au cours de l'entretien ou dans le compte rendu écrit de l'entretien annuel dans la partie observations. Donc l'objectif, j'essaye de le rendre le plus possible, concret, quantifiable, identifiable, évaluable et réaliste dans le temps.

Vous fixez les objectifs en amont ou pendant l'entretien ?

Alors moi je prépare en amont de l'entretien. Je prépare le compte-rendu écrit qui sera envoyé. Dans ce compte-rendu, il y a une évaluation et une note en pourcentage pour les objectifs fixés l'année passée et il y a la fixation des objectifs à venir. C'est un document que j'envoie une semaine avant, généralement pour donner aux personnes la possibilité de le lire, en prendre connaissance, de se rendre compte d'un côté de mes retours sur les objectifs de l'année passée et de prendre connaissance des objectifs qui leur sont fixés l'année suivante.

Est-ce que vous acceptez de réajuster un objectif s'il paraît difficile à atteindre pour un collaborateur ?

Oui tout à fait. Quand c'est un objectif quantifiable comme le nombre de parrainages, et qu'une antene n'est pas à charge pleine au regard du nombre de collaborateurs ou pour une antenne récente qui a encore un faible nombre de parrainages, on va avoir un objectif quantitatif. Et pour chaque collaborateur l'objectif quantitatif sera en fonction de l'expérience de chacun et de l'ancienneté. J'essaie d'être équitable. Et après on en discute pendant l'entretien. Et si le collaborateur me dit que l'objectif n'est pas forcément très juste ou atteignable, je peux revoir l'objectif. Et pour les objectifs moins quantifiables, par exemple, être plus proactif dans les propositions faites en réunion d'équipe parce que je vois qu'une personne n'ose pas forcément parfois prendre la parole ou être dans la proposition, dans la participation à la réflexion, là concrètement on peut en discuter, mais c'est plutôt moi qui fixe l'objectif parce qu'en tant que manager j'identifie cette marge de progression. Après peut-être que la personne peut me dire qu'elle n'est pas forcément d'accord, qu'elle a l'impression d'être proactive et là on peut le reformuler ensemble. Je peux adapter en fonction et surtout m'assurer qu'elle ait bien compris ce que je veux dire.

Question 08 : Cet outil vous permet-il d'être évalué en fonction de vos compétences ?

Excellente question. Je pense que oui de manière de manière globale. Parce que le 1er objectif sera un objectif chiffré mais c'est pas parce que quelqu'un travaille très bien qu'il va pas atteindre l'objectif chiffré parce qu'il y a beaucoup de facteurs endogènes mais également exogènes qui peuvent faire que l'objectif ne sera pas atteint, mais aussi parce que les 2 autres objectifs que l'on va fixer, généralement là on peut justement plutôt parler de compétences, encore une fois plutôt des savoir-faire, mais aussi ça peut être des compétences tout à fait administratives par exemple. Moi je peux fixer aussi un objectif comme plus de rigueur dans la tenue des comptes-rendus. Alors ça, ça reste une compétence et dans le cadre de l'évaluation ça laisse une trace écrite et c'est un guide commun à partir duquel on peut tous repartir en début d'année et ça colle au plan d'actions nous qui est fixé pour chaque antenne. Ce sont des orientations stratégiques. Maintenant à mon sens, le point fort de l'évaluation, il est dans toute la discussion qui va avoir lieu et dans la place laissée aux observations des collaborateurs et du responsable et donc à ce niveau-là, c'est là que je pense qu'on peut faire une bonne évaluation des compétences car on sort du cadre très évaluable de l'objectif mais que là on peut indiquer, je pense, que cette personne peut encore renforcer sa posture. Et là on peut aussi parler du savoir-être par exemple le gain de confiance en soi, des postures vis-à-vis des partenaires ou des parrains ou des personnes accompagnées. Et à ce niveau, je pense que là ça prend tout son sens sur l'évaluation de la compétence pure.

Question 06 : Un outil construit est-il utilisé pour l'évaluation ? Quel outil est-il utilisé pour l'évaluation au sein de l'entreprise ?

Question 07 : Trouvez-vous que cet outil est adapté à votre processus d'évaluation ? En quoi cet outil permet d'évaluer précisément votre travail ?

Est-ce que le formulaire vous paraît être un outil adapté ?

En tant que manager il m'a toujours paru pertinent dans le sens où il permet de parler la même langue, de s'entendre sur les objectifs quantifiés qui permettent encore une fois de donner les priorités et d'avoir une partie plus libre pour celle des observations. Donc oui il me semble qu'il y a l'essentiel. Après je pense que c'est une réflexion au niveau des RH, voir s'il peut mettre plus en valeur les soft skills. Mais je n'ai pas d'idées en particulier sur comment il pourrait être rendu plus agile ou un peu plus pertinent.

Est-ce que l'évaluation vous prend beaucoup de temps ?

Pour un collaborateur où tout roule en fait, les objectifs sont quasiment tous atteints alors l'entretien permet d'évoquer certaines adaptations ou des choses sur lesquelles accompagner mieux encore, le compte-rendu va peut-être me prendre une vingtaine de minutes, la préparation des objectifs en partant de ceux de l'année précédente pas beaucoup plus, ça me prend donc moins d'une heure tout en respectant aussi l'importance de l'évaluation. Là où je peux prendre plus de temps, c'est pour les personnes pour lesquelles je sais qu'il faut plus d'ajustements, plus de recadrage. Les objectifs peuvent être plus compliqués à formuler, il faut identifier des formations possibles, le compte-rendu à préparer avec les observations globales, là ça peut prendre 1h30-2h00. Après l'entretien en soi dure généralement 1h.

Question 18 : Selon vous en quoi les évaluations influencent la carrière ?

Est-ce que pour vos collaborateurs, l'évaluation leur a permis d'accéder à d'autres fonctions au sein de l'association ?

Sous ma responsabilité depuis ma prise de fonction en novembre 2022 non parce qu'il n'y a pas eu d'opportunité d'ascension en interne. Mais une ancienne collègue était coordinatrice d'antenne avant d'être responsable de secteur.

Question 03 : Comment les enjeux de la notation sont évoqués dans votre entreprise ?
Question 18 : Selon vous en quoi les évaluations influencent la carrière ?

Comment vos collaborateurs perçoivent l'évaluation, ça représente quoi pour eux ? Est-ce que c'est juste un passage obligé ? Et ils viennent parce qu'il faut échanger sur le sujet ou est-ce que vous avez l'impression qu'ils en tirent un réel profit entre guillemets ?

Sans vouloir parler à leur place, au regard des retours que j'ai eu cette année en fin 2023, sur l'entretien d'évaluation c'est un exercice qui a été apprécié par tout le monde puisqu'il permet quand même de se poser et de faire le point sur l'année passée, sur leurs difficultés, sur ce qui a bien marché. C'est un véritable échange, en toute transparence, notamment pour les objectifs. Et surtout c'est un temps dédié et individualisé, au cours duquel ils peuvent expliquer sur quoi ils ont été en difficulté y compris dans leur relation avec moi-même ou avec leur binôme ou sur des missions ou sur des sujets pour lesquels ils

souhaiteraient être accompagnés. Ça permet de réajuster aussi quand j'ai perçu une difficulté ou une marge de progression qu'eux n'ont pas perçue. Oui les retours sont très positifs. L'évaluation annuelle permet un échange assez profond sur ce sur quoi ils veulent travailler et être accompagnés et leur marge de progression au regard du travail accompli.

Question 05 : En quoi la communication pourrait-elle être un levier d'acceptation de l'évaluation selon vous ?

Vous estimez que l'acceptation de l'évaluation ne vient pas du fait d'une communication faite par les RH mais plutôt parce qu'elle leur permet un accompagnement pour monter en compétences ?

A mon sens c'est lié à la manière dont on l'aborde parce qu'on est une petite structure, 42-43 collaborateurs, et donc il y a un lien de proximité, même s'il est différent avec les antennes. Il y a un échange franc et sincère, on peut se dire les choses. Mais ce n'est pas lié à une communication du pôle RH. Mais je ne saurai pas vous dire si la même chose pour l'ensemble de la structure.

Question 03 : Comment les enjeux de la notation sont évoqués dans votre entreprise ?
Question 04 : Comment la compréhension de ces enjeux vous permet-elle d'aborder le processus d'évaluation ?

Quand vous êtes arrivé il y a 4 ans et que vous avez eu vos premières évaluations à réaliser en 2023, est-ce que vous avez eu une information de la part des RH ?

Pas par les RH, mais j'ai eu un accompagnement de mon ancienne manager, comme j'étais auparavant son chargé de mission, parce que j'ai pris mon poste en novembre 2022 et j'ai eu à faire les 1ères évaluations en décembre 2022. J'ai eu un accompagnement pour la validation des objectifs et la fixation des objectifs de l'année suivante. Elle m'a accompagné sur chacun des entretiens pour me préparer à les mener et elle m'a accompagnée pour le premier. Et comme ça s'est très bien passé, elle m'a dit voilà sur les autres, sauf sollicitation de ta part, je te laisse les mener en individuel. Mais je n'ai pas reçu de formation par notre pôle RH. Ça c'était dans le cadre de mon embarquement. Et un an après en décembre 2023, à la demande notamment d'autres managers intermédiaires qui avaient pris leur fonction à cette période, on a reçu ce qu'on peut assimiler à une formation par un membre de notre conseil d'administration qui est aujourd'hui à la retraite mais qui avait une longue expérience RH. Ça m'a aidé pour certains cas de figure, des situations concrètes, parce que du coup j'avais déjà mené des entretiens l'année précédente et j'avais pu poser des questions très concrètes sur l'évaluation des savoir-être et la manière d'aborder ce type de compétences dans l'évaluation. Mais sinon c'étaient des conseils très généralistes sur le fait d'être à l'écoute, d'être dans la bienveillance et l'horizontalité et non la verticalité. Les conseils pratiques de ma manager étaient plus profitables je trouve. En sachant qu'avant de prendre mes fonctions j'avais également bénéficié d'une formation "initiation au management" au cours de laquelle la question de l'évaluation avait été abordée. D'ailleurs je ne sais pas si tous les managers peuvent en bénéficier mais on était deux à participer à cette formation.

Question 13 : Avez-vous confiance en votre supérieur hiérarchique (celui qui réalise votre évaluation) ? D'où provient cette confiance ?

Est-ce que vous avez le sentiment que les vos collaborateurs quand ils viennent pour l'entretien individuel, ils ont naturellement confiance en vous ? Ou est-ce que c'est le fait par exemple d'avoir déjà fait un premier entretien l'année d'avant qu'ils se sentent plus à l'aise ? Ou simplement parce que vous êtes leur supérieur hiérarchique et qu'il n'y a pas d'enjeu financier sur l'évaluation, ils sont naturellement à l'aise ?

Alors le fait qu'il n'y ait pas d'enjeu financier sur l'évaluation, je ne saurais comparer parce que je n'ai pas d'expérience dans le privé avec des questions de fixe et de prime. Maintenant c'est sûr que même quand on parle d'objectifs, on sait que ça n'aura aucun impact concret sur une prime ou non. Après le fait qu'on ait mené un entretien une année avant permet effectivement d'apaiser les choses. Mais les collaborateurs pour qui cette année c'était le premier entretien avec moi je ne les ai pas sentis angoissés. Et je leur avais dit qu'ils n'hésitent pas à préparer les sujets qu'ils voulaient qu'on aborde ensemble à cette occasion. Et surtout on échange toute l'année donc il n'y a rien qu'ils découvrent lors de l'entretien. Pour moi, c'est vraiment l'occasion de sanctuariser et d'insister sur quelque chose que j'ai repéré à plusieurs reprises et sur lequel il faut retravailler mais en soi je ne vais pas attendre un an pour en parler. L'entretien permet d'avoir un compte-rendu écrit. Donc non il y a assez de confiance et de travail en commun pour voir comment ça allait se passer.

Question 14 : Comment décririez-vous vos interactions/qualité d'échange pendant l'entretien d'évaluation ?

Comment vous ressentez la qualité des échanges que vous avez vos collaborateurs pendant l'entretien ? Est-ce qu'ils participent volontiers ? Ils expriment leur point de vue facilement ?

Oui, de manière globale. Parce que dès le début je leur dis qu'on n'est pas là sur un règlement de comptes, on peut échanger sur des réussites comme sur ce qui a été difficile dans l'année. Par exemple j'ai eu une collaboratrice qui est revenue dans le cadre de mon management à la suite d'un gros changement au niveau de l'organisation.

Et donc oui, il y a eu en fait tout un réajustement des processus, un réajustement de la question des objectifs sur des points qui n'étaient pas une priorité avant et donc cette collaboratrice, je savais que c'était compliqué pour elle et qu'on n'était pas souvent d'accord et que j'ai eu à trancher et à imposer certaines choses. Et elle a pu dire les choses de façon très transparente. Et dans son évaluation j'ai mentionné qu'on avait réussi à travailler ensemble. Enfin voilà aujourd'hui elle n'a peut-être pas nécessairement confiance en moi mais elle m'a dit qu'elle comprenait maintenant certains points que j'avais pu imposer et qu'elle se sentait à l'aise pour en parler. C'est un exemple du fait qu'ils se sentent assez à l'aise pour parler. Tant qu'on reste dans un cadre respectueux et que c'est pas du tout un règlement de comptes. Ça doit rester dans le cadre des missions.

Question 17 : En dehors de votre évaluation annuelle, avez-vous des feedbacks avec votre manager ?

Vous avez dit que vous aviez régulièrement des feedbacks avec votre équipe. Vous les faites à quelle occasion ? Quand une mission est terminée ?

On n'a pas de réunion individuelle sanctuarisée mais on a des réunions mensuelles avec les équipes par antenne et des réunions hebdomadaires. Ça permet de faire des points collectifs sur ce qui a été bien fait ou sur quelque chose qui n'a pas bien fonctionné.

Vous avez le sentiment que les feedbacks sont complémentaires aussi de l'évaluation et de l'entretien ou est-ce que vous pensez par exemple qu'on pourrait se passer des entretiens et de l'évaluation pour ne faire que des feedbacks ?

L'évaluation reste nécessaire pour que le manager puisse se poser et faire un retour individuel dans un temps sanctuarisé. Et les personnes que je manage aussi ont pu me transmettre leur perception à cette occasion. C'est important de le maintenir parce que ça permet de décortiquer les choses ensemble dans un cadre posé et à tête refroidie. Et le feedback permet aussi de voir si les remarques sont prises en compte. Donc oui pour moi c'est entièrement complémentaire et l'entretien c'est un peu comme une petite conclusion des différents feedbacks qui ont pu être faits au cours de l'année et remettre l'accent sur quelque chose sans que ce soit quelque chose de nouveau. Il faut que ce soit un continuum avec tout ce qui a été fait tout au long de l'année.

Question 16 : Selon vous comment les évaluations devraient être réalisées ?

Dans de nombreuses entreprises aujourd'hui ils mettent en place des évaluations à 360°. C'est à dire qu'on n'est plus évalué uniquement par son manager, son n +1, mais on peut être aussi évalué par ses collaborateurs, ses subordonnés, voir les clients de l'entreprise ou les fournisseurs. Est-ce que vous pensez que ça pourrait avoir un intérêt d'évaluer vos collaborateurs de cette manière-là au sein de l'association ?

Dans les échanges pendant l'entretien, je propose à mes collaborateurs de me faire un retour sur des choses compliquées, un feedback en sens inverse, dans un management plutôt horizontal. Et ça m'est arrivé l'an passé où j'ai eu une collaboratrice qui m'a dit qu'une autre collaboratrice partait en congé maternité et qu'avant de partir elle s'était un peu désengagée et qu'elle aurait apprécié que je sois plus présent et en recadrage avec sa collègue parce qu'une grosse charge de travail était venue se reposer sur elle. Est-ce que ça nécessite de mettre en place un format à 360 degrés ? Je pense qu'on en n'est pas là. Je ne vois pas çà arriver à moyen terme. La DAF RH et la chargée de mission RH junior ont sans doute beaucoup d'autres chantiers plus prioritaires.

Et un 360 degrés sur l'association ou une antenne, est-ce que ce serait pertinent ?

Je ne vois pas la pertinence dans notre secteur d'activité. Pour une fonction support pourquoi pas. Mais pour nous il y a beaucoup trop de personnes accompagnées, de bénévoles, de partenaires de protection de l'enfance, de parents. Ils ne répondraient pas à une telle sollicitation. En revanche on a déjà fait des études d'impact et ça ça doit continuer pour savoir comment les usagers qu'on accompagne ont perçu le travail qu'on a fait avec eux, la sensibilisation, notre activité, notre professionnalisme. Mais un 360 ça me paraît totalement infaisable.

Question 18 : Selon vous, est-ce qu'une bonne évaluation conduit forcément à une rétribution quelle qu'elle soit ?

La carotte en permanence n'a pas forcément de sens. Après quelqu'un qui se donne à fond pour faire du très bon travail on peut au titre de la reconnaissance symbolique être plus flexible sur une demande de congé de dernière minute. On va avoir plus tendance à le rétribuer de cette manière-là. Pour la promotion interne, j'en ai bénéficié, mais sur une structure come le parrainage avec pas forcément beaucoup de postes de responsables c'est compliqué et pour la rétribution financière, avec une grille de la convention collective c'est compliqué de parler augmentation dans le secteur dans lequel on évolue même si les objectifs sont remplis. Dans d'autres secteurs, la rétribution financière j'y suis complètement favorable, la promotion interne au sein de l'association j'y suis complètement favorable dans la faisabilité pour notre association. Mais une autre forme de rétribution comme plus de flexibilité et d'autres choses positives, oui j'y suis favorable bien sûr.

Dans cette forme de de reconnaissance symbolique, est-ce que parfois vous faites des déjeuners ou des moments de convivialité avec l'équipe au cours desquels vous mettez en valeur les actions positives qui ont été réalisées par l'ensemble de l'équipe, voire une action importante qui a été réalisée par une personne ?

Ah oui, bien sûr. Je me rends une fois par trimestre dans chaque antenne et donc on organise des déjeuners, et il y a aussi des visios et dès lors qu'une antenne franchit un cap important, par exemple en nombre de parrainages on va mettre en avant l'antenne pour le travail accompli parce que je considère qu'il faut savoir mettre en avant le positif et donner un peu d'entrain et de motivation collective parce qu'on n'est pas là pour la performance individuelle mais pour la performance collective et pour atteindre un but commun qui est l'accompagnement des enfants et des jeunes. Après je ne sais pas si c'est fait par tous les managers.

Quand vous dites que vous pouvez mettre en avant les efforts qui ont été faits par une antenne par exemple, est-ce que c'est un poste sur le site Intranet de l'association, est-ce que c'est simplement une communication vis-à-vis de l'antenne ou est-ce que vous pouvez en informer toute l'association ?

On a une newsletter qui est à destination des antennes de l'Association et des associations membres du Réseau Association qui est un outil de veille d'actualité pour les associations et dans laquelle on pouvait célébrer les belles actions des équipes. Mais on ne l'utilise plus trop. Donc aujourd'hui j'utilise l'outil de réunion qui réunit tout le monde et qui permet de dire bravo cette équipe a fait ça ou telle antenne a fait ça.

Un autre outil qui est celui de la direction générale ce qu'on appelle un meeting interne qui a lieu tous les 15 jours et qui permet de transmettre des infos positives ou des choses marquantes réalisées comme le partenariat qui a décroché un nouveau partenaire, un appel à projet gagné, une antenne qui a atteint un pic de parrainages. Et enfin ce qui peut être utilisé là au niveau plutôt externe, un post Facebook.

Question 20 : La satisfaction tirée de votre évaluation vous donne-t-elle envie d'être plus performant, d'améliorer les procédures, d'innover, d'aider vos collègues ? Ou travaillez-vous uniquement à l'amélioration de votre performance ? Ou pour avoir une rétribution ?
Si vous estimez que votre évaluation n'est pas satisfaisante au regard de votre engagement, quelle pourrait être ou serait votre réaction ? Avez-vous déjà limité votre investissement à la suite d'une évaluation positive sans rétribution ou après une évaluation perçue comme arbitraire ?

Est-ce que vous avez déjà constaté par exemple une émulation positive au sein des équipes, voire que ça améliorait de façon générale la performance collective de l'équipe, du fait de cette rétribution symbolique ? Est-ce que ça donne davantage envie aux collaborateurs de s'investir davantage pour l'association ?

Alors je ne sais pas s'il y a un lien de cause à effet. Mais on est quand même sur une forte croissance depuis plusieurs années et j'aurais tendance à dire que oui à partir du moment où on met en avant le travail des équipes et que les efforts sont reconnus à leur juste valeur, chacun s'investit toujours plus même si on n'est pas dans une bulle et dans un monde où tout est beau tout est parfait. La croissance est liée au travail réalisé et sans doute aussi à sa mise en valeur pour le travail fait par les équipes de manière régulière, individuelle et collective. Et ça permet de motiver tout le monde pour l'objectif commun qu'on poursuit. Je suis persuadé que ça crée une certaine forme d'émulation.

Et est-ce que vous avez constaté l'inverse ? Est-ce que par exemple, à l'issue d'une évaluation et d'un entretien où vous avez dû un peu recadrer quelqu'un ? Est-ce que c'est déjà arrivé qu'un collaborateur ait le sentiment que vous avez une perception de lui qui n'est pas celle qu'il imaginait et que plutôt que d'essayer de se reprendre, c'est l'inverse qui se produit, il lève le pied, il a du mal à s'investir voir il décide de quitter l'association ?

Ça ne m'est pas arrivé à mon niveau. J'ai le souvenir d'un discours du président du Conseil d'administration, post covid, pour nous dire qu'on n'était pas au rendez-vous des objectifs et finalement avec d'autres choses mises en place, ça avait reboosté la dynamique et la croissance.
Donc non je n'ai pas vu ça mais maintenant je pense que c'est un équilibre. Lorsqu'une personne n'est plus motivée, est en difficulté ou s'il y a des choses qui ne sont pas claires, un recadrage peut être nécessaire et en tant que manager il faut proposer des solutions au collaborateur et ça peut être en proposant des objectifs concrets et précis.

Enfin les constats que j'ai pu avoir sont plus l'inverse. J'ai 2 équipes pour lesquelles ça a été compliqué l'an passé, et cette année j'ai fait des constats positifs lors des entretiens d'évaluation sur les efforts qui avaient été menés, les compétences mises en œuvre notamment pour mieux s'organiser pour faire plus de parrainages. Et j'ai souligné les axes pour encore progresser. Une critique qui permet à quelqu'un de s'améliorer doit être faite.

Finalement les collaborateurs voient l'évaluation et les feedbacks comme un moyen pour chacun de se développer, de progresser, d'acquérir des compétences qui vont peut-être leur permettre après d'aller candidater sur des postes à l'extérieur de l'association pour faire autre chose dans quelques années.

Je ne sais pas s'il le voit comme ça, mais j'essaie de leur faire voir comme ça. Moi, c'est mon objectif.

Question 18 : Selon vous en quoi les évaluations influencent la carrière ?

Une dernière question avant de clôturer l'entretien, est-ce que vous pensez que les évaluations, elles influencent la carrière ? Alors elles ont influencé la vôtre mais est-ce que vous pensez que pour vos collaborateurs, il peut y avoir une influence sur leur parcours de carrière ?

C'est compliqué au sein de la structure car on n'a pas beaucoup de postes de responsables, de chefs de service, à moins qu'on se développe beaucoup ou qu'il y ait des départs. Mais en tous cas j'estime que toute personne qui souhaite s'élever et progresser, je vais pouvoir l'aider à acquérir des compétences dans la gestion de projet, la rationalisation financière, la prise de parole en public, les relations partenaires. Donc oui, je pense que ça peut avoir un impact. Moi j'essaye de faire en sorte que ce soit le cas pour eux.

Comment vous percevez la motivation de vos collaborateurs ? Qu'est-ce qui motive les collaborateurs au quotidien au sein de votre équipe en l'absence de rétribution financière ?

Avant il y avait une possibilité de rétribution financière puisqu'il y avait dans nos antennes un coordinateur ou micro-coordinateur et un référent parrainage sans lien hiérarchique entre les deux mais avec quand même un différentiel de salaire puisqu'il y avait une petite prime au niveau de la coordination et en fait les missions très similaires étaient l'accompagnement, la mise en place des parrainages et le développement de l'antenne. Mais le coordinateur avait encore quelques missions supplémentaires, notamment pour la préparation des bilans et l'accompagnement de services civiques quand il y en avait. Donc c'était quand même une motivation et une rétribution au niveau des référents qui se disait que si la coordinatrice ou le coordinateur partait il pouvait postuler pour prendre sa place en interne. Il y a eu la décision récente de ne plus avoir cette distinction à ce lien fonctionnel, qui pourrait aussi mettre en difficulté le binôme. Et donc aujourd'hui les nouvelles antennes, on ne recrute plus que des référents. Et ça on me le dit souvent lors des entretiens qu'il n'y a plus cette possibilité d'évolution. Il ne reste plus que la possibilité d'évoluer sur un poste de responsable de secteur. L'évolution interne est toujours possible mais un peu moins qu'avant.

La motivation ça va être de porter un message commun, une activité commune. Et aussi une certaine forme de sécurité parce que beaucoup de collaborateurs ont travaillé dans le secteur social de la protection à l'enfance et il y a beaucoup beaucoup de turn over. C'est un secteur en souffrance. Au sein de l'association c'est motivant de travailler sur des missions en développement constant et il y a une rétribution financière qui se fait en fonction de l'ancienneté. Et on met en valeur le travail fourni. Donc je pense que tout ça contribue à motiver finalement.

Les collaborateurs restent plutôt longtemps au sein de l'association ?

En 2020 on avait 4 antennes, maintenant on en a 12. Les personnes les plus anciennes sont là depuis 2017-2018. Il y a une certaine stabilité.

Est-ce qu'il y aurait peut-être quelque chose que je n'aurais pas abordé dans le cadre de l'évaluation et dont vous aimeriez discuter ?

Non. Ça me semblait très complet et certaines questions étaient parfois assez ardues.