

ÉCOLE DOCTORALE SCIENCES DE L'HOMME ET DE LA SOCIÉTÉ

CERMAT - CRECEM

THÈSE présentée par :

Gérard WEBER

soutenue publiquement le : **14 avril 2011**

pour obtenir le grade de **Docteur de l'université François – Rabelais de Tours**
en Sciences de Gestion - GRH

Un dispositif d'Évaluation Assistée par
Ordinateur pour l'encadrement dans la fonction
publique d'État :
une approche dynamique pour le
management des Ressources Humaines

THÈSE dirigée par :

Monsieur SILVA François

Professeur, ESCEM de Tours, CNAM

RAPPORTEURS :

Monsieur FUSTIER Bernard

Professeur Émérite, Université de Corse

Madame SCOUARNEC Aline

Professeur, IAE de CAEN

JURY :

Monsieur BRILLET Franck

Maître de Conférences, IAE de Tours

Monsieur FUSTIER Bernard

Professeur Émérite, Université de Corse

Monsieur PERETTI Jean-Marie

Professeur, Université de Corse, ESSEC Business School

Monsieur SAULQUIN Jean-Yves

Professeur, ESCEM de Tours

Madame SCOUARNEC Aline

Professeur, IAE de CAEN

Monsieur SILVA François

Professeur, ESCEM de Tours, CNAM

*A Fabienne,
qui par son dévouement, sa disponibilité,
et ses encouragements,
a su favoriser un contexte propice
à la réalisation de ce travail.*

**L'université n'entend donner ni approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses.**

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord naturellement vers le Professeur François SILVA, directeur de recherche, qui a su, tout au long de la réalisation de ce travail, par ses conseils multiples et avisés, me servir de guide éclairé. Sa disponibilité et le dévouement dont il a su faire preuve pendant trois « longues » années méritent une mention toute particulière, le cheminement d'une thèse étant partagé par un binôme qui traverse des moments forts, nécessitant une écoute et une compréhension réciproque. Sa lecture attentive et pertinente, renouvelée au fil des mois, a permis d'assurer la progression de mes travaux de recherche, dans un climat propice à leur réalisation.

Je n'oublierai pas le Professeur Jean-Marie Peretti, qui reste mon maître à penser en matière de GRH, à travers les préceptes prodigués sous sa houlette. Son charisme et ses encouragements sincères ont guidé deux Masters de management, et m'ont permis de faire évoluer ma démarche professionnelle, en donnant un éclairage nouveau aux actions quotidiennes menées en qualité de DRH.

J'exprime toute ma reconnaissance à Mme et M. les Professeurs Aline Scouarnec et Bernard Fustier qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse. Je porte une mention toute particulière pour ce dernier qui a su me transmettre, à travers ses enseignements didactiques, à la fois le virus de la recherche - et les éléments de motivation nécessaire pour la mener à son terme -, et la découverte d'une méthode à laquelle il a apporté une contribution significative en sciences de gestion, à savoir la logique floue.

Je tiens enfin aussi à remercier MM. Les Professeurs Franck Brillet et Jean-Yves Saulquin qui me font l'honneur de siéger dans ce jury.

Résumé

La modernisation du secteur public qui doit accompagner les mutations de notre société passe par la nécessaire évolution du système actuellement en place. Cette adaptation de l'Etat employeur doit donc inférer une rénovation de la fonction publique, avec toutefois une évolution organisationnelle et culturelle à gérer : les agents publics vont passer d'une logique de poste, de statut et de moyens à une logique de compétences, d'objectifs et de résultats.

Pour y répondre, la stratégie de modernisation doit donc intégrer la notion de compétences individuelles. La nouvelle organisation va donc requérir un système de gestion des ressources humaines adapté. Pour ce faire, elle va référer aux pratiques managériales existantes du secteur privé en les transposant, s'inscrivant en cela dans le courant de pensée du Nouveau Management Public. Cette mise en cohérence passe par la transformation de la structure hiérarchique, avec le renforcement des responsabilités et de l'autonomie des agents publics.

Une des questions essentielles qui se pose pour cet accompagnement concerne les modalités d'évaluation des compétences des personnels d'encadrement, ainsi que leur fiabilité. La crédibilité et l'efficacité de cette démarche passe par la nécessité de disposer d'un outil de gestion adapté, faisant appel aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, et permettant de réaliser l'agrégation de données qualitatives. Les carences relevées en la matière, suite à une revue de littérature exhaustive, nous ont conduit au constat de la nécessité de le créer.

Le positionnement théorique choisi a été de nous inscrire dans une posture interprétativiste, dans le cadre d'une recherche-intervention, avec l'Office National des Forêts comme terrain d'investigation. L'objet de notre recherche a été défini comme un projet que nous avons structuré, défini et opérationnalisé. Notre démarche a été structurée en faisant notamment appel au paradigme de Churchill, procédure permettant de développer de meilleures mesures, et comportant des phases exploratoires et de validation. Nous avons dès lors co-construit de manière itérative un outil d'Evaluation Assistée par Ordinateur, avec une participation motivée des acteurs intéressés. Pour ce faire, nous avons fait appel à un moteur d'inférence interne novateur basé sur l'intelligence artificielle, à savoir la logique floue.

Il apparaît, à l'issue de la réalisation de notre outil d'EAO, qu'il doit, pour bien remplir son rôle, posséder des qualités particulières permettant de réaliser l'évaluation la plus objective et équitable possible. Sa mise en usage dans des conditions réelles amène à indiquer qu'il doit, pour pouvoir faire l'objet d'une acceptation et d'une appropriation, à la fois par les managers et les personnels évalués, être crédible et efficace. Les tests réalisés nous permettent par ailleurs d'affirmer que la perception essentielle de son rôle, de son utilité, et de sa facilité d'utilisation sont une nécessité qui sera le corollaire de sa pérennité.

Mots clés : Appréciation des performances, Evaluation, Fonctionnaire, Compétences, Management, Outil de gestion, Logique floue.

Abstract

The modernization of the public sector which must accompany the transformations of a changing society passes by the necessary evolution of the current system. This adaptation of the State employer has to deduce a renovation of the public service, with however, an organizational and cultural evolution to be managed : the civil servants will go from a logic of post, status and means to a logic of skills, objectives and results. To respond to this change, the strategy of modernization has to integrate the notion of individual skills. The new organization will thus require an adapted management system of the human resources. In order to do this, it must refer to the existing managerial practices of the private sector by transposing them, and joining the current of thought of the New Public Management. Putting this into practice passes through transformation of the hierarchical structure, with the intensification of the responsibilities and the autonomy of the civil servants. One of the essential questions to accompany this transformation concerns the evaluation modalities of the supervisory staff's skills, as well as their reliability. The credibility and the efficiency of this approach relies on the necessity of having an adapted management tool, requiring New Information and Communication Technologies, and allowing the realization of the aggregation of qualitative data. The necessary deficiencies on the subject, further to a review of exhaustive literature, led us to the necessary creation of the tool.

The chosen theoretical location was to register us in a interpretivist posture, within the framework of a research-intervention, with the National Forestry Office as ground of investigation. The object of our research was defined as a project which we structured, defined and made operational. Our approach was organised in particular on the basis of the paradigm of Churchill, a procedure allowing one to better develop measures, and containing exploratory and validation phases. Then, we co-built a tool of Computer-Aided Evaluation by an iterative way, with the motivated participation of those interested To achieve our objectives, we used an innovative, internal, interference engine based on artificial intelligence, namely the "fuzzy logic".

It would seem, at the conclusion of the realization of our CAE tool, that it must, in order to perform its role well, possess particular qualities allowing it to carry out the most objective and fairest evaluation as possible. Its use in real conditions indicates that it must, to be accepted and an appropriation, at once by the managers and the estimated staffs, be credible and effective. The realized tests allow us to assert that the essential perception of its role, its utility, and its facility of use, are a necessity which will be the corollary of ensuring its continual existence.

Keywords : Performance Appraisal, Evaluation, Public Servant, Competencies, Management, Management tools, Fuzzy Logic

Sommaire

Introduction	12
Première partie <i>L'évaluation dans la fonction publique d'État : un système qui s'inscrit dans une démarche de modernisation de l'État</i>	25
Chapitre I <i>L'adaptation de l'État : une réponse aux évolutions économiques, sociétales et technologiques</i>	28
Chapitre II <i>L'évaluation des compétences : approche globale et réinterprétation pour la fonction publique</i>	103
Deuxième partie <i>Méthodologie utilisée et terrain</i>	208
Chapitre III <i>Positionnement épistémologique et méthodologie</i>	211
Chapitre IV <i>La construction d'un outil de synthèse de données qualitatives</i>	249
Troisième partie <i>Opérationnalisation et préconisations</i>	280
Chapitre V <i>Mise en œuvre opérationnelle de l'outil</i>	283
Chapitre VI <i>Préconisations et analyse critique</i>	346
Conclusion générale	375
Bibliographie	388
Annexes	431
Liste des tableaux	8
Liste des figures	9
Liste des annexes.....	11
Table des matières	464

Liste des tableaux

Tableau 1 - Correspondances entre configurations et modèles de GRH (d'après F. Pichault)	40
Tableau 2 - Eléments de différenciations sémantiques entre l'évaluation et l'appréciation.	126
Tableau 3 - Appréciation et culture gestionnaire : éléments de différenciation, d'après P. Gilbert.	128
Tableau 4 - Le référentiel de compétences : un outil multifonction	189
Tableau 5 - Positions épistémologiques des paradigmes interprétativiste et constructiviste adaptées aux outils de gestion.	211
Tableau 6 - Les étapes de construction du questionnaire sur la perception de l'outil	241
Tableau 7 - Poids maximum et calcul de discordance.	265
Tableau 8 - Utilisation de la relation de dualité pour calculer l'index de concordance	266
Tableau 9 - Tableau de correspondance entre qualificatifs et valeurs	287
Tableau 10 - Matrice de saisie des données d'évaluation par famille	288
Tableau 11 - Les étapes d'utilisation et de traitement du questionnaire sur la perception de l'outil	316
Tableau 12 - Analyse de fréquence pour la variable « évaluation assistée par ordinateur »	319
Tableau 13 - Analyse statistique des fréquences des variables de la question 7.	323
Tableau 14 - Regroupement des réponses de la question 7, en pourcentage.	323
Tableau 15 - Valeurs du Khi deux de Pearson pour les tableaux croisés entre l'évaluation assistée par l'ordinateur et les qualificatifs perçus de la procédure.	326
Tableau 16 - Valeurs du V de Cramer pour les tableaux croisés entre l'évaluation assistée par l'ordinateur et les qualificatifs perçus de la procédure.	327
Tableau 17 - Tableau croisé de fréquences entre les 3 variables évaluation assistée par ordinateur, pertinence de l'outil aux objectifs et conformité des résultats de synthèse.	328
Tableau 18 - Tableau croisé de fréquences entre les 3 variables conformité des résultats, pertinence de l'outil aux objectifs et présentation des résultats de synthèse.	329
Tableau 19 - Priorisation des besoins en compétences actuelles et attendues	337

Liste des figures

Figure 1 - La construction de notre question de recherche	16
Figure 2 - Plan de la thèse	24
Figure 3 - Evolution de la typologie de la fonction RH depuis deux décennies (selon F. Silva)	35
Figure 4 - Les freins à la réactivité de l'organisation.....	37
Figure 5 - Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats dans la LOLF, d'après Pollit et Bouckaert, 2000.	53
Figure 6 - Dynamique de transformation de l'administration électronique (St Amand G.) ...	75
Figure 7 - Les paradoxes du NPM.....	89
Figure 8 - Graphe des liaisons entre des termes équivalents à « évaluation ».	123
Figure 9 - Réinterprétation du graphe des liaisons (G. Weber).....	124
Figure 10 - Typologie de l'évaluation individuelle.....	130
Figure 11 - Les forces qui sous-tendent la cohérence d'un système d'évaluation	133
Figure 12 - La compétence : une intersection	143
Figure 13 - Définition de la compétence par l'ACAP (Igalens et Scouarnec, 2001, p.5).....	145
Figure 14 - La dynamique de la compétence : le pôle des savoirs formalisés	146
Figure 15 - La déclinaison de la contractualisation à l'ONF	178
Figure 16 - Les forces qui sous-tendent la cohérence d'un système d'évaluation des agents publics	187
Figure 17 – La relation contextualisée Acteur - Instrument –Objet.....	213
Figure 18 – Les différentes composantes de l'instrument.....	213
Figure 19 - Construction de l'objet dans l'approche interprétative.....	220
Figure 20 - Le cadre contextualiste	222
Figure 21 - Le processus cyclique de la recherche-action.....	227
Figure 22 - Découpage sectoriel des structures de Direction et de gestion de l'ONF en 2010.	234
Figure 23 - L'évolution des métiers nécessite de piloter la conduite du changement.....	236
Figure 24 - L'architecture de notre recherche	237
Figure 25 - Extrait d'une diapositive présentant un projet d'outil basé sur une échelle de Lickert (1).....	252
Figure 26 - Extrait d'une diapositive présentant un projet d'outil basé sur une échelle de Lickert (2).....	253

Figure 27 - Décomposition d'un concept flou en attributs.....	262
Figure 28 - Applicatif 1 - Menu principal	274
Figure 29 - Applicatif 1 – Etape 1 : saisie des familles d’attributs	274
Figure 30 - Applicatif 1 – Etape 2 : saisie des éléments par famille.....	275
Figure 31 - Applicatif 1 – Etape 3 : saisie des données individuelles.....	275
Figure 32 - Applicatif 1 – Résultats intermédiaires	276
Figure 33 - Applicatif 1 – Résultats de l’évaluation	276
Figure 34 - Applicatif 1 – Synthèse des résultats.....	276
Figure 35 - Logigramme de co-construction de l’outil informatique d’évaluation.....	282
Figure 36 - Les qualités personnelles : codification et valeur.....	285
Figure 37 - Professionnalisme et technicité : codification et valeur	285
Figure 38 - Méthode dans le travail : codification et valeur	286
Figure 39 - Choix des familles d’attributs et pondération.....	286
Figure 40 - Applicatif 2 : Menu principal	296
Figure 41 - Applicatif 2 : Menu de paramétrage des attributs et cotation.....	298
Figure 42 - Applicatif 2 : Menu de paramétrage du service.....	300
Figure 43 - Applicatif 2 : Base de données du personnel à évaluer	302
Figure 44 - Applicatif 2 : Menu d’évaluation en ligne.....	304
Figure 45 - Applicatif 2 : Données calculées pour la première famille	308
Figure 46 - Applicatif 2 : Données calculées pour la deuxième famille	308
Figure 47 - Applicatif 2 : Données calculées pour la troisième famille.....	309
Figure 48 - Applicatif 2 : Synthèse des calculs du moteur d’inférence	310
Figure 49 – Graphique de comparaison des résultats entre la note d’évaluation et d’évolution	311
Figure 50 - Modèle de l’escalier adapté de Le Louarn et Wils	335
Figure 51 - Modèle d’analyse des impacts de l’Evaluation Assistée par Ordinateur.....	354
Figure 52 - Schéma de synthèse global de notre démarche de recherche	373
Figure 53 - La démarche de co-construction itérative de notre modèle d’EAO.	380

Liste des annexes

Annexe 1 – Note de service 10-G-1678 du 29 octobre 2010 portant sur les entretiens d'évaluation et de formation à l'ONF	431
Annexe 2 – Maquette du compte-rendu d'entretien type à l'ONF	437
Annexe 3 – Grille analytique pour l'appréciation des personnels - Managers	444
Annexe 4 – Paramétrage des différents critères d'appréciation des personnels – Managers : résultats.....	446
Annexe 5 – Grille de synthèse des évaluations et notations exprimée en lettres.....	447
Annexe 6 – Grille de synthèse des évaluations et notations exprimée en chiffres	448
Annexe 7 - Arrêté du 20 août 2007 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'Office national des forêts	449
Annexe 8 – Fiche d'évaluation annuelle.....	456
Annexe 9 – Organigramme structurel simplifié	457
Annexe 10 – Questionnaire portant sur la perception de l'évaluation assistée par ordinateur	458
Annexe 11 – Paramétrage de SPSS pour notre dépouillement d'enquête	459
Annexe 12 – Saisie des données dans SPSS pour notre dépouillement d'enquête.....	460
Annexe 13 – Résultats de l'analyse des fréquences des données par variable	461

Introduction

La modernisation de l'Etat s'est posée à la fois comme une évidence et comme une exigence à tous les gouvernements successifs depuis plus d'une trentaine d'années. En France, où une longue tradition de « serviteurs de l'Etat » a érigé certaines valeurs du service public en dogme, on connaît certaines difficultés à faire évoluer la culture prégnante, malgré la reconnaissance de cette nécessité. La fonction publique d'Etat est mise sous tension, et son organisation, voire son fonctionnement, sont revisités pour s'adapter aux nouvelles nécessités économiques conditionnées par la pénétration des lois du marché. Dans ce contexte, l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication joue un rôle à la fois de moteur et de catalyseur. Les métiers émergents requièrent dès lors des compétences spécifiques, alors que ceux plus traditionnels évoluent, nécessitant une adaptation rapide des structures et des hommes. L'information et la communication changent la nature de la relation au travail et dans le travail, nécessitant la mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines où l'homme devient un centre d'intérêt et une richesse pour l'entreprise. Pour être efficace, ce changement doit être accompagné, à la fois sur le plan de la configuration organisationnelle et du système de GRH qui doit être en cohérence. Une des difficultés essentielles va donc être de passer d'un système mécaniste avec un fonctionnement hiérarchique à un système adhocratique avec une GRH individualisante. La mutation à opérer s'inscrit dans un courant de pensée international de grande ampleur, le New Public Management (NPM), et passe tout d'abord, par la maîtrise des finances publiques qui a été réellement amorcée avec mise en œuvre en 2006 de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF¹). Les contraintes budgétaires fortes auxquelles sont soumises l'Etat, avec la nécessaire réduction des déficits publics, l'amène à la maîtrise de la masse salariale par un pilotage des effectifs et une optimisation des ressources. On passe dès lors d'une logique de moyens à une logique de résultats, suivant en cela une tendance sociétale forte qui induit une nouvelle gouvernance, avec un recentrage vers l'usager client. Parmi les mesures phares, on citera tout d'abord les changements induits par les lois récentes portant sur la modernisation de la fonction publique (2007) et sur la mobilité et les parcours professionnels (2009). La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), dispositif annoncé comme ambitieux et toujours en cours de déploiement, s'attache à moderniser l'organisation centrale et territoriale de l'Etat en reconcentrant les missions exercées par les administrations publiques. Le chantier majeur est toutefois d'accompagner les changements au niveau de la gestion des ressources

¹ ABRAHAM J., BRILLET F. LOLF - De l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH. *Revue Politiques et Management Public*, 27, n°2, 2009.

humaines. Les fonctionnaires sont en effet pris en ciseaux entre les évolutions organisationnelles et celles liées aux NTIC. Dans ce contexte particulier, les cadres exercent de nouvelles responsabilités, nécessitant de nouvelles compétences. Une des missions premières au niveau de la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) a été de définir les métiers, ce qui s'est traduit par la création du Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat (RIME). La notion de compétence est essentielle dans cette approche, car elle va nécessiter son adéquation avec les missions à assurer pour la bonne tenue d'un poste de travail. Mais la vérification de cette adéquation doit pouvoir être réalisée, à la fois lors de l'entrée dans la « carrière » et pendant tout le parcours professionnel. Le système de notation, historiquement tiré du monde de l'enseignement, est devenu obsolète. Il est remplacé par un système d'évaluation orchestré par des lois et décrets, et qui se généralise dans tous les ministères. Comme tout processus, il met en tension des acteurs, mais revêt une signification toute particulière en terme de management. Mis en œuvre à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation, il est le symbole même du changement, à travers tout ce qui s'y rattache. Les compétences et l'atteinte des objectifs sont donc appréciés, dans une situation d'échange tout à fait novatrice : il était il a peu de temps inconcevable que l'on soit « associé » à la notation, privilège hiérarchique certes contesté mais statutaire. S'il est donné de constater que ce nouveau managérial prend une certaine ampleur, la question des outils existants pour assister les managers en matière d'évaluation reste entière. Elle est pourtant tellement fondamentale, qu'elle a nous été posée, alors que nous exerçons en qualité de DRH d'un établissement public national, à savoir l'ONF. Dans ce cadre, nous avons en effet été amené à mettre en place le dispositif d'entretien annuel individuel d'évaluation dans la direction régionale de Corse. La première étape de mise en œuvre réalisée, **les cadres managers se sont interrogés sur la fiabilité des résultats obtenus à travers cette démarche, demandant à être outillés de manière satisfaisante, à la fois pour renforcer leur crédibilité et celle de l'évaluation conduite.**

A – Les hypothèses de notre recherche

La procédure d'évaluation mise en place a pris en compte les éléments contextuels fondamentaux, dont la culture administrative, permettant une première appropriation du système d'évaluation. La construction d'un référentiel de compétences a été réalisée, en concertation avec les représentants des personnels, et transcrite de manière réglementaire. Il n'en demeure pas moins que sa mobilisation met en œuvre de multiples concepts, qu'il faut

maîtriser, tout en inférant une perception particulière, à la fois liée à la question du support et aux représentations associées. Les outils de gestion utilisés ont clairement fait l'objet d'une transposition du secteur privé, et posent la question à la fois de leur appropriation et de leur utilisation dans le temps, pour être un vecteur d'évolution et de modernisation du management public. En ce sens, le déploiement d'un système, prenant en compte la formation des acteurs et conduit dans les règles de l'art s'avère toutefois insuffisante. Dans un contexte évolutif, où toutes les procédures RH sont revues en prenant en compte l'utilisation des NTIC², se pose la question d'un outil possédant certaines qualités et permettant d'assister les managers dans l'accomplissement de cette tâche.

L'évaluation faite lors des entretiens individuels repose actuellement sur un document comportant une grille d'évaluation critériée fournies aux managers, avec une synthèse qu'ils doivent réaliser à dire d'expert. Elle amène à des critiques, tant au niveau des évalués, que des évaluateurs, portant à la fois sur la crédibilité de la démarche que de son efficacité, ce qui peut à terme induire un abandon de la procédure. Notre réflexion nous conduit dès lors à rechercher des moyens plus modernes, à travers un instrument faisant appel aux NTIC, qui peuvent être mis à leur disposition pour qu'ils puissent réaliser l'évaluation la plus objective et équitable possible.

Notre question de recherche se situe donc autour de quatre préoccupations (cf. figure 1 ci-après). La première est tirée de la modernisation de la fonction publique et des méthodes de management, y compris au niveau de la GRH associée, qui induisent un changement culturel important. Pour la deuxième, soit l'introduction des NTIC, elle amène à une e-administration modifiant à la fois les relations avec les citoyens, mais inférant aussi une réorganisation interne et procédurale appelant à l'innovation. La troisième est relative à l'évaluation des compétences des cadres, processus d'individualisation qui passe par un référentiel normatif établi qui fait l'objet d'une grille critériée. Enfin, la mise en œuvre opérationnelle d'une procédure d'évaluation dans le cadre d'entretiens annuels individuels a amené des cadres supérieurs à s'interroger sur la crédibilité des résultats de synthèse de données qualitatives qu'ils produisent de manière tout à fait subjective.

² SILVA F. *Etre e-DRH*. Paris : Ed. Liaisons, 2008, p. 157.

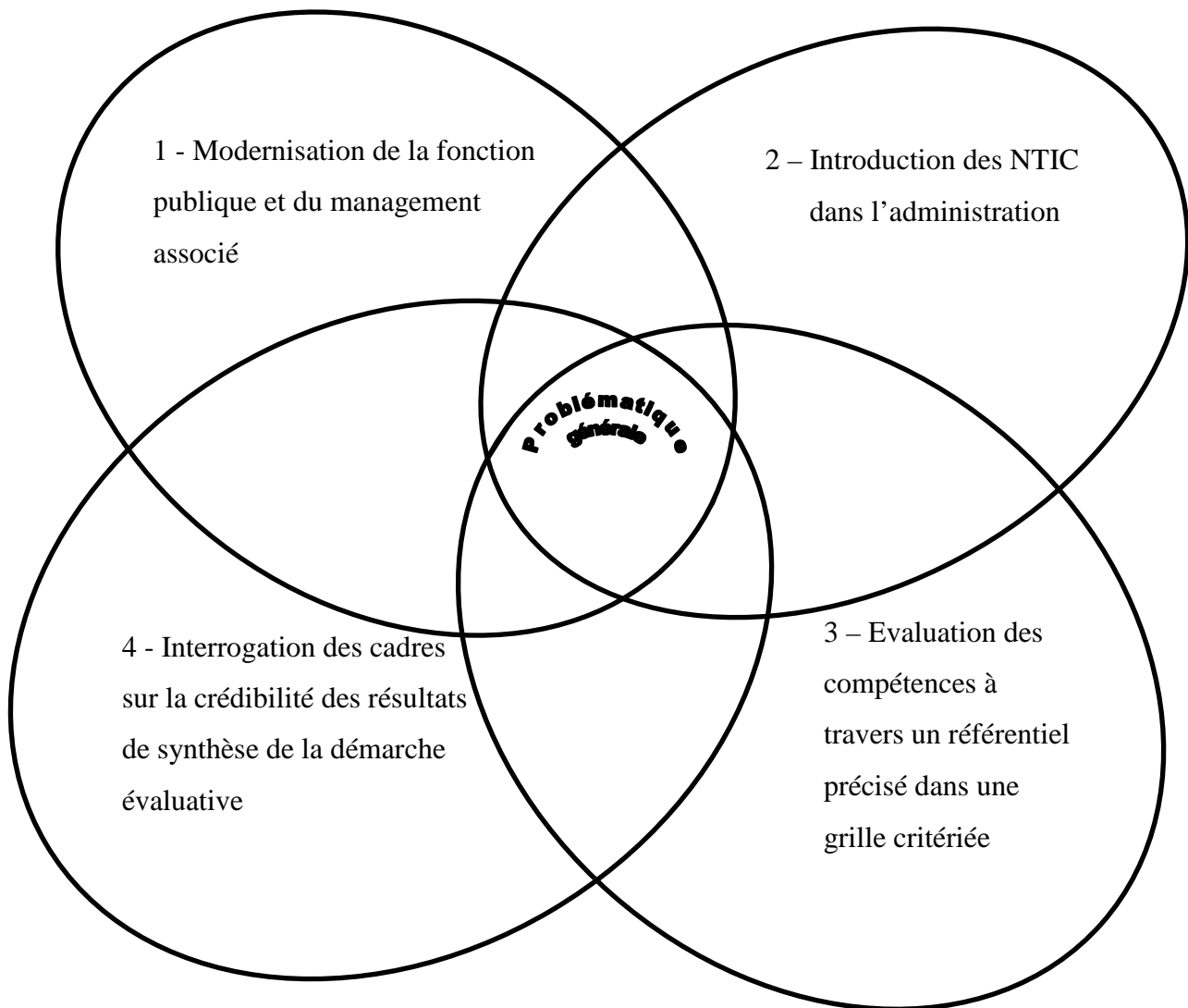


Figure 1 - La construction de notre question de recherche

La prise en compte de ces préoccupations nous a permis de formuler notre **problématique**, à savoir :

Comment, dans le cadre contextuel d'un management rénové de la fonction publique d'Etat, l'utilisation d'un outil faisant appel aux NTIC peut permettre d'assurer la crédibilité, l'efficacité et la pérennité d'une démarche évaluative ?

Cette problématique générale nous a conduit, à travers la réflexion induite par une revue de littérature large associée à notre intuition et notre pratique tirées de l'exercice de fonctions de DRH, à formuler deux hypothèses concernant l'outil qui doit permettre d'accompagner les managers dans cette démarche d'évaluation.

Tout d'abord, pour dépasser les méthodes empiriques en vigueur, soit le simple « dire d'expert » associé au pouvoir hiérarchique, il s'avère à la fois utile et nécessaire que les managers puissent disposer d'un outil adapté pour procéder aux évaluations. Cet outillage, qui ressort des missions dévolues aux services de GRH, doit en effet permettre d'évaluer de manière fiable le niveau de maîtrise des compétences, en intégrant bien toute la subjectivité qui se rapporte à des données qualitatives, tout en améliorant la crédibilité du travail d'encadrement. Notre **première hypothèse** se base sur le postulat qui indique que :

H1 : *pour qu'une démarche évaluative soit crédible, il faut qu'elle soit mesurable.*

Mais la condition d'existence et d'usage d'un outil, même donnant des résultats probants, ne suffit pas pour qu'il fasse l'objet d'une (bonne) utilisation. Cela amène dès lors à s'interroger sur l'ergonomie et les qualités intrinsèques que doit posséder l'outil à mettre en oeuvre avec un support informatique (soit la reconnaissance d'une plus value apportée), qui conditionnent son acceptabilité et son appropriation, à la fois au niveau des évaluateurs et des évalués. Les cadres devant le mobiliser doivent en effet prioritairement « adopter » l'instrument, ce qui nous amène à formuler notre **deuxième hypothèse**.

H2 : *pour assurer son efficacité et sa pérennité, il est nécessaire que l'encadrement s'approprie la démarche d'évaluation des compétences assistée par ordinateur.*

Ces deux hypothèses de départ nous ont donc conduit à rechercher l'existence d'un outil d'évaluation permettant de répondre aux caractéristiques énoncées, en en précisant les contours dans le cadre d'une revue de littérature exhaustive.

B – Le cadre théorique mobilisé

La revue de littérature que nous avons menée a été principalement axée sur **l'évaluation**, qui a donc constitué à la fois son filigrane et son fil conducteur. La nécessité de bien appréhender le concept pour mieux le cerner nous a permis d'approcher son périmètre sémantique, et notamment en différenciant l'évaluation de l'appréciation. Nous suivons Thevenet³ dans sa définition qui indique que l'appréciation signifie la totalité du processus, alors que l'évaluation ne signifie que l'outil de mesure utilisé. Cette approche connaît une déclinaison particulière dans la fonction publique, qui a longtemps utilisé la notation tiré du monde de l'enseignement comme « production du jugement indiquant la valeur d'une réalité donnée »⁴,

³ THEVENET M., L'appréciation du personnel. In : *L'encyclopédie du management*. Paris : Vuibert, 1992, T1

⁴ HADJI C. *L'évaluation, règles du jeu. Des intentions aux outils*. Paris : ESF., 1989, p.56.

avant de calquer en les transposant les méthodes déployées par la GRH du secteur privé. Selon Peretti, l'évaluation est « l'ensemble des moyens mis en place dans l'entreprise pour apprécier les compétences et les performances des salariés »⁵. La nécessité de la structurer amène tout d'abord à construire un référentiel de **compétences**, et donc de s'interroger sur les compétences à maîtriser, pour savoir ce que l'on va évaluer. Une définition que nous avons retenue a été donnée par Igalens et Scouarnec⁶ qui mettent en avant une approche tridimensionnelle, soit individuelle, cognitive et sociale, que l'on complètera par ailleurs avec la dimension émotionnelle⁷. Pour la fonction publique, on en est encore resté au triptyque des trois savoirs, avec le savoir, le savoir-faire et le savoir-être : c'est ce qui est transcrit dans les textes réglementaires publiés par les différentes administrations de l'Etat fixant les grilles critériées. La pénétration d'une nouvelle culture amène toutefois l'Etat à abandonner son système de **notation**, d'ici 2012. Cela ne va toutefois pas simplifier la gestion, dans la mesure où le système d'avancement en place est indexé sur cette dernière. Il ne restera donc que **l'évaluation annuelle** qui servira de socle de référence, mais avec une importante question sous-jacente : comment objectiver une synthèse d'éléments qualitatifs tirés de cette procédure ? Cette question, qui peut paraître anodine au premier abord, constitue de fait un nœud gordien : actuellement, cette synthèse est en effet réalisée par les managers « à dire d'expert », soit de manière subjective avec des résultats totalement imparfaits et critiquables. Nous avons donc parcouru la littérature en recherchant tout ce qui pouvait exister en la matière, et qui a amené à un constat de carence au niveau de la GRH. Bernatchez écrit à ce propos que « *la mesure objective des critères qualitatifs est difficile. Il appartient à la recherche en sciences humaines de faire avancer les connaissances en ce domaine* »⁸. Notre positionnement épistémologique et la méthodologie mise en œuvre ont donc été orientés vers la construction d'un outil permettant de répondre aux contraintes et finalités exposées.

C – Les choix épistémologique et méthodologique

Le choix de la posture que nous avons privilégiée a été dicté, à la fois par notre terrain, et par la finalité poursuivie. L'objet de notre recherche est en même temps un projet que nous

⁵ PERETTI J-M. *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2005, p. 109.

⁶ IGALENS J., SCOUARNEC A. La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2001, n°40, p. 3.

⁷ GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A. *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Pearson Education France, 2010, p. 59.

⁸ BERNATCHEZ J-C. *L'appréciation des performances au travail. De l'individu à l'équipe*. Ste Foy : Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 66.

devons structurer, définir et opérationnaliser. Nous souhaitons donc construire un instrument de gestion utile pour l'action, avec un objectif contingent : permettre aux managers d'améliorer le travail d'encadrement en évaluant le niveau de compétences d'un fonctionnaire, à partir d'un référentiel normatif préexistant. Cette construction de l'outil dans lequel l'objet est aussi un projet nous a amené à nous inscrire dans un **paradigme interprétativiste**, à travers le développement d'une compréhension des pratiques, d'une empathie avec les différents acteurs et d'une adaptation permanente au terrain, dans une approche contextualiste.

L'approche pratique du **terrain** a été réalisée par une démarche de **recherche-intervention**, qui a été précisée par Lallé⁹, et dans laquelle nous nous sommes reconnus. Sur le plan des concepts, celui de recherche interactive développé par Girin¹⁰ au niveau du terrain a retenu toute notre attention, de par la réelle proximité des éléments définis à travers quatre traits :

- Les données sont tirées d'un travail de terrain sans être reprises d'autres travaux ;
- Le travail de terrain n'est pas réalisé selon un protocole prédéfini mais s'ajuste en permanence aux contextes et acteurs ;
- Les autochtones participent activement ;
- Le chercheur conduit personnellement les investigations.

La position d'intériorité liée à notre statut de DRH nous a donné un **accès privilégié au terrain**, dont la définition du périmètre nous a toutefois amené à bien préciser notre domaine d'investigation. Nous avons au départ l'intention de globaliser notre approche à toutes les catégories de personnels en service, voire en établissant des comparaisons entre les trois fonctions publiques. Le temps qui nous est imparti, dans le cadre d'une thèse, nous a toutefois amené à nous recentrer sur la **fonction publique d'Etat**, statut auquel sont rattachés les personnels fonctionnaires de l'ONF. La deuxième réflexion a porté sur le ciblage des acteurs de l'évaluation, pour qu'il soit le plus pertinent possible. Cela a donc amené à nous focaliser sur les **cadres managers**, dont l'action est déterminante en terme d'impulsion, et donc de réussite d'un projet. Le corollaire immédiat a bien évidemment été la diminution de la population correspondante, tout en donnant par ailleurs plus d'homogénéité aux résultats des

⁹ LALLÉ, B. Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur », *Revue française de gestion*, 2004/1, n°148, p. 45.

¹⁰ GIRIN J. L'objectivation de données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche subjective, In : *actes du Colloque FNEGE-ISEOR*, 18-19 novembre 1986, p. 170.

tests. De manière circonstanciée, nous avons mis en place les nouvelles procédures d'évaluation dans la direction régionale de Corse, ce qui nous a conféré une « place » particulière. La réalisation d'un outil d'Evaluation Assistée par Ordinateur (EAO) s'est donc inscrite tout naturellement dans le cadre de l'amélioration continue, démarche qui entre dans le champ de la qualité d'un établissement certifié aux normes ISO 9001 et 14001. Notre démarche a toutefois été structurée, et à notamment fait appel au paradigme de Churchill¹¹, procédure proposée pour développer de meilleures mesures, et comportant des phases exploratoires et de validation itératives.

Notre première préoccupation, à travers une large revue de littérature, a été de rechercher un **outil** de traitement **adapté** à notre questionnement. Les méthodes statistiques classiques s'appliquent en effet mal à tout ce qui n'est pas du domaine du mesurable, comme l'est la très grande majorité des problèmes d'évaluation. Pour éclairer le débat, nous prendrons un exemple très simple, en considérant deux personnes passant un concours d'entrée dans la fonction publique notés sur deux matières très différentes comme le « droit administratif » et « l'économie politique ». Le premier candidat a obtenu 0 en droit et 20 en économie, le second 20 en droit et 0 en économie. Si les deux domaines possèdent le même poids, ces deux personnes auront la même moyenne (10) ce qui peut paraître choquant dans la mesure où ils possèdent des profils radicalement différents : la moyenne arithmétique « rabote » les profils individuels pour les ramener à un profil commun, alors que les candidats sont en réalité « incomparables ». Cet inconvénient provient du fait que l'opérateur « moyenne arithmétique » considère à tort les notes comme des mesures (20 ne signifie pas 2 fois plus compétent que 10 dans la même matière: on réserve généralement le 20 au petit génie et 10 à une personne moyenne, étant entendu que les notions de "petit génie" et de "personne moyenne" sont à la fois subjectives et imprécises; une note ne possède pas la rigueur d'une mesure).

Dans la présente thèse on propose de rechercher des opérateurs qui considèrent les notes pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des expressions chiffrées d'appréciations qualitatives. On s'orientera vers la **logique floue** qui contient de très nombreux opérateurs d'agrégation. Parmi ceux-ci, on ne retiendra seulement que ceux qui respectent la nature qualitative des

¹¹ CHURCHILL G.A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing Research*, 1979, vol 16, p.64.

appréciations formulées dans la démarche évaluative. Pour ce faire, on utilisera le modèle de Fustier¹², qui permet la prise de décision suite à une évaluation dans un contexte flou.

Notre deuxième axe de travail a été de **co-construire l'outil** avec les principaux acteurs impliqués dans la démarche. Cet outil, faisant bien évidemment appel à l'informatique pour automatiser et fiabiliser les traitements, a connu plusieurs époques, eu égard aux finalités et spécificités qui lui ont été assignées, tout en gardant le même moteur d'inférence, « boîte noire » pour l'utilisateur.

D – Les objectifs poursuivis

Les résultats attendus portent tout d'abord sur la définition de la finalité qui doit être assignée à l'outil. La première version réalisée était à destination du **service de GRH**, et permettait de vérifier la cohérence de la démarche évaluative, tout en associant un groupe d'experts qui était en mesure d'apporter une contribution au paramétrage interne de l'applicatif. Les premiers tests s'étant avérés concluants, les **managers** ont dès lors souhaité avoir un **outil** qui leur soit **dédié**, et qui possède un certain nombre de **qualités d'usage**, leur permettant de dégager plus de temps et donc d'être plus à **l'écoute des évalués pendant l'entretien**. La démarche a amené à analyser et développer deux modèles, qui ont été réalisés par itérations successives avec des groupes de travail. Parmi les objectifs assignés, en sus de la **qualité des résultats**, **l'ergonomie** d'usage a été un des principaux critères mis en exergue. Cela a d'ailleurs conduit à abandonner le premier modèle, qui donnait des résultats corrects, mais n'avait pas le caractère de convivialité requis. Les exigences posées par le groupe de travail se sont par ailleurs renforcées dans le temps, liées à une implication croissante de ses membres, tout en affinant l'expression des besoins. L'outil d'Évaluation assistée par Ordinateur a été découpé en deux phases principales, une préparatoire permettant la saisie hors entretien de caractéristiques d'identification liées au service et aux personnels évalués et une deuxième à réaliser in situ lors de l'évaluation. Toutes les actions menées à ces occasions font l'objet de contrôles automatisés en assistance à l'utilisateur, permettant d'optimiser à la fois la saisie et la qualité des résultats. Le résultat final obtenu consiste en la **production** instantanée d'une **feuille d'évaluation normalisée** avec des informations consensuelles, qui peut recueillir directement la signature des acteurs de l'évaluation. Nous avons été toutefois amené, tout au

¹² FUSTIER B. Évaluation, Prise de Décision et Logique Floue. *Économie Appliquée*, tome LIII, 2000, n°1, p. 155-174

long de notre expérimentation, à réaliser des tests, d'une part pour vérifier la fiabilité interne de l'outil, et d'autre part pour valider sa mise en usage. Pour notre premier modèle, la collecte des données a été facilitée par notre accès direct aux dossiers des personnels dans le service de GRH, que nous avons retranscrits sous forme numérique dans une base de données. La validité des résultats obtenus a ensuite été passée au crible de tests statistiques, à travers la mise en place d'un modèle de régression multiple. Cette phase nous a permis de les confronter à notre **première hypothèse**.

En ce qui concerne le dernier modèle, soit le plus abouti, nous avons choisi de l'utiliser directement dans notre service, à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation, ainsi que de le remettre à des cadres managers volontaires. Cette mise en usage réalisée, nous avons souhaité vérifier la perception de notre outil d'EAO. Un questionnaire qualitatif ciblé a donc été élaboré et diffusé auprès de 72 personnes l'ayant mis en oeuvre, avec trois axes d'introspection principaux, à savoir l'adéquation de l'outil à sa fonction, sa simplicité d'utilisation, et la fiabilité des résultats obtenus. Ce questionnaire a ensuite été administré et traité par le logiciel de statistiques SPSS, nous permettant dès lors de vérifier le niveau d'appropriation de l'outil EAO, au regard de la formulation de notre **deuxième hypothèse**.

E – Présentation de la thèse

Notre recherche est articulée en trois parties, comprenant chacune deux chapitres.

La première partie, basée sur une revue de littérature exhaustive, nous permet de cerner un certain nombre de concepts dont la connaissance nous permet de répondre à notre problématique. La définition et le sens des termes employés revêt en effet une importance particulière, et il est donc fondamental de préciser les concepts clés de l'évaluation en relation avec notre cadre conceptuel.

Le premier chapitre permet de préciser le contexte général de l'adaptation de l'Etat, pour répondre aux sollicitations diverses, qu'elles soient liées aux évolutions économiques, sociétales ou technologiques. La réforme et la modernisation de l'Etat sont une nécessité organisationnelle, qui passe notamment par la maîtrise des dépenses publiques. La traduction en matière de modernisation du management associé nécessite une transposition de l'évaluation des personnels au secteur public, suivant en cela le courant ambiant du Nouveau Management Public (NPM).

Le deuxième chapitre retrace la réinterprétation de l'évaluation par les services de GRH, avant d'être transcrite dans la fonction publique d'Etat. Cela nous donne l'occasion d'aborder la polysémie de ce vocable, ainsi que les finalités qui lui ont été assignées dans le temps. L'approche par les compétences se généralise, avec un management par les objectifs qui nécessite dès lors de bien définir ce qui est attendu et perçu. La connaissance des mécanismes induits est une nécessité qui s'impose aux acteurs de l'évaluation, et tout particulièrement aux managers. Cela amène à l'obligation de disposer d'outils spécifiques permettant de réaliser des évaluations objectives et équitables, au-delà de la simple mobilisation de grilles critériées.

La deuxième partie vise à préciser le positionnement épistémologique et la méthodologie mobilisée pour construire un outil d'Evaluation Assistée par Ordinateur.

Le chapitre 3 présente les questions épistémologiques qui nous ont amené à prendre une approche interprétativiste. L'interaction permanente avec le terrain, en notre qualité de DRH, nous a positionné dans une démarche de recherche-intervention. Notre approche a par ailleurs été structurée par une déclinaison du paradigme de Churchill, avec des phases exploratoires et de validation itératives.

Le chapitre 4 amène à préciser la recherche d'un traitement intégratif d'éléments qualitatifs, et retient la logique floue comme moteur d'inférence dédié à cet objectif. Le développement d'un modèle informatique a fait appel à des ressources spécifiques, qui ont eu pour vocation essentielle de minimiser les contraintes exposées en y répondant de manière circonstanciée.

La troisième et dernière partie montre de manière pragmatique comment la construction de notre outil a été opérationnalisée et en présente les principaux résultats. La recherche de leur validité passe par ailleurs par une mise à l'épreuve de tests statistiques qui seront donc mobilisés à cette occasion.

Le chapitre 5 expose la recherche et le développement de l'outil, avec ses différentes versions réalisées successivement dans le temps, qui ont chaque fois été co-construites de manière itérative avec les acteurs. L'analyse des résultats apporte par ailleurs un éclairage significatif qui permet de tirer des conclusions sur les hypothèses formulées.

Enfin, le chapitre 6 pose un certain nombre de limites, qui tiennent à la fois aux conditions de l'étude, à ses acteurs et à l'outil d'EAO créé. Il émet enfin un certain nombre de précautions d'usage et de préconisations, qui doivent permettre un développement futur de notre outil, à la fois dans le secteur public, mais aussi dans le secteur privé.

Le plan synthétique de la thèse est par ailleurs précisé dans la figure jointe ci-après.

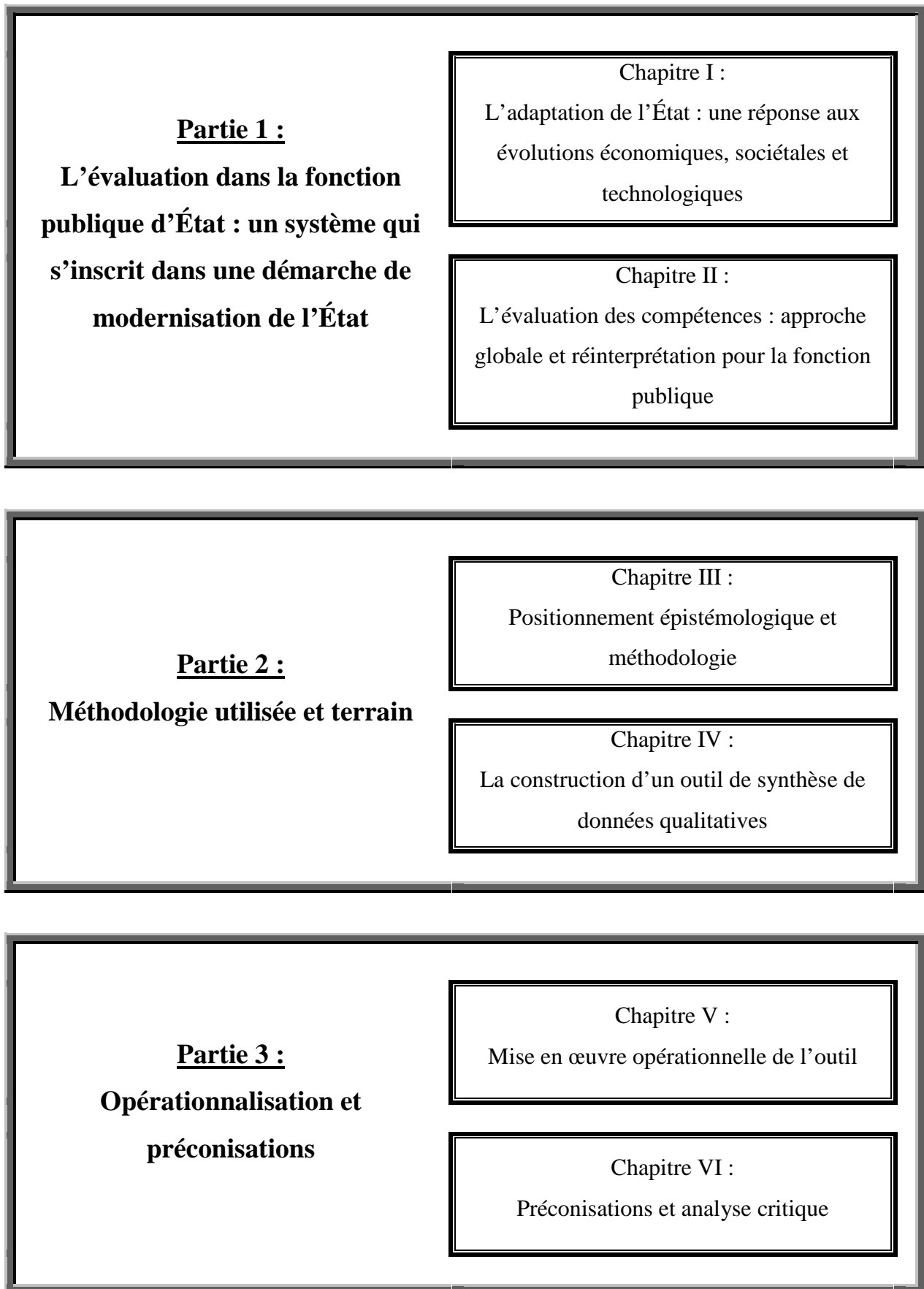


Figure 2 - Plan de la thèse

Première partie

L'évaluation dans la fonction publique d'État :
un système qui s'inscrit dans une démarche de
modernisation de l'État

Introduction	12
Première partie : L’évaluation dans la fonction publique d’État : un système qui s’inscrit dans une démarche de modernisation de l’État	23
<i>Chapitre I L’adaptation de l’État : une réponse aux évolutions économiques, sociétales et technologiques</i>	25
Section I : Approche globale	29
1. La nécessaire modernisation des organisations.....	29
2. La réforme de l’État et la modernisation du service public	44
Section II : La transposition et l’adaptation des personnels dans la fonction publique	66
1. Le service public et ses valeurs traditionnelles	66
2. La dématérialisation de l’information : les enjeux de plus en plus complexes accélèrent le changement	72
3. L’adéquation entre le nouvelle configuration organisationnelle de l’État et le management des fonctionnaires nécessite une GRH adaptée	86
<i>Chapitre II L’évaluation des compétences : approche globale et réinterprétation pour la fonction publique</i>	103
Deuxième Partie : Méthodologie utilisée et terrain	210
<i>Chapitre III Positionnement épistémologique et méthodologie</i>	211
<i>Chapitre IV La construction d’un outil de synthèse de données qualitatives</i>	249
Troisième Partie : Opérationnalisation et préconisations	282
<i>Chapitre V Mise en œuvre opérationnelle de l’outil</i>	283
<i>Chapitre VI Préconisations et analyse critique</i>	346
Conclusion Générale	375

Chapitre I - L’adaptation de l’État : une réponse aux évolutions économiques, sociétales et technologiques

Il est aujourd’hui banal d’indiquer que nous sommes dans une économie mondialisée. Toutes les entreprises doivent faire face à la concurrence, soit être en mesure de répondre à des stratégies de compétitivité. Elles développent donc différentes stratégies, notamment organisationnelles, qui permettent de s’inscrire dans une logique de marché étendu. Les moyens mis en œuvre sont de plus en plus sophistiqués, et nécessitent une adaptabilité des hommes aux nouvelles technologies. Dans les pays dits « développés », elles ont permis une « libération » des hommes par rapport à la machine, et un transfert de la production vers les autres pays, tout en se spécialisant vers une économie de services. Les conséquences en matière de gestion des ressources humaines se traduisent par la recherche de la meilleure adéquation possible entre les hommes et les structures. Cela passe par une spécialisation accrue permettant de maintenir un avantage concurrentiel, et par là même permettre la survie et le développement des entreprises. Dans ce contexte, l’État et ses services ont été contraints d’évoluer, et les « services publics à la française » nés du développement des services en réseaux autour de monopoles publics verticalement intégrés ont été fragilisés par la libéralisation des marchés. La construction européenne, sans remettre en cause les principes d’égalité, de continuité et d’adaptabilité, a permis de porter des principes additionnels tels l’accessibilité et la qualité¹³, principes qui ont été absorbés dans notre dispositif légal et dont la traduction courante est d’assurer de manière pérenne la primauté de la satisfaction de l’intérêt général sur l’intérêt privé. On assiste de plus en plus à une perméabilité accrue entre le secteur privé et le secteur public. De fait, un certain nombre de concepts du secteur marchand sont « revisités » pour faire l’objet de transpositions, soit en y intégrant certaines valeurs inhérentes à notre conception du secteur public. En ce sens, des courants de pensée tels le NPM dit « nouveau management public » mettent en place des dispositifs qui infèrent une culture nouvelle dont la construction nécessite à la fois du temps et une volonté politique

¹³ GUGLIELMI, G J. Le « service public à la française » : une notion en extinction. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, juillet-août 2007-2008, n°339, p. 6.

affirmée se traduisant par des éléments concrets et durables. Les évolutions technologiques ont apporté une aide significative et inespérée à ces changements, confortant les évolutions engagées à travers une logique transverse à toutes les organisations.

Section I : Approche globale

La mondialisation, a eu comme corollaire immédiat la nécessaire adaptation des entreprises au marché, à la fois au niveau organisationnel et au niveau des ressources à mobiliser.

Le constat d'une nécessaire évolution des administrations et donc des services publics a été longtemps fait de manière incantatoire, mais a fini par se traduire par des éléments concrets et structurants, amenant progressivement à une réelle modernisation du service public et de ses acteurs dont l'élément actuel le plus abouti est la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP).

1. La nécessaire modernisation des organisations

L'économie s'est mondialisée, ce qui a amené les entreprises à faire face à une nouvelle concurrence. Les nouveaux impératifs de compétitivité ont donc induit un certain nombre de stratégies, tant au niveau de la forme de l'entreprise, que de l'adaptation de son organisation interne, de la nature des métiers et de la gestion des ressources humaines qui y est associée.

1.1. L'évolution de la structure des entreprises en réponse à la mondialisation et aux nouvelles technologies

La mondialisation oblige les dirigeants d'entreprises à chercher des débouchés de plus en plus lointains. En parallèle, elle les amène à acquérir des ressources de plus en plus éloignées, aussi bien sur le plan des matières premières ou semi transformées, que sur celui des partenariats. La « globalisation des marchés » se caractérise par l'imbrication des stratégies des firmes et des politiques économiques nationales, voire macro régionales. Il en résulte une intensité et une vitesse croissante des flux de capitaux, de biens, de services, d'informations, de connaissances, et de techniques qui se développent du Nord au Sud et de l'Est à l'Ouest¹⁴. De manière simultanée, une vague d'innovations techniques a induit une modification de la circulation de l'information, avec la construction d'un système d'information propre à chaque

¹⁴ HELFER J-P. et al. *Management : stratégie et organisation*. 5^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2004, p. 4.

entreprise. La performance du système, avec un coût acceptable, doit permettre de s'adapter à des changements permanents de situations et de partenaires, permettant de développer les échanges en interne et en externe. Cela nécessite donc la mise en place de nouveaux outils, dont le poids conditionne l'organisation interne de l'entreprise¹⁵. Leur évolution rapide fait que leurs qualificatifs changent rapidement, et on parle de « TIC, NTIC, de technologies de réseau, technologies Internet, etc. »¹⁶.

1.1.1. La réponse structurelle des entreprises françaises à la mondialisation

En nous plaçant dans la perspective de l'école de la contingence, l'influence des variables de contexte telles le marché induisent l'adaptation des structures de l'organisation à l'environnement, « le poids de ces contraintes rendrait contingentes les structures de l'organisation, celles-ci étant en grande partie déterminées par celles-là »¹⁷. Les adaptations structurelles aux conditions économiques présentes sont interprétées comme un reengineering, selon la définition de Hamer et Champy¹⁸ : « le reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité ».

En France, une double évolution apparemment contradictoire s'est produite, avec d'une part le maintien en lice de Petites et Moyennes Entreprises qui grâce à leur flexibilité et à la légèreté de leurs structures se sont révélées capables d'une réelle réactivité, d'une bonne productivité et d'une aptitude à l'innovation et d'autre part la transformation des grandes entreprises qui doivent rentabiliser leurs investissements (notamment en matière de recherche et développement), et pour se faire conquérir de nouveaux marchés à l'international.

Les stratégies mises en place face à la mondialisation ont été établies à la fois au niveau des états, compte tenu des impacts sur les économies nationales et au niveau de l'organisation industrielle des grandes entreprises, pour mieux répondre à leur environnement.

Une première interrogation porte sur la réglementation des structures juridiques normant le fonctionnement des sociétés commerciales. Les politiques étatiques menées au niveau du droit

¹⁵ On évoque à ce sujet la « modularisation » de l'organisation.

¹⁶ BENGHOZI P.-J., FLICHIY P. D'IRIBANE A. Le développement des NTIC dans les entreprises Françaises. *Réseaux*, n° 104, 2000, p.31.

¹⁷ AMBLARD H., BERNOUX P. HERREROS G., LIVIAN Y-F. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. 3^{ème} Éd. Paris : Seuil, 2005, p. 14.

¹⁸ HAMMER M., CHAMPY J. *Le Reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Paris : Dunod, 2003 (Coll. Stratégie et management).

commercial ont en effet des conséquences directes sur les entreprises, et peuvent amener à adapter la structure juridique des entreprises, voire son organisation interne. La prégnance du « gouvernement d’entreprise », concept est à la fois normatif et analytique est soulignée par Couret¹⁹. Les vecteurs de la pression mondiale sont bien sûrs liés aux impératifs financiers, et notre marché national est devenu pour une large part un marché d’investisseurs étrangers pour les entreprises cotées en bourse. Il y a donc en partie acculturation des exigences du gouvernement d’entreprise. Au niveau du droit positif, la loi sur les régulations économiques²⁰ de 2001 a traduit le lien avec les modifications du droit Français, portant surtout sur les organes dirigeants des entreprises (dissociation des fonctions de président et de directeur général, transparence de la rémunération des dirigeants) en accompagnement du marché, tout en corrigeant au passage les possibles excès. Sous l’impulsion de la mondialisation, la modernisation du droit français des sociétés a déjà fait du chemin, et les entreprises doivent faire évoluer le fonctionnement de leurs structures, dans un souci de transparence.

Pour les grandes firmes, parmi les stratégies « corporate » possibles, l’internationalisation a notamment permis de filialiser pour maintenir la compétitivité des entreprises, la développer et conquérir des marchés. Les leçons liées au manque de compétitivité de structures lourdes, trop hiérarchisées et peu flexibles ont été tirées, en rapprochant leur fonctionnement de celui des PMI, par le développement de « l’intraprenariat », soit la création de nouvelles activités stratégiques au sein de l’entreprise. Elles permettent la mise en œuvre du précepte « Think global, act local »²¹. Les gammes de produits liés aux Domaines d’Activité Stratégique (DAS) seront réalisées de manière standardisée, mais elles seront adaptées pour tout ce qui concerne les principales variables du marketing, de manière à prendre en compte les différences culturelles, sociales et économiques de chaque marché. Le rachat de filiales autorise de nouveaux échanges qui permettent de pénétrer les marchés sur lesquels elles sont déjà implantées, et différents types d’organisation structurelles avec la société mère sont envisageables (stratégies de partenariat, avec différentes organisations possibles du lien de dépendance). Les filiales, qui peuvent être rachetées ou créées, permettent d’une part d’avoir un accès rapide aux ressources stratégiques dont elles disposent – et donc de les contrôler – et

¹⁹ COURET, A. Mondialisation et droit des sociétés : la structure juridique des entreprises. *Revue Internationale de Droit Economique*. Bruxelles : de Boeck Université, 2002, n° 2-3, p. 340.

²⁰ LOI no 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JORF n°113 du 16 mai 2001 p. 7776.

²¹ HELFER J-P. et al., op.cit., p. 206.

d'autre part de les spécialiser dans une ou plusieurs fonctions, avec une prise de risque calculée engendrant une certaine flexibilité par rapport au marché. Le constat est que les grandes entreprises se recentrent sur leur cœur de métier²² et sous-traitent une part croissante de leur chiffre d'affaires, mais attendent aussi de leurs partenaires qu'ils aient une capacité d'innovation et de co-ingénierie (augmentation des synergies), avec comme objectif avéré le contrôle du marché. La rentabilité financière sur le court terme est devenue une variable de décision stratégique pour l'entreprise. De manière globale, on constate aussi un passage d'une économie industrielle vers une économie de services, au détriment des secteurs primaires et secondaires, et les entreprises ne conservent que les tâches les plus sophistiquées, les plus rémunérées ou celles pour lesquelles elles disposent de compétences et de capacités qui ne se trouvent pas dans les autres pays. Une nouvelle division internationale du travail se met en place.

Le mode de production s'est donc transformé. Les entreprises industrielles étaient fondées sur la durée, la modélisation et le travail à la chaîne selon l'organisation du modèle Taylorien. Les entreprises de services, plus mobiles et répondant à un marché volatil nécessitent des investissements industriels moins importants et a contrario des investissements intellectuels beaucoup plus importants, liés en particulier à l'ensemble des techniques de communication.

1.1.2. Le développement des NTIC, vecteur de transformation de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et de la nature de ses prestations

Le système d'information mis en place au sein des entreprises a pris une place prépondérante, et constitue une ressource stratégique, tout en ayant un impact sur l'organisation des entreprises. La question de l'alignement stratégique entre la stratégie de l'entreprise et celle des systèmes d'information a été étudiée par Venkatraman²³. Il indique que l'alignement stratégique des systèmes d'information est « *un processus dynamique et continu, qui fournit des solutions et des infrastructures technologiques à l'entreprise lui permettant de rencontrer les objectifs de performance fixés par sa stratégie d'affaires* ». « Les TIC participent aux nouveaux modes d'organisation des firmes comme des outils à mobiliser et non comme des éléments structurants prédéfinis. Ce ne sont pas les technologies en soi qui sont opérantes,

²² On indique une forte propension à homogénéiser les processus, les méthodes et les outils, dans un souci d'efficacité et d'efficience.

²³ HENDERSON J., VENKATRAMAN N. Strategic Alignment: A model for organisational transformation through information technology. In : T. Kochan & M. Unseem, eds, *Transforming Organisations*, New York : Oxford University Press, 1992.

mais la façon dont les entreprises saisissent l'opportunité de leur adoption pour se transformer, se structurer, redéfinir leur potentiel stratégique et leur métier »²⁴. La dématérialisation de l'information, soit le changement de support d'activité qui passe du papier à la saisie numérisée des données via l'informatique, va entraîner des changements, à la fois sur le plan organisationnel et sur la nature même des tâches réalisées.

1.1.2.1. L'introduction des NTIC a engendré de véritables ruptures et mutations organisationnelles²⁵.

Ces ruptures se déclinent selon 4 thématiques :

- en terme d'architecture, on est passé d'une organisation hiérarchique de type pyramidal à une organisation plus souple et organique²⁶. L'organisation devient plus horizontale, avec des décisions partagées dont un outil est le « groupware »²⁷. La mise en œuvre de systèmes Intranet ou Extranet illustrent l'aboutissement de cette tendance, et l'on assiste à la conception de systèmes d'information alimentés directement par les utilisateurs. La plupart des entreprises ont développé un site Internet, permettant d'avoir une vitrine permanente, et d'opérer des transactions 24 heures sur 24.
- via le web, la messagerie électronique et différents services disponibles sur Internet, l'utilisateur peut mobiliser les ressources perçues comme pertinentes au regard des tâches qu'il doit réaliser. La messagerie électronique change les circuits traditionnels du courrier qui passait par les canaux hiérarchiques, au départ et à l'arrivée, ainsi que l'usage du téléphone. Les informations numériques peuvent aussi être rendues simultanément disponibles aux autres acteurs, et l'on crée ainsi une nouvelle architecture temporaire du système d'information. Cela conduit certains auteurs à indiquer que « l'architecture opérationnelle des systèmes d'information ne peut plus être définie a priori, mais doit être en permanence ajustée aux besoins des utilisateurs, eux-mêmes faisant face à une turbulence et une variété des besoins toujours plus

²⁴ BENGHOZI P.-J., COHENDET P. L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, Technologies de l'information, organisation et performances économiques. In : *Rapport du groupe de travail* présidé par BROUSSEAU, E. et RALLET, A., Commissariat Général au Plan, mai 1999, Paris, p.161-232.

²⁵ BAUMARD P. *Compétitivité et système d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique*. Paris : . Interéditions., 1998.

²⁶ VENKATRAMAN N., Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information. In : *L'entreprise Compétitive au Futur*, Scott Morton, M.S. (Éd.), Paris : Les Éd. d'Organisation, 1995.

²⁷ Le « Groupware » peut être défini comme « l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif ».

grande »²⁸. La modularité architecturale est liée à l'évolution technologique de la possibilité de migration de systèmes dédiés vers des systèmes interopérables.

- dans l'espace : l'émergence de normes standardisées (exemple TCP/IP pour Internet) facilite les échanges en instaurant des passerelles. Les distances sont gommées, et l'organisation peut se répandre dans un environnement externe qui devient une variable de son système d'information²⁹. Les frontières de l'organisation tendent alors à disparaître en terme de flux d'information, l'accès aux ressources de l'entreprise, notamment à travers des systèmes Extranet³⁰ permettent aux itinérants de l'entreprise d'avoir des flux d'échanges permanents (exemple : commerciaux). Mais les dérives commencent à apparaître, le temps de travail professionnel voit ses limites reculer avec comme corollaire l'envahissement de la vie personnelle.
- dans le temps : le travail en temps réel permet de s'affranchir des délais de transmission. Le couplage de communications synchrones (exemple : mode « chat ») et asynchrones comme la messagerie électronique permet de gommer tout ou partie du temps³¹. La vitesse des transmissions de données via l'ADSL autorise maintenant la combinaison de supports d'informations alliant l'image, les textes et le son. Ces éléments facilitent notamment la compréhension de situations et de contextes distants³². Les gains de productivité induits sont considérables. « Le temps, c'est de l'argent, sa réduction permet d'en gagner »³³.
- en terme de représentation, les NTIC sont le fruit de la convergence entre les technologies informatiques et les technologies de la communication prises dans leur ensemble³⁴ : Les interfaces qui peuvent être obtenues se rapprochent des modèles de représentation humains, avec une ergonomie naturelle³⁵, et permettent de travailler à

²⁸ BAUMARD, P. op.cit., p. 8.

²⁹ GALLIERS R. Reflections on information systems research: twelve points of debate. In Mingers & Stowell (eds.): *Information Systems Research: 'An Emerging Discipline'*, London : McGraw-Hill, 1997, p. 141-157

³⁰ La connexion au réseau de l'entreprise se fait via Internet, mais via une liste de sécurité définissant les agents autorisés à s'y connecter.

³¹ VENKATRAMAN N., op.cit.

³² BOLAND R.J., TENKASI R.V., TE'ENI D., "Designing Information Technology to Support Distributed Cognition", In : *Organization Science*, vol. 5, n° 3, August 1994, p. 456-474.

³³ SILVA F. *Etre e-DRH : Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH*. Paris: Groupe Liaisons., 2007, p. 28.

³⁴ MAC FARLAN F.W., MAC KENNEY J.L. *Corporate Information Systems Management : The Issues facing Senior Executives*. Irwin, Homewood, IL, 1983.

³⁵ MADNICK S.E. La plate-forme des technologies de l'information. In : Scott Morton M.S., *L'entreprise compétitive au futur*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1995.

plusieurs, par exemple sur la conception d'un objet virtuel, pour améliorer les synergies d'un projet. Une nouvelle organisation du travail, la « Matrix organisation », développe des relations sociales dématérialisées mais bien réelles dans leur réalisation avec comme support les NTIC³⁶.

Pour les grandes entreprises, on constate qu'une stratégie de regroupement des données aboutissant à leur centralisation est mise en œuvre, à la fois à travers des réseaux locaux facilitant l'accès à des informations partagées selon des groupes d'utilisateurs, et par l'introduction de Progiciels de Gestion Intégrés (ERP) qui structurent l'organisation de l'entreprise en la segmentant³⁷, ce qui conduit à de nouveaux modes de fonctionnement. L'introduction de la technique devient un justificatif au changement d'organisation. Les grands bénéficiaires en sont les directions centrales, qui peuvent à tout moment connaître la situation de leur domaine d'activité, notamment en mettant en place un contrôle de gestion dédié. Des gains de productivité sont réalisés, à travers l'optimisation de l'organisation et de son fonctionnement (production et logistique).

1.1.2.1. L'introduction des NTIC a modifié la nature du travail effectué

Ainsi que le souligne Silva³⁸, « le changement de support voit émerger des usages nouveaux et des gains de temps considérables concernant la diffusion, le traitement, et le stockage de cette information. Si elle est bien gérée, cette dématérialisation va faciliter le partage et l'échange d'informations et ainsi développer d'importantes synergies », et ce autant en interne qu'en externe. Cette évolution concerne aussi la typologie de la fonction RH, qui a évolué de manière substantielle avec l'introduction des NTIC. Un intéressant schéma, présentant ces changements depuis les années 1980 est proposé ci-après.

³⁶ SILVA F., op.cit., p. 107.

³⁷ Les principales fonctions des ERP concernent les fonctions de Direction, comptabilité/finance/contrôle de gestion, commerciale, achats et production, Ressources Humaines.

³⁸ SILVA F., HUGON S. Usage des TIC et RSE. Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises, 9 juin 2009, CIGEF-ORSE. [Réf. du 30 novembre 2010]. Disponible sur :

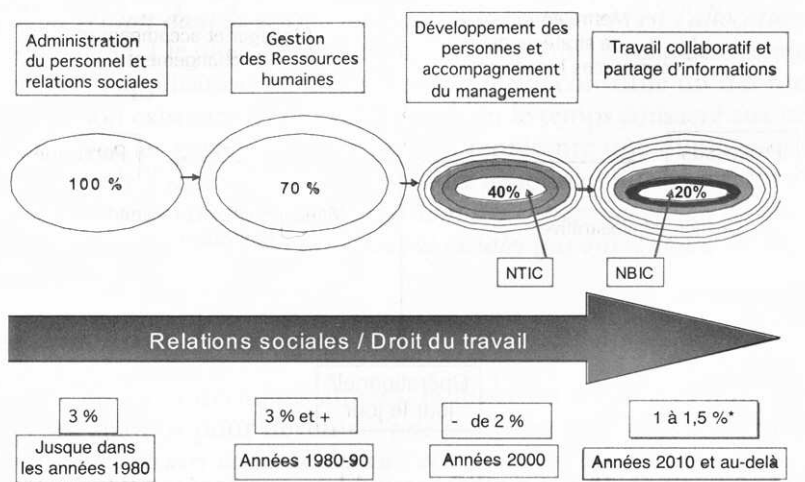


Figure 3 - Evolution de la typologie de la fonction RH depuis deux décennies (selon F. Silva³⁹)

Pour l'information, - qui devient un élément clé-, en **interne** à une entreprise, elle peut être native, c'est-à-dire créée directement par les personnels de l'entreprise et traitée par des logiciels automatisant les processus de traitement. Elle participe aux processus :

- de management stratégique, notamment avec la communication, qui est opérationnalisée par des notes, instructions et comptes-rendus ;
- de production, avec essentiellement les référentiels techniques et documents traçant le contenu des différents processus, pouvant être consultés, notamment via des réseaux intranet (exemple : document technique relatif à un modèle de véhicule dans un garage automobile) ;
- de soutien, en support aux fonctions logistiques d'administration et de gestion, notamment avec la gestion informatisée des ressources humaines à travers des SI-RH (exemple : paye, appels de candidatures internes, gestion des congés et absences) et la gestion comptable (émissions de devis, de factures).

Les agendas partagés permettent aussi d'optimiser les relations de travail, tout en contrôlant les personnels

La dématérialisation peut aussi faire l'objet de transcriptions depuis des supports qualifiés « d'analogiques » tels le papier, les microfilms, etc. , ce qui nécessite une ressaisie mais rend

<[http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2009/CIGREF-ORSE - Usages_des TIC et RSE Rapport.pdf](http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2009/CIGREF-ORSE_-_Usages_des_TIC_et_RSE_Rapport.pdf)>.

³⁹ SILVA F., op.cit, p. 157.

les éléments disponibles à la fois en consultation et pour des traitements répondant à des besoins nouveaux qui émergent en réponse à cette facilité d’accès.

Au niveau des échanges de données **externes**, les chaînes de traitement des différents flux d’information entrants et sortants sont structurées et simplifiées, avec en miroir la diminution des effectifs et une spécialisation accrue des personnels. Les relations commerciales avec les clients évoluent (meilleure connaissance des achats / ventes effectués, ciblage des produits / actions de marketing), et de nombreux secteurs d’activités - dont le secteur bancaire avec des flux monétaires - développent de plus en plus de services accessibles à distance. La nature des prestations fournies change, et de nouvelles attentes sont générées. Les flux sont plus rapides, les temps de traitement quasi-instantanés. L’essence même du travail, sa « substantifique moelle » pour plagier Rabelais, change. De nombreuses prestations se transforment dans tous les secteurs (archivage électronique, téléservices, édition, formation avec e-learning). Cette acculturation va passer par un processus d’acceptation des salariés qui mûrit progressivement avec la montée en puissance de l’utilisation des NTIC, et va à terme inférer de nouveaux changements dont il est actuellement difficile de connaître les limites. Les salariés sont toutefois mis dans du « très très urgent » tout le temps, avec une difficulté croissante à hiérarchiser les tâches ou prendre du recul⁴⁰. Le secteur public, qui est un acteur économique important, est aussi largement impacté par ces évolutions où il a souvent joué un rôle moteur, comme nous l’examinerons plus avant dans notre exposé.

1.2. Les réponses en matière de GRH visent à adapter le management des nouvelles organisations aux besoins (adéquation aux structures)

Les changements structurels réalisés nécessitent de réaliser en parallèle un changement organisationnel, et donc d’une part de bien identifier les freins au changement, et d’autre part d’entrer dans un processus d’accompagnement du changement. Ce changement doit d’autre part prendre en compte la cohérence entre la configuration organisationnelle de l’entreprise et le modèle de GRH associé.

⁴⁰ PEZE M. *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*. Paris : Pearson, 2008. (Coll. Essais et documents).

1.2.1. La nécessité d'accompagner les changements structurels

Ainsi que nous venons de l'évoquer, les forces entraînant le changement du système sont à la fois externes et internes à l'entreprise, dépendant à la fois de son environnement et de sa capacité à s'y adapter rapidement.

Un certain nombre de freins (cf. figure 1) ou résistances au changement sont à bien identifier, pour permettre à l'entreprise de les intégrer et donc d'adopter une stratégie permettant de le conduire en optimisant les chances de réussite, et donc de survie.

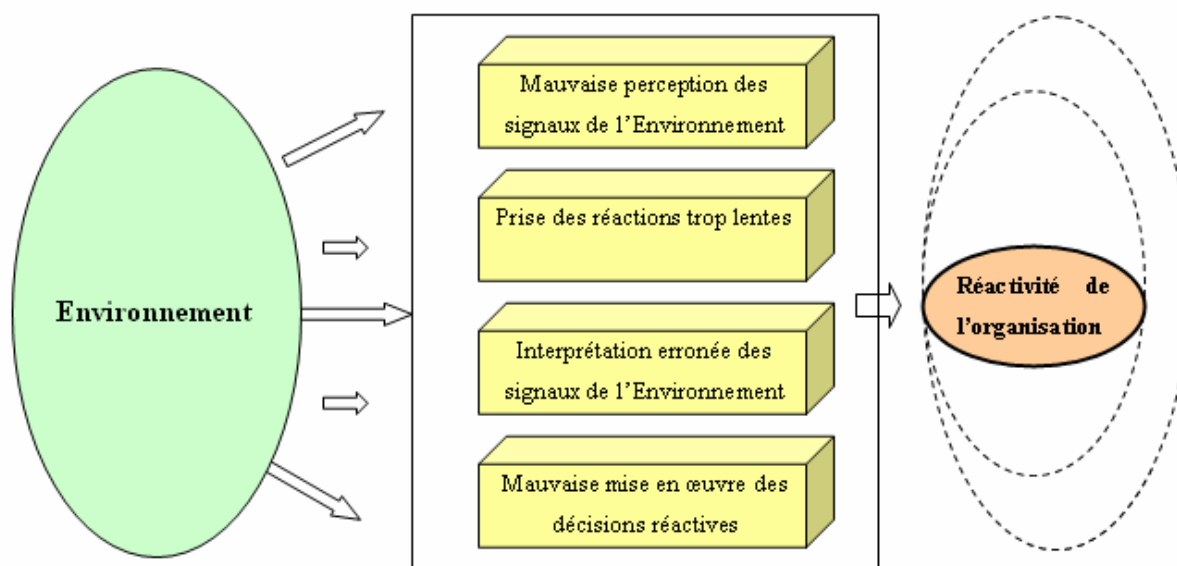


Figure 4 - Les freins à la réactivité de l'organisation⁴¹

Le poids de l'organisation initiale reste très prégnant, les rôles et tâches ayant été distribués par les dirigeants lors de la création de l'entreprise. La configuration initiale a donc un poids, à la fois sur la répartition du pouvoir, et sur celui de la culture en place qui a généré une cohésion qu'il faut maintenir, tout en opérant les changements. Il ne pourra donc y avoir, à de rares exceptions près, de changements brutaux et permanents : ils correspondent à un cycle de vie des organisations, et plus précisément dans notre cas à un renouveau dans le cadre d'un « retournement de tendance »⁴². Minzberg indique à ce propos que « le seul retournement qui semble possible dans notre modèle est celui de la configuration politique vers la configuration

⁴¹ KALIKA, M. De l'organisation réactive à l'organisation anticipative. *Revue Française de gestion*, n° 86, 1991.

⁴² MINZBERG, H. *Le management. Voyage au centre des organisations*. 2^{ème} Éd. Paris : Eyrolles, Les Éditions d'organisation, 2004, p. 530 ;
NIZET J. et PICHAULT F. *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris : Gaëtan Morin Europe, 1995.

innovatrice ». L'entreprise doit donc anticiper les évolutions nécessaires, par une planification et un accompagnement de la conduite du changement prenant en compte le facteur humain.

Le pilotage réussi passe par tout d'abord par une planification stratégique qui dépend de la capacité d'apprentissage de l'entreprise et de la souplesse de ses structures. Mais une autre condition de succès passe par la bonne prise en compte de la culture d'entreprise, logique sous-jacente au fonctionnement d'un groupe humain. Peretti⁴³ indique qu'elle est « un système structuré de valeurs fondamentales, de codes et de représentations. Elle constitue une structure immatérielle de socialisation ». Dans ce cadre, il faut donc faire admettre la nécessité du changement, avec une vision générale et opérationnelle pour l'entreprise future, intégrant la gestion des ressources humaines. Les évolutions vont alors induire l'apparition d'un système de management novateur, dont deux effets patents sont à positionner au cœur du sujet : une nouvelle « culture » se met en place⁴⁴, et les personnels doivent donc faire évoluer leur programmation mentale⁴⁵, soit leurs modes de pensée, de sentiment et d'action potentielle qui sont le résultat d'un apprentissage continu. L'adhésion des membres de l'entreprise à cette nouvelle culture est généralement différenciée : il y a ceux qui y adhèrent totalement et sont prêts à la porter à l'intérieur comme à l'extérieur, ceux qui l'acceptent en partie et ceux qui s'y opposent en tentant d'affirmer leur propre culture⁴⁶. La question qui se pose donc plus précisément est de savoir comment obtenir un consensus durable, « forme de socialisation des membres de l'organisation aboutissant à l'intériorisation d'un ensemble de valeurs, de croyances et de normes de comportement orientées vers la réalisation des objectifs de l'organisation »⁴⁷. Ce « devoir de performance » doit être mené à partir d'un noyau de culture organisationnelle, en commençant par les managers et les cadres. Ce facteur culturel est d'autant plus important à appréhender que la mondialisation a conduit à une recomposition des entreprises, avec différentes structures plus ou moins intégratives amenant à gérer des diversités sociales marquées au sein de la même organisation. Ces éléments amènent à s'interroger plus précisément sur la politique de gestion des ressources humaines à mettre en place.

⁴³ PERETTI, J- M. *Ressources Humaines*, 9^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2005, p. 44.

⁴⁴ ZGHAL, R. L'effet d'acculturation. Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes. *Gestion*, vol. 28 n° 2, été 2003, p.27.

⁴⁵ HOFSTEDE G., BOLLINGER D. *Les différences culturelles dans le management*. Paris : Les Éditions d'organisation, 1987.

⁴⁶ ETZIONI, A. A comparative Analysis of Complex Organizations, on Power, Involvements and their Correlates. *Free Press*, n° 127, 1961.

⁴⁷ ZGHAL, R., op.cit., p.28.

1.2.2. L'exigence d'une cohérence entre configuration organisationnelle et GRH

Si l'on se réfère à la typologie des organisations décrite par Mintzberg⁴⁸ reprise par de nombreux auteurs, on a de manière schématique cinq grands types théoriques de configurations d'entreprises⁴⁹ :

- La configuration entrepreneuriale, correspondant à une entreprise jeune et de petite taille, avec un personnel peu qualifié ;
- La configuration missionnaire, caractérisée par la prédominance d'une ou plusieurs missions, avec un système de buts intégrés ;
- La configuration mécaniste (bureaucratique), avec un travail segmenté, tant sur la dimension horizontale que verticale. L'organisation est vieille et de grande taille, avec des buts de système qui prédominent sur les buts de mission ;
- La configuration adhocratique, qui rassemble des opérateurs qualifiés, départementalisés par « output » ;
- La configuration professionnelle comprend des opérateurs qualifiés qui se coordonnent par la standardisation des qualifications. Les buts sont plus professionnels qu'opérationnels.

Quelles que soient ses limites, la théorie des configurations permet d'éclairer de manière pertinente des questions comme celles du changement organisationnel. Un bon nombre de transformations dans les organisations peuvent être comprises comme des passages, des transitions d'une configuration à une autre.

On note aussi que dans la réalité, les organisations ne correspondent que rarement à une seule configuration type. Elles sont plutôt hybrides, renvoyant à deux ou trois configurations. Elles mêlent donc plusieurs systèmes de distribution de pouvoir. Dans la pratique, Pichault⁵⁰ propose de retenir comme configuration principale celle qui rend compte à au moins 50% des observations. Il démontre aussi la nécessité d'une cohérence entre configurations organisationnelles et GRH. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ces correspondances :

⁴⁸ MINTZBERG, H., op.cit.

⁴⁹ NIZET J., PICHAULT F. *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris : Gaétan Morin Europe, 1995.

⁵⁰ NIZET J., PICHAULT F., op.cit.

CONFIGURATIONS	MODELES DE GRH
Entrepreneuriale	Arbitraire : centralisation de tous les pouvoirs dans les mains du dirigeant
Mécaniste	Objectivant : la coordination est assurée par des mécanismes formalisés (standardisation, planification)
Adhocratique	Individualisant : relations interpersonnelles (ajustements mutuels, groupes de projet)
Missionnaire	Valoriel : la prise de décision stratégique est centralisée, les décisions managériales et opératoires sont plus décentralisées
Professionnelle	Conventionnaliste : les opérateurs exercent une forte influence sur la prise de décision

Tableau 1 - Correspondances entre configurations et modèles de GRH (d'après F. Pichault)

Le changement de configuration organisationnelle doit donc se traduire par une évolution du modèle de GRH rattaché qui doit accompagner les évolutions des contextes internes et externes⁵¹.

En ce sens, d'autres auteurs ont aussi souligné la congruence ou «ajustement» entre les pratiques RH et la stratégie d'entreprise dans les études relatives aux systèmes de GRH⁵². C'est la logique primaire de l'intégration de la fonction RH dans la stratégie d'une entreprise. Une grande partie des théories conceptuelles affirme que l'emploi de pratiques de ressources humaines efficaces et la conception d'un système de ressources humaines intégré dans la stratégie d'entreprise sont indispensables pour la mise en œuvre réussie des stratégies d'entreprise⁵³. On trouve également un nombre croissant d'études empiriques, menées dans des contextes différents, sur la relation entre la GRH stratégique et la performance

⁵¹ NIZET J., PICHAULT F. *Introduction à la théorie des configurations. Du « One best way » à la diversité organisationnelle*. 2^{ème} Éd. Bruxelles : De Boeck, 2001.

⁵² BAIRD, L., MESHOUAM, I. Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 13(1), 1988, p.116-128 ; MILES, R., SNOW, C. Designing strategic human resource systems. *Organisational Dynamics*, 13(1), 1984, p.36-52.; WRIGHT PM., MCMAHAN GC. Theoretical perspectives for strategic human resource management; *Journal of Management*, 18(2), 1992, p.295-320.

⁵³ LENGNICK-HALL, CA., LENGNICK-HALL, ML. Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 1988, p.454-470.

organisationnelle ou un avantage concurrentiel⁵⁴. Essentiellement, la GRH met l'accent sur le développement des capacités de l'entreprise à répondre à l'environnement extérieur grâce à un meilleur déploiement des ressources humaines. Puisque la stratégie d'une entreprise est le reflet de sa réponse à l'évolution de la concurrence extérieure, un gisement de capital humain, avec un large éventail de compétences qui sont compatibles avec la stratégie d'entreprise, est un catalyseur pour la réalisation des objectifs stratégiques grâce à l'implication des employés. C'est donc un « management politique » qui veille à la cohérence interne et externe qui doit se mettre en place, en restant attentif en permanence aux intérêts en présence⁵⁵. Dans ce cadre, le potentiel humain de l'entreprise est un avantage concurrentiel qu'il faut à la fois s'attacher à préserver et à développer.

1.2.3. La traduction en matière de métiers passe par une spécialisation accrue des compétences des personnels

Les fonctions supports, dont la fonction Ressources humaines, se sont développées dans la dernière décennie. Les acteurs du domaine des ressources humaines ont augmenté significativement leur efficacité et leur efficacité administrative⁵⁶. La satisfaction des clients internes a en parallèle nécessité la mise en adéquation des moyens et des ressources, avec une finalité notamment liée à la création de valeur ajoutée. Cette spécialisation est passée par une élévation des compétences permettant d'avoir les capacités nécessaires au niveau des entreprises. De plus les managers avaient un challenge à relever pour faire évoluer la gestion de leurs collaborateurs dans des logiques d'accompagnement, de responsabilisation et de réactivité. La fonction RH, en réponse à ces diverses sollicitations a notamment mis en place :

- des politiques de formations lourdes, ambitieuses, liées au recentrage sur les cœurs de métier et permettant de valoriser le potentiel humain. L'exigence du maintien d'un bon niveau de compétences (maîtrise, expertise de salariés), avec un niveau d'effectifs décroissant, est devenue une des conditions de l'existence des entreprises, l'évolution

⁵⁴ HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 1995, p. 635-672 ; BJORKMAN, I., FAN, X.. Human resource management and the performance of western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 2002, p.853-864 ; CHAN LLM., SHAFFER MA., SNAPE E. In search of sustained competitive advantage: The impact of organisational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 2004, p.17-35.

⁵⁵ NIZET J., PICHHAULT F. *Les pratiques de gestion des RH*. Paris : Seuil, 2000, (coll. Points/essais sciences humaines).

⁵⁶ PERETTI, J- M. *Ressources Humaines*, 9^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2005, p. 34.

allant dans le sens des tâches basées sur la conception, la maîtrise d'ouvrage, l'intégration et le service au détriment de la production pure.

- une politique de recrutement et de mobilité permettant de disposer de compétences pour rendre compétitives les diverses structures de l'entreprise. Les métiers émergents, peu représentés dans l'entreprise, ont nécessité de nouveaux profils de salariés et de carrières.

Une évolution significative de la culture des entreprises s'est traduite par un changement de vocabulaire : la direction du personnel s'est transformée en direction des ressources humaines⁵⁷. L'impact des NTIC sur la fonction RH a été très différent entre les PME disposant de progiciels standardisés et les grandes entreprises disposant d'ERP. Les réalités recouvertes sont en effet très différentes, et ce sont les besoins des entreprises qui conditionnent les choix à faire qui se révèlent souvent stratégiques. La position des grandes entreprises dans un marché devenu mondial les a conduit à s'adapter pour rester présentes et être compétitives pour durer. La complexité de la gestion des ressources humaines, qui ne peut plus être dissociée des autres fonctions de l'entreprise, nécessite un système d'information spécifique : le SIRH.

En parallèle, les attentes des salariés et des managers évoluent : on n'est plus au temps où la seule paie était la justification essentielle de l'existence d'un service du personnel. Les SIRH, ont permis d'instrumenter les services RH et proposent plusieurs modules : gestion des temps, administration du personnel et rémunérations, formation, reporting décisionnel, postes, emplois et compétences, gestion de la masse salariale, recrutement⁵⁸. Ils permettent, au-delà des fonctions strictes de suivi, d'obtenir des indicateurs statistiques (tableaux de bord RH et sociaux), qui peuvent être croisés avec d'autres données de l'entreprise, permettant un pilotage à travers un contrôle de gestion de plus en plus pro-actif. L'e-RH émerge, et la définition proposée par Merck précise que « *l'e-RH, soutenu par une stratégie d'entreprise et un recours aux NTIC est un mode de fonctionnement global de l'entreprise autour de la gestion de processus RH qui s'appuie sur le partage de l'information RH et de son traitement et l'optimisation de la relation de service* »⁵⁹. L'utilisation des technologies liées à Internet, qui ne fait pas de distinguo entre les individus et les entreprises, amène à supprimer certaines

⁵⁷ SILVA F., *op.cit.*, p. 61.

⁵⁸ SILVA F., *op.cit.*, p. 181.

frontières en permettant une perméabilité des usages « gagnant-gagnant », tant au niveau du recrutement que de la formation.

Le **e-recrutement** tend à se développer⁶⁰, et ce pour plusieurs raisons. La première tient à la réduction des coûts, une campagne menée sur le web permettant de faire des économies substantielles, tout en permettant d'atteindre plus de demandeurs d'emploi, en temps réel. La deuxième tient aux gains de productivité induits par la suppression de tâches administratives liées au traitement des dossiers qui permettent de se concentrer sur l'analyse de l'information reçue. Les candidats peuvent aussi se « mettre en ligne » à travers des « blogs » en se présentant, et en utilisant toutes les potentialités offertes par les nouvelles technologies, soit l'image et le son (vidéos).

On citera enfin le développement de l'apprentissage en ligne (**e-learning**), ensemble de technologies permettant un apprentissage à l'aide de médias électroniques (TV et Cédéroms interactifs, Internet, Intranet et Extranet). Les avantages pour l'entreprise sont liés à une diminution des coûts de formation (logistique) et une meilleure maîtrise du temps, tout en accroissant l'efficacité des formations par une personnalisation liée à la prise en compte des besoins exprimés ou évalués en direct.

2. La réforme de l'État et la modernisation du service public

Le contexte mondial, européen et national concurrentiel, associé aux problèmes démographiques, économiques et sociaux fait de la modernisation du service public un enjeu vital.

Ce constat nécessaire n'est pas récent et repose sur les conclusions d'un manque d'efficacité de l'État-providence⁶¹, tant sur le plan de sa configuration organisationnelle (de type mécaniste⁶²), que dans ses actions souvent jugées en inadéquation avec les besoins des usagers. Une véritable « crise de légitimité »⁶³ atteint l'administration, l'obligeant à agir. Parmi les solutions préconisées, les plus usuelles passent par des dédales dont la sortie se situe

⁵⁹ MERCK B. et al., *Equipes RH, acteurs de la stratégie : l'e-RH, mode ou révolution*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 2002.

⁶⁰ Même en interne, les bourses aux emplois et la constitution de viviers permettent des mobilités choisies et acceptées au sein de l'entreprise.

⁶¹ La notion actuelle d'État-providence correspond au terme anglais de Welfare-state (littéralement : « état du bien-être »), forgé dans les années 1940, et qui coïncide avec l'émergence des politiques keynésiennes d'après-guerre.

⁶² NIZET J. et PICHAULT F., *Les pratiques de gestion des RH*. Paris : Seuil, Coll « Points/Essais Sciences Humaines », 2000.

⁶³ LAUFER, R. Crise de légitimité dans les grandes organisations. *Revue Française de Gestion*, 1977, p. 112-123.

au niveau de la maîtrise des dépenses publiques⁶⁴. Mais un argument économique n'est au demeurant pas incontournable, et c'est tout d'abord une politique traduisant une théorisation de l'État qui va régir la matière. Dans une institution publique fortement imprégnée de valeurs spécifiques au service public portées par ses agents, les changements doivent toucher les éléments fondamentaux d'une culture, à savoir les conventions, le langage, les pratiques, les acteurs référents, les modes de pensée, les valeurs et les comportements⁶⁵. Cela explique que la tâche n'a pas été simple, a requis une persistance dans le temps, et que la volonté politique d'aboutir a nécessité de choisir un angle d'attaque stratégique par le biais des finances.

2.1. Les constats d'une évolution nécessaire ont fait l'objet de nombreuses tentatives et rapports souvent restés sans lendemain (1968 à 2000)

L'analyse régulièrement faite des évolutions nécessaires repose sur trois constats principaux, qui n'ont toutefois pas été suivis d'effets durant cette période⁶⁶ :

- L'indispensable prise en compte des nécessités économiques : la crise économique, d'importance mondiale, s'est généralisée à tous les secteurs d'activité, et associée à la menace d'une récession, a joué un rôle de catalyseur. L'État se veut d'être exemplaire, ce qui doit notamment se traduire par une réduction des dépenses publiques. Le poids de la dette est en effet passé de 21% du PIB en 1978 à 64,2 % en 2006⁶⁷, et le seul paiement des intérêts dépasse 17% du budget. La réduction des dépenses publiques devient donc une nécessité qui conduit notamment à analyser les secteurs où une marge de progrès est possible. Le poids du secteur public, à travers la masse salariale des agents publics, devient donc une variable d'ajustement possible. Ce handicap freine corrélativement l'investissement, d'autant que les dépenses liées au secteur de la fonction publique représentent, avec les pensions civiles, 44% du budget annuel de l'État. Si l'on considère la structure de la population française à travers la pyramide des âges, on constate que l'on va vers un déséquilibre croissant entre la population active et les retraités, ce qui va aggraver la dette publique. La principale source d'économies réside donc dans une réduction drastique des effectifs qui passe par la

⁶⁴ FARGEOT-BOLL C. La performance publique en questions. *Service Public*, janvier-février 2007, n° 125, p. 14.

⁶⁵ ABRAHAM J., BRILLET F. LOLF - De l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH. *Revue Politiques et Management Public*, 27, n°2, 2009, p. 22.

⁶⁶ TROSA, S. *La réforme de l'Etat : un nouveau management*. Paris : Ellipses Éditions, 2008, p.20.

⁶⁷ ROUBAN, L. Réformer l'Etat : pourquoi et pour quoi ? *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 4.

suppression de postes dans la fonction publique. Le moyen le plus efficace est le non remplacement des départs à la retraite, avec des ratios qui peuvent varier entre les différents ministères. Il faut toutefois rester prudents car les chiffres économiques doivent être mis en lumière avec des argumentaires qui ne relèvent pas que des logiques comptables : le poids de la culture, avec les valeurs et les représentations qu’elle porte dans l’imaginaire collectif peut être un frein puissant. L’échec de la réforme des finances (réforme Sautter) en 2000 en est un exemple récent.

- L’ évolution des services publics, avec un degré d’exigence et de culture croissant des usagers, et qui ne veulent plus être suspectés a priori de fraude ou de mauvaise volonté ni crouler sous le poids de procédures excessives. L’usager-client veut des réponses personnalisées et donc adaptées à ses attentes, ce qui pose la question du coût du service induit. Mais cet élément entre en contradiction avec le dogme des réponses universelles appliquées de la même manière à tous, quelles que soient les circonstances. Ce débat génère une tension entre la personnalisation des services et l’uniformisation des procédures, et cette controverse ouverte devient un moteur du changement : les agents publics doivent pouvoir répondre aux nouvelles exigences sociétales. Il est donc nécessaire qu’un cadre nouveau soit défini, « la fonction publique française est en effet passée d’une mission de modernisation économique et sociale, qui était sa raison d’être dans les années 1980, à une mission d’assistance et de solidarité »⁶⁸. Une véritable gestion des ressources humaines doit se mettre en place, en commençant par la rénovation du système d’entrée dans la fonction publique, puis en prévoyant une carrière réelle associée à un authentique parcours professionnel. Cette GRH passe toutefois par la définition d’une nouvelle politique de la fonction publique, prenant en compte ses objectifs et ses enjeux.
- La nécessité avérée d’un réel passage à l’action au delà des nombreux rapports incantatoires qui se sont succédés depuis plus de trente ans.

Un premier programme significatif de réforme administrative, en 1968⁶⁹, est issu d’une stratégie commune de la direction du budget et de la Prévision : c’est la démarche de Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB). Elle a pour objectif d’élaborer une procédure

⁶⁸ ROUBAN, L., op.cit.

budgétaire qui permette des décisions et des arbitrages rationnels. Mise au point au Ministère du budget, elle se diffuse ensuite au sein du ministère de l'Economie et des finances, puis dans l'ensemble de l'administration grâce à la création d'une Commission interministérielle de rationalisation des choix budgétaires⁷⁰. Un comité de liaison interministériel pour la formation RCB (COLIFOR), mis en place le 23 juin 1971, est chargé de renforcer la coordination et le développement des actions entre les cellules RCB des différents ministères. Elle ne remet toutefois pas en cause les lois de finances⁷¹, et comprend trois axes principaux⁷² :

- mise en place d'un cycle administratif et budgétaire liant une large programmation des objectifs et des moyens à une mesure des résultats obtenus,
- mise en place de budgets de programmes et diffusion de méthodes de gestion dans les administrations,
- mise en œuvre de bilans coûts-avantages pour accroître la rationalité des investissements et des grands choix administratifs.

Enfin, dernière étape du processus, un comité de liaison interministériel pour la formation RCB (COLIFOR), mis en place le 23 juin 1971, est chargé de renforcer la coordination et le développement des actions entre les cellules RCB des différents ministères.

Mais la RCB en France, comme aux États-Unis qui avaient lancé à la même époque le « Planning Programming Budgeting System » (PPBS), ne constitue pas une réforme assez contraignante. La coalition réformatrice organisée en ce sens par la direction de la Prévision, la direction du Budget et le Commissariat général au Plan se désagrège dans le temps. Les moyens de suivi, ainsi que les informations disponibles et la méthodologie employée n'ont pas permis de rendre ces dispositifs effectifs et a conduit à leur abandon respectif en 1971 et en 1984.

⁶⁹ Ministère de l'Economie et de Finances, ARRÊTÉ du 13 mai 1968 portant création d'une mission ayant pour objet d'expérimenter une méthode tendant à la rationalisation des choix budgétaires et de contrôler les résultats de l'action administrative, JORF du 15 mai 1968 p. 4863.

⁷⁰ Ministère de l'Economie et des Finances, DÉCRET n°70-1092 du 25 novembre 1970 portant création d'une commission de rationalisation des choix budgétaires, JORF du 2 décembre 1970 p. 11012.

⁷¹ ORDONNANCE n° 59-2 du 2 janvier 1959 portant loi organique relative aux lois de finances, JORF du 3 janvier 1959, p. 180.

⁷² Direction de la prévision et Mission R.C.B. *RCB. Rationalisation des choix budgétaires*, 1971, p. 33-35.

La décennie suivante voit des courants de pensée s'instaurer, avec deux axes émergents : la dénonciation de la bureaucratie et la critique d'un État centralisé et oppresseur⁷³. Les enjeux électoraux aboutissent à un « réformisme des contre-pouvoirs » prônant le renforcement de la décentralisation et la constitution de droits des administrés au nom d'un contrôle démocratique de l'administration. Des réformes s'ensuivent, rendues opérantes par un arsenal de textes législatifs et réglementaires⁷⁴. Elles visent à renforcer les droits à l'information et à la communication, accroissant la protection des citoyens à l'égard de l'administration omnipotente.

Dans la continuité de cette logique, le début de années 1980 voit la mise en place d'une politique de décentralisation⁷⁵ visant à apporter des correctifs à la Constitution de 1958 qui avait abouti à confisquer les pouvoirs parlementaires et à une forme de tutelle des élus locaux par des fonctionnaires technocrates.

Le rapport Guichard⁷⁶ a défini trois grandes catégories de compétences: les compétences exercées par l'État à titre principal; celles exercées par une institution locale à titre principal; celles, enfin, exercées par une institution locale à titre exécutif. Pour ces dernières qui correspondaient aux compétences proprement partagées, le rapport soulignait que le rôle essentiel devait être joué par les institutions locales: « La ligne de partage peut varier selon les caractères particuliers de la compétence. L'essentiel est que cette ligne soit tracée avec précision et tracée par la loi ».

Les transferts de compétences organisés n'aboutissent pas à une séparation nette des compétences avec l'État, et les transferts d'effectifs montrent les velléités à maintenir des services extérieurs. Une loi⁷⁷ vise à homogénéiser les trois fonctions publiques, regroupées dans un statut général réaffirmant les droits et obligations des fonctionnaires.

La conscience des effets déstabilisateurs de la décentralisation, conjuguée avec des orientations budgétaires drastiques et un statut parfois dévoyé va lancer un mouvement de

⁷³ BEZES, P. Les politiques de réforme de l'Etat sous la V^{ème} République. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p.10.

⁷⁴ LOI n° 73-3 du 3 janvier 1973 instaurant le Médiateur de la République, JORF du 4 janvier 1973, p. 164 ; LOI n° 78-17 du 6 janvier 1978 sur l'informatique, les fichiers, et les libertés instituant la CNIL, JORF du 7 janvier 1978, p. 227 ;

LOI n° 78-753 du 17 juillet 1978 créant la CADA JORF du 18 juillet 1978, p. 2851 ;

LOI n° 79- 587 du 11 juillet 1979 sur la motivation des actes administratifs, JORF du 12 juillet 1979, p. 1711.

⁷⁵ LOI n° 82-213 du 2 mars 1982 sur les libertés locales et une politique de décentralisation, dite « loi Defferre », JORF du 3 mars 1982, p. 730.

⁷⁶ GUICHARD O., rapport au Président de la République « *Vivre ensemble* », 1976.

⁷⁷ LOI n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite « loi Le Pors », JORF du 14 juillet 1983, p. 2174.

modernisation. Les cercles de qualité⁷⁸ (groupes de progrès) vont y apporter leurs contributions, promouvant de nouveaux principes et instruments de gestion (contrôle de gestion, évaluation des politiques publiques, développement d’une politique de GRH). Il apparaît toutefois que c’est la circulaire⁷⁹ de Michel Rocard, alors Premier Ministre, qui reste le dispositif le plus complet et novateur et qui reste encore aujourd’hui d’actualité sur un certain nombre de points. Elle s’articule selon quatre axes, complétés par un programme d’action :

- Une politique de relations de travail rénovée, déclinée selon deux orientations :
 - Une gestion plus dynamique des personnels, comprenant la revalorisation de la fonction de gestion des personnels, la mise en place d’une Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Carrières, l’accompagnement de l’introduction des nouvelles technologies par une réflexion sur l’organisation, le contenu et les conditions de travail en association avec les personnels concernés, la formation initiale et continue des agents, et enfin favoriser la mobilité des personnels.
 - Le développement du dialogue social dans les administrations : il doit être renforcé et devenir un instrument privilégié de la modernisation des administrations
- Une politique de développement des responsabilités s’accompagnant d’une réelle déconcentration de l’État (actes de gestion du personnel, pratique de la négociation), d’une démarche collective de projet de service, et enfin de créer des centres de responsabilité (expérimentaux) ou seraient mis en œuvre de manière contractuelle des assouplissements des règles de gestion budgétaires accompagnant une plus grande autonomie administrative.
- Un devoir d’évaluation des politiques publiques, avec des instances indépendantes, des acteurs compétents, des processus transparents et des dispositifs pluriels. Les études menées doivent permettre de perfectionner les outils de l’évaluation et les ancrer dans la pratique administrative ; L’efficacité devra être mesurée par des instruments de gestion moderne (comptabilité analytique, contrôle de gestion), et il

⁷⁸ Politique lancée de 1986 à 1988 par Hervé de Charrette, Ministre de la fonction Publique.

convient de mieux utiliser les organismes publics dont l’évaluation est la vocation même (corps d’inspection et de contrôle, comité central d’enquête sur le coût et le rendement des services publics, Cour des Comptes, Parlement).

- Une politique d’accueil et de service à l’égard des usagers : il faut poursuivre et développer l’information du public, continuer l’effort de personnalisation des relations entre les agents et les usagers, faciliter en permanence les formalités et démarches, associer les usagers à l’amélioration du service public, et enfin que l’administration sache reconnaître ses erreurs.

Les années 1990 sont marquées par un processus de « technocratisation de l’expertise »⁸⁰. Au niveau des rapports des commissions les plus marquants, on citera celui de Jean Picq⁸¹ avec des propositions sur la « réforme de l’État ». Son titre V « Mobiliser les fonctionnaires » prévoyait de donner de vrais pouvoirs de gestion aux responsables de l’administration, avec l’amélioration des outils de gestion du personnel (dont l’entretien individuel) et l’effectivité de leur usage, l’introduction d’une GPEEC et le repositionnement des citoyens au cours de l’administration.

La nécessité d’un changement fait son chemin et à l’initiative des conseillers du premier ministre, un commissariat à la réforme de l’État est créé en 1995⁸² pour :

- Clarifier les missions de l’État et redéfinir le champ des services publics;
- Prendre en compte les besoins et les attentes des usagers des services publics, notamment par la simplification et l’allègement des procédures;
- Améliorer l’efficacité des services de l’État et de ses établissements publics;
- Déléguer les responsabilités au sein de l’État;
- Moderniser la gestion publique.

Mais si ces évolutions ont fait évoluer les cheminements de la pensée, elles n’ont pas connu de vraies transcriptions opérationnelles avant l’an 2000, soit avant l’arrivée de la LOLF.

⁷⁹ PREMIER MINISTRE. Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public (dite circulaire Rocard), JORF du 24 février 1989, p. 2526.

⁸⁰ BEZES, P. idem, p. 12.

⁸¹ Lettre de mission du Premier Ministre E. Balladur du 8 novembre 1993 à Jean Picq, Conseiller Maître à la Cour des Comptes.

⁸² DÉCRET n° 95-1007 du 13 septembre 1995 relatif au comité interministériel pour la réforme de l’Etat et au Commissariat à la réforme de l’Etat, JORF n°214 du 14 septembre 1995, p. 13558.

2.2. Les impératifs de la « réforme de l'État » qui est en fait la réforme de l'administration

Les débats relatifs à la réforme de la fonction publique sont anciens, et on peut les rattacher aux débuts de la République⁸³, pour plusieurs raisons qui sont imbriquées. La première est économique, avec un État qui ne saurait s'abstraire du contexte international (et plus particulièrement européen), ni d'ailleurs national. Les évolutions politiques et les conceptions libérales rattachées ont actuellement sonné le glas de l'interventionnisme⁸⁴ et des monopoles d'État. Les institutions ont un poids, et l'activité qu'elles déploient ont une valeur ajoutée qui est difficilement chiffrable dans le cadre de services non marchands. La fonction publique a un coût qui se répercute directement sur le budget de l'État. La contrepartie en est toutefois que le nombre d'acteurs qui en relèvent en font un levier économique considérable, on évoque à ce sujet le « bras armé de l'État ». Une deuxième raison est relative au fonctionnement des administrations et des rapports entre ces dernières et leurs usagers. De fait, une nouvelle gouvernance se met en place, et on passe du citoyen usager au citoyen client. La dernière raison est tirée de la gestion des fonctionnaires, avec la nécessité de mettre en place une GPEEC qui donne une visibilité aux carrières et aux rémunérations associées. On est actuellement englués dans un système de corps (et de corporatismes marqués pour la Haute fonction publique) et de statuts qui génère une opacité avec une perception de privilèges de castes.

2.2.1. La mondialisation de l'économie n'épargne pas l'État (nécessité des ajustements internes)

La mondialisation a induit l'adaptation structurelle des entreprises qui a conditionné leur survie dans un nouvel espace économique. L'organisation administrative n'a pas échappé à la nécessité d'une évolution, liée à la nécessité d'une amélioration de la performance des services sous la pression de contraintes budgétaires fortes.

Les organisations du secteur public sont amenées à entrer dans le marché concurrentiel, afin d'accroître leur efficacité et leur réactivité. Cela implique la pénétration de la culture, des

⁸³ ROUBAN, L. Faut-il réformer la fonction publique ? *Regards sur l'actualité, La Documentation Française*, janvier 2008, n°337, p. 5.

⁸⁴ En dehors de certains domaines réservés tels les régimes de protection sociale, l'éducation, la sûreté sanitaire ou la protection de l'environnement. En ce sens : ROUBAN, Luc, « Réformer l'Etat : pourquoi et pour quoi ? », *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 6.

valeurs et des pratiques du marché au sein du système administratif. Une « marketisation »⁸⁵ se fait par l'institutionnalisation de mécanismes de type marché au sein du système administratif et réglementaire. Cela conduit à une spécialisation des services et la pénétration du marché concurrentiel par un positionnement qui conduit par exemple à répondre aux appels d'offres d'autres administrations et services, relevant par exemple de la fonction publique territoriale. Il s'avère nécessaire, dans ce cadre, de connaître le marché (benchmarking) et de maîtriser ses coûts pour être compétitifs. Cette orientation de la gestion publique vers la performance et la responsabilisation a été accompagnée par la création d'agences⁸⁶, entités exerçant des missions de service publics non directement soumises au pouvoir des administrations auxquelles elles sont rattachées et reposant sur la spécialité et l'autonomie. Ce phénomène est analysé comme « un concept de régulation pour analyser quelques-unes des transformations en cours du phénomène juridique dans les sociétés contemporaines, notamment sous l'effet de la mondialisation »⁸⁷. Mais cette recherche de rationalité a des limites : si les citoyens réalisent que la rationalité économique prend le pas sur l'éthique et les valeurs, la légitimité de certains pans du secteur public pourrait encore reculer. La recherche systématique d'une position concurrentielle, du meilleur rapport qualité-prix ou d'une meilleure image de marque au détriment de la délivrance du service attendu dans des conditions d'équité, de constance et d'honnêteté en réponse aux besoins des citoyens, est susceptible de nuire à la confiance que ces derniers portent à leurs gouvernements et à leurs institutions⁸⁸.

La recherche d'une réduction des dépenses publiques est une nécessité qui s'impose à l'État, à la fois de l'intérieur comme de l'extérieur. La nécessité d'améliorer les finances publiques pour réduire les déficits budgétaires est un moteur du changement, couplé avec celui de la performance. L'Union Européenne, dans le cadre de la mise en place de la « zone euro » a fixé un cadre de référence pour ses états membres, avec quatre critères de convergence, dont celui du « caractère soutenable » des finances publiques⁸⁹. Le respect des engagements pris,

⁸⁵ BOUCKAERT, G. La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2003, n°105-106, p. 52.

⁸⁶ TOURNADRE-PLANCK, J., VERRIER B. L'Etat et les agences : limitation ou extension de la puissance publique ? *La note de veille*, Centre d'analyse stratégique, 28 janvier 2008, n° 88.

DEMAZIÈRE, C. Trente ans de réorientation de l'action de l'Etat : l'impact sur les services publics. *Cahiers Français*, juillet-août 2007, n° 337, p. 28.

⁸⁷ CHEVALLIER, J. La régulation juridique en question. *Droit et société*, 2001, n° 49, p. 828.

⁸⁸ BOUCKAERT, G., idem, p. 52.

⁸⁹ Traité sur l'UE, article 121, l'État membre ne devant pas faire l'objet d'une décision de déficit excessif

associé à la nécessité d'une responsabilisation interne, amène donc à la question de la conduite des réformes à mener. La France ne reste en effet pas à l'écart des évolutions organisationnelles qui se produisent dans la plupart des pays développés, mais le problème franco-français posé est celui de construire un large consensus entre le gouvernement, les parlementaires des bords opposés et les citoyens⁹⁰. Dans ce cadre, les propositions divergent entre « la tronçonneuse et l'anesthésie »⁹¹. La question d'un traitement de choc se pose, face à l'engourdissement lent qui a gagné le pays. Une première réponse est apportée par la LOLF⁹², « véritable constitution financière de l'État », qui est considérée comme le véritable facteur déclenchant de la modernisation, suivie de réformes globales qui sont le signe d'une mutation de l'organisation administrative.

2.2.2. La maîtrise des dépenses publiques induit celle de la masse salariale des fonctionnaires (LOLF) et donc des effectifs

La LOLF a fait l'objet d'un large consensus entre les partis de gouvernement, car si elle développe les outils d'information et d'évaluation et introduit la performance dans la gestion de l'État, elle peut s'accommoder de politiques budgétaires différentes. Elle a fixé un cadre pour les politiques publiques mais ne les a pas définies. C'est surtout dans les effets secondaires de la LOLF que les impacts sont attendus : changement des pratiques de budgétisation, des pratiques de gestion, partage des informations⁹³. En ce sens, certains auteurs parlent de gouvernance⁹⁴, qui garantit à la fois le bon usage de l'argent du contribuable, avec la notion de service rendu, tout en veillant à fixer des objectifs mesurables.

Le déficit public excessif (article 104 et protocole sur la procédure de déficit excessif) est défini à l'aide des deux paramètres suivants :

→ le rapport entre le déficit public prévu (année en cours) ou effectif (année précédente) et le PIB dépasse 3 % à moins :

- que le rapport n'ait diminué de manière substantielle et constante et atteint un niveau proche de 3% ;

- ou que le dépassement soit exceptionnel et temporaire et que le rapport reste proche de 3%

→ le rapport entre la dette publique et le PIB dépasse 60 %, à moins qu'il ne diminue suffisamment et ne s'approche de 60% à un rythme satisfaisant.

⁹⁰ MARSOLLAT B. La réforme de l'Etat : quels enseignements étrangers ? *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 19.

⁹¹ BASSANINI F. Réformer l'Etat, la réforme de l'administration Italienne. *Les auditions de l'UMP: réformer l'Etat*, 2005.

⁹² LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES n° 2001-692. JORF, n°177 du 2 août 2001, p. 12480 modifiée par la loi organique 2005-779 du 12 juillet 2005. JORF n° 162 du 13 juillet 2005, p. 11443.

⁹³ ZELLER H., GODEFROY S. La LOLF et la réforme de l'Etat. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 66.

⁹⁴ ABRAHAM J., BRILLET F. LOLF - De l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH. *Revue Politiques et Management Public*, 27, n°2, 2009, p. 18.

La LOLF permet le passage d'une logique de moyens à une logique de performance et de résultats : les crédits sont répartis par missions⁹⁵, puis en programmes⁹⁶ déclinés en actions, avec des objectifs et des indicateurs associés. Le schéma qui suit présente cette démarche de manière synthétique :

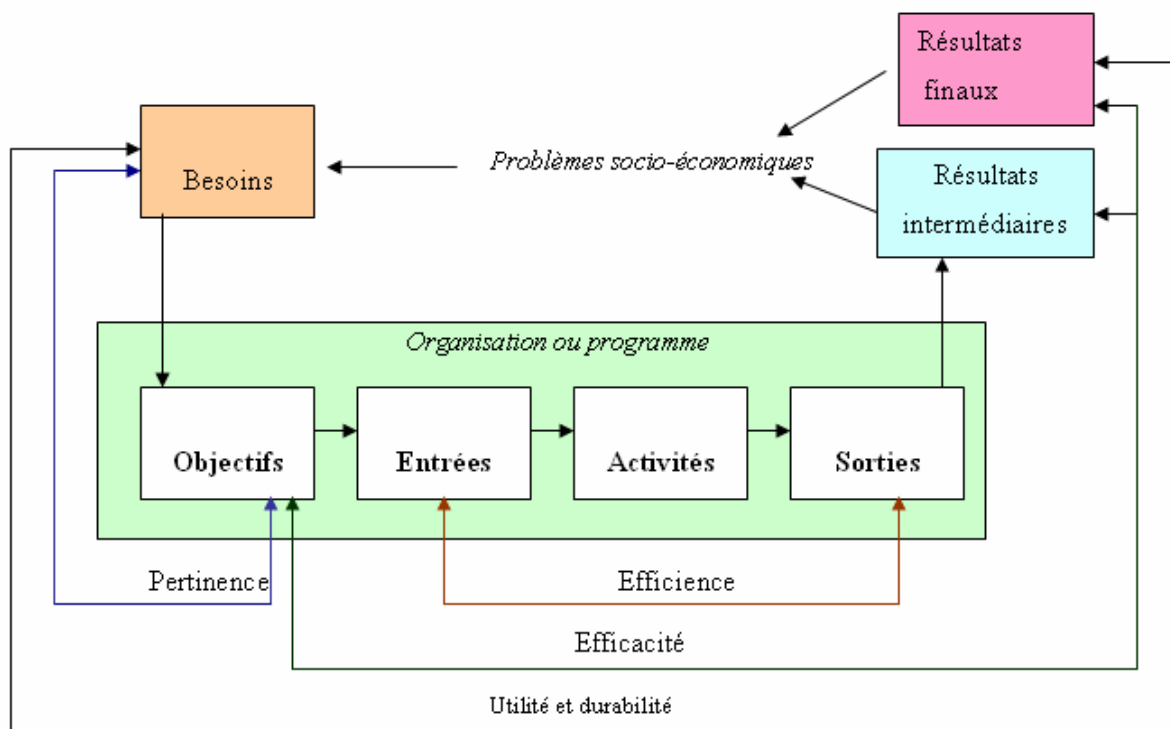


Figure 5 - Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats dans la LOLF, d'après Pollit et Bouckaert, 2000.

Au niveau des ressources humaines, qui représentent toutefois une part importante des dépenses publiques⁹⁷, la LOLF reste assez discrète, ne parlant que de la répartition prévisionnelle des emplois rémunérés par l'État par catégorie et la justification des variations par rapport à la situation existante (art. 51e) avec la nécessité de rendre compte a posteriori de ces sujets (art. 54). Un des principes de la loi est de donner plus de marges de manœuvres aux responsables de programmes dans les moyens choisis pour atteindre cette fin en leur

⁹⁵ La « mission » se définit comme un regroupement de programmes concourant à une politique publique, les crédits ouverts en loi de finances sont votés par mission.

⁹⁶ Le « programme » regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère. Les crédits sont spécialisés par programme. A chaque programme sont associés des objectifs faisant l'objet d'une évaluation.

⁹⁷ Les dépenses de personnel (rémunérations et pensions) ont dépassé 119 milliards d'euros en 2007, soit 44% du budget de l'Etat et 6,1 % du PIB. Source : Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction publique, DGAFP. chiffres-clés 2008.

accordant les moyens de redistribuer les ressources engagées pour optimiser l'action engagée. La répartition des crédits entre les actions peut être modifiée, et cette fongibilité est aussi possible par nature (investissement et fonctionnement). Toutefois, il n'est pas possible d'augmenter les dépenses de personnel en réaffectant un autre type de dépense, alors que l'inverse est possible (fongibilité asymétrique).

Les emplois sont désormais autorisés sous plafond des emplois rémunérés, exprimé en équivalent temps plein (Etp) par ministère, et la présentation des dépenses de personnel est faite différemment. Le parlement vote, pour l'ensemble du budget de l'État, un plafond d'emplois et les gestionnaires peuvent procéder à des arbitrages en cours d'année sur la structure de leurs emplois, arbitrages dont ils doivent rendre compte au parlement.

L'ensemble des dépenses de personnels comprenant les rémunérations, charges, contributions sociales, prestations sociales et allocations diverses est dorénavant regroupé au sein d'une masse salariale⁹⁸. Les gestionnaires doivent établir la cohérence entre les plafonds d'emplois en Etp arrêtés par ministère et l'enveloppe des crédits définie par programme. Chaque agent public se trouve donc rattaché à un programme qui comporte les crédits permettant de financer sa rémunération, tout en restant juridiquement affecté au sein d'un service et géré au sein de son corps. Les plafonds d'emplois ne sont plus donc plus définis par corps mais pour le programme. Cette souplesse introduite permet dès lors de réaffecter des effectifs d'un corps à l'autre et de ne plus lier le nombre de personnes promouvables au grade supérieur aux personnes quittant ce grade (retraite, promotion) mais par un ratio fixe lié aux personnes en attente de promotion⁹⁹.

On note que des difficultés subsistent pour la masse salariale¹⁰⁰. La difficulté d'une anticipation pour l'année suivante est liée au fait que les responsables ne sont pas maîtres de l'évolution de leur personnel (congés longue maladie, mutations, retraites). L'impact de ces éléments peut être fort pour de petits programmes ou budgets opérationnels de programme. En application du principe de fongibilité asymétrique, les gestionnaires ne peuvent transformer certains crédits, ce qui induit des biais de gestion : des marges de sécurité sont créées (surestimation de la masse salariale, recrutements décalés dans le temps, recours à des

⁹⁸ MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, « LOLF et GRH : les nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans la fonction publique », Paris : La documentation Française, 2006, p. 13.

⁹⁹ MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE . DÉCRET n° 2005-1090 du 1er septembre 2005 relatif à l'avancement de grade dans les corps des administrations de l'Etat, JORF n°204 du 2 septembre 2005, texte n° 38.

¹⁰⁰ JEANNOT G. Le renouvellement de la GRH dans la fonction publique. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 70.

vacataires) On restaure dès lors un savoir faire bureaucratique qui ne va pas dans le sens de transparence visée par la loi¹⁰¹. Par ailleurs, la question de l'implantation d'une culture de résultats sans la possibilité de mobiliser les personnels, notamment en termes salariaux, reste posée¹⁰².

2.2.3. La nouvelle gouvernance implique le changement des rapports administration / administrés (de l'utilisateur citoyen au client citoyen)

La nécessité de légitimer l'action de l'État s'est traduite par la remise en cause d'une administration bureaucratique dédaignant ses usagers. Le concept de gouvernance a émergé à la fin de la guerre froide¹⁰³. Il a été défini comme le remodelage ou la réinvention de la gestion publique, dans le sens large du terme, pour faire face aux nouveaux défis du développement à l'ère de la globalisation. La gouvernance aborde maintenant les questions reliées aux mécanismes nécessaires à la négociation des différents intérêts dans la société. Elle est de plus en plus perçue comme un concept englobant une série de mécanismes et de processus susceptibles de maintenir le système, de responsabiliser la population et de faire en sorte que la société s'approprie le processus¹⁰⁴. De nombreuses lois ont renforcé les pouvoirs des « administrés » face à l'administration, dès le milieu de années 1970 (cf. supra § 2.1). Les années 1980 voient l'annonce d'une nouvelle citoyenneté avec une meilleure protection dans les rapports avec l'administration, et un droit de regard sur son activité : un projet de « charte des relations entre l'administration et les citoyens » resta dans les tiroirs. La prise en compte de cette nécessité se traduit en 1983 par un décret¹⁰⁵ régissant les relations de l'administration avec les usagers selon 3 thématiques :

- répondre aux exigences du principe d'égalité devant la loi (renforcement de la légalité des décisions administratives et de l'égalité des citoyens dans leurs rapports avec l'administration.),

¹⁰¹ GEORGEAULT V., MONNIN P. NIGET G. Les impacts de la LOLF sur la gestion des Ressources humaines. Les enseignements à tirer d'expérimentations menées dans 3 sites pilotes. *Les cahiers Bernard Brunhes*, mai 2005, n° 14.

¹⁰² BARTOLI, A. Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique. *Les Cahiers français*, La Documentation Française, juillet-août 2006, n°333, p. 34.

¹⁰³ MOREAU DEFARGES P. Gouvernance, Une mutation du pouvoir ? *Le Débat*, n° 115, mai-août 2001, p. 165-172.

¹⁰⁴ CHOL C., COUÉ B. Service public : pour un usager citoyen. In : 15ème colloque de la revue Politiques et Management Public. *L'action publique au risque du client ? « client-centrisme » et citoyenneté*, Lille, 2006, p. 1-17.

¹⁰⁵ DÉCRET N°83-1025 du 28 novembre 1983 concernant les relations entre l'administration et les usagers. JORF du 3 décembre 1983, p. 3492.

- organiser la procédure administrative non contentieuse (faciliter le dialogue entre l'administration et ses usagers et à assurer une meilleure protection des administrés, en instituant dès ce stade les éléments d'une procédure contradictoire),
- améliorer le fonctionnement des organismes consultatifs placés auprès des autorités de l'État et de ses établissements publics administratifs (meilleure prise en compte des avis rendus, cas de carence).

D'autres mesures ont permis des avancées, au niveau des actes devant être motivés par l'administration¹⁰⁶ et de la démocratisation des enquêtes publiques¹⁰⁷. D'autres mesures de simplification au profit de l'utilisateur se poursuivent dans les années 1980, avec l'allègement des démarches lors d'un déménagement où la fin de certification de la conformité des photocopies. Enfin une loi relative aux « droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration »¹⁰⁸ reprend le décret de 1983, en l'étendant aux collectivités territoriales et organismes de sécurité sociale, en personnalisant la relation avec les agents chargés de traiter leurs dossiers, en prescrivant des délais de recours en cas de silence de l'administration.

En ce sens, la modernisation de la gouvernance du management public doit se faire en satisfaisant trois objectifs concomitants : satisfaire l'utilisateur, satisfaire les agents et enfin satisfaire le citoyen contribuable¹⁰⁹. La circulaire Rocard¹¹⁰ prônait une politique de développement des responsabilités, notamment au travers d'une démarche collective animée par les responsables du service et ouverte sur son environnement, ses partenaires et ses usagers, ainsi qu'une politique d'accueil et de service à l'égard des usagers en les associant à l'amélioration des services publics par la création d'associations d'utilisateurs¹¹¹.

Bouckaert indique qu'il subsiste deux conceptions de l'État wébérien, avec une variante qui met l'accent sur la participation du citoyen-client dans le cadre d'un « état citoyen » fondé sur l'équilibre des droits et des devoirs et une version qui insiste davantage sur la dimension

¹⁰⁶ LOI n°86-76 du 17 janvier 1986 portant diverses dispositions d'ordre social, article 26, JORF du 18 janvier 1986 p. 888.

¹⁰⁷ LOI n°83-630 du 12 juillet 1983 relative à la démocratisation des enquêtes publiques et à la protection de l'environnement, JORF du 13 juillet 1983 p. 2156.

¹⁰⁸ LOI n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, JORF n°88 du 13 avril 2000 p. 5654.

¹⁰⁹ SILICANI J-L. Rapporteur général de la conférence nationale : *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique*, 2008, p. 94.

¹¹⁰ PREMIER MINISTRE, Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public (dite circulaire Rocard), op.cit.

professionnelle de l'État, avec un citoyen considéré comme un client¹¹². La relation de défiance tend à se transformer en relation de confiance. « En s'adressant désormais à des clients dotés de droits et maîtres de leurs choix, les administrations et les institutions politiques cherchent à restaurer la confiance des citoyens, la satisfaction des clients devant entraîner la confiance des citoyens. Elles misent ainsi sur un lien entre performance publique et qualité de service, d'une part et légitimité de l'État, d'autre part »¹¹³.

La qualité de service impose la mise en place de dispositifs d'évaluation des politiques conduites, de leur coût, mais aussi de la satisfaction des usagers. Dans un contexte d'amélioration constante des services rendus, les administrations ont mis en place des outils permettant d'afficher leurs engagements et de mesurer leurs résultats. En interne, les services adoptent des chartes signées et approuvées par des comités d'usagers. Les services d'accueil peuvent également opter pour des démarches de certification ISO classiques, mises en place par l'AFAQ, Association française pour le management et l'amélioration de la qualité, issue de l'Afnor.

Afin de fédérer les efforts des administrations et de généraliser la démarche qualité à l'ensemble des services publics, la Charte Marianne a été initiée en 2003¹¹⁴. À travers ce référentiel commun, les services déclinent des engagements en matière de qualité de l'accueil sous toutes ces formes : physique, téléphonique, électronique, courrier. La Charte Marianne s'appuie sur des valeurs telles que l'accessibilité, l'écoute, la rigueur, la transparence et la rapidité. Mise en place en 2005, la Charte Marianne évolue actuellement pour prendre une forme proche de la certification : le « Label Marianne »¹¹⁵, délivré aux services candidats par un organisme indépendant, selon un processus de labellisation mis en place par l'Afnor et la Direction Générale à la Modernisation de l'État. Il vise à fiabiliser et à renforcer les engagements qualité en s'appuyant sur un référentiel méthodologique.

¹¹¹ Le programme d'action de cette circulaire, en son point 5, encourageait l'instauration de relations plus directes, plus faciles et plus confiantes entre l'administration et les usagers qui devraient être « associés à l'amélioration des services en contact avec le public ».

¹¹² BOUCKAERT, G. La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2003, n°105-106.

¹¹³ CHOL C., COUÉ B., op.cit.

¹¹⁴ Le Secrétaire d'État à la réforme de l'État, Henri Plagnol, a lancé le 3 novembre 2003 à Orléans la charte commune à tous les services administratifs de l'État, dénommée : charte Marianne. Elle est tout d'abord expérimentée dans 6 départements : l'Ain, la Charente, l'Eure-et-Loir, les Hautes-Pyrénées, le Loiret, la Moselle

¹¹⁵ Le *label Marianne*, avec des engagements plus limités que la charte, couvre les caractéristiques de base d'un accueil multicanal : (physique, téléphonique, courriers et courriels). [Réf. du 22 novembre 2009]. Disponible sur : < www.afnor.org/certification/lbh003 >

Dans un certain nombre d'établissements publics (dont l'Office National des Forêts, EPIC), la prise en compte du client a été au centre des démarches d'introduction d'un système de management par la qualité, avec en regard une certification selon les normes officielles, telles ISO 9001 : 2008 et ISO 14001 : 2004¹¹⁶. Cinq facteurs structurent cette démarche :

- La clarification des missions et de l'offre de service ;
- L'écoute des usagers et l'arbitrage entre la satisfaction de leurs attentes et la réalisation des missions d'intérêt général ou prioritaires de l'Administration ;
- L'amélioration des processus de production ;
- Le développement de la mesure eu égard aux objectifs assignés ;
- Le développement et la consolidation d'un système de management de proximité.

Ces différentes approches, souvent menés conjointement, ont toutes pour corollaire une obligation de suivi : les administrations et établissements publics, en s'engageant sur une qualité de prestation et sur des délais de traitement, doivent mettre en place des indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus au regard des objectifs fixés, ainsi que le taux de satisfaction des usagers. Ces outils intègrent notamment un processus d'amélioration continue comprenant des fiches d'écoute clients (Fiches progrès /suggestions) et enquêtes de satisfaction, dont les résultats ont vocation à être rendus publics, et qui font l'objet d'actions planifiées permettant de progresser.

C'est ainsi que le gouvernement a lancé, depuis début 2006, sept vagues d'audits de modernisation, destinés à dessiner les améliorations à apporter pour satisfaire les besoins des usagers et des agents¹¹⁷. Ils ont eu pour conséquence le lancement en juillet 2007 de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), dont l'objectif est de réduire les dépenses

¹¹⁶ Ces deux normes internationales ont accédé à un statut véritablement mondial et sont aujourd'hui entièrement intégrées à l'économie mondiale. Elles donnent pour l'ISO 9001 l'assurance de la capacité de répondre à des exigences qualité et d'augmenter la satisfaction des clients dans les rapports clients-fournisseurs et pour 14001 confirment la pertinence globale des entreprises et organismes soucieux que leurs opérations favorisent un environnement durable à travers leur **système de management environnemental**. [Réf. du 22 novembre 2009]. Disponible sur : <<http://www.iso.org>>.

¹¹⁷ Le programme, annoncé en juillet 2005, s'est déroulé de septembre 2005 à mai 2007 dans l'ensemble des ministères dont il a fortement mobilisé les secrétariats généraux, les inspections et les services audités. Il a donné lieu à la production de 157 rapports portant sur 130 sujets et à une centaine de lettres d'engagement ou de plans d'action ministériels visant à leur mise en œuvre. Le lancement de la révision générale des politiques publiques (RGPP) a interrompu le programme avant son terme. Les derniers audits programmés n'ont pas connu les développements attendus dans le cadre du PAM et ont été intégralement versés dans la RGPP. [Réf. du 22 novembre 2009]. Disponible sur : <www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/RPA/10-audits-de-modernisation.pdf>.

publiques en améliorant le service rendu : le Conseil de Modernisation des Politiques Publiques (CMPP) du 12 décembre 2007¹¹⁸ a ainsi défini un programme d'amélioration de l'accueil dans les services publics.

2.3. Les conséquences opérationnalisées par la RGPP

Le lancement de la RGPP promettait une démarche très ambitieuse d'évaluation des politiques publiques qui devait présenter des scénarii d'évolution aux instances décisionnelles. Dans son discours de lancement le premier ministre n'a pas hésité à la qualifier de « véritable révolution dans la réforme de l'État »¹¹⁹. L'ambition avouée était de remettre à plat, « sans tabou ni a priori » l'ensemble des missions de l'État, pour dépenser mieux tout en améliorant la qualité du service rendu. Vingt six équipes d'audits ont été mobilisées à cette fin, chacune chargée d'une politique particulière et placée auprès du ministère en ayant la charge, sous la conduite d'une équipe d'appui. Leurs résultats ont été présentés dans un comité de suivi qui a préparé les réunions du comité de modernisation des politiques publiques¹²⁰ qui a acté des centaines de mesures qui n'ont (à de rares exceptions dans le domaine du logement social) pas porté sur les politiques publiques elles-mêmes. La RGPP s'est « cantonnée à la manière dont les politiques publiques sont exécutées, aux questions générales et d'organisation : non plus examiner les fonctions de l'État mais le fonctionnement de l'administration »¹²¹.

2.3.1. Modernisation de l'organisation des services centraux et déconcentrés

La RGPP a commencé à réformer les structures des administrations de l'État pour les rendre plus rationnelles et plus efficaces. Pour l'administration centrale, qui a fait l'objet d'une limitation du nombre de ministères depuis les gouvernements Fillon, un redécoupage est opéré en fonction de priorités émergentes tel le développement durable. Le recentrage des politiques publiques sur le cœur de leurs missions doit être « à la fois une source de plus grande qualité et d'économies ». Les conséquences induites en termes structurels au niveau de la recomposition de l'organisation administrative sont visibles à deux niveaux :

¹¹⁸ Premier conseil du genre, présidé par Le Président de la République Nicolas Sarkozy, avec un rapport d'étape présenté par E. Woerth, ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique.

¹¹⁹ Discours de F. Fillon lors de la réunion de lancement du 10 juillet 2007.

¹²⁰ Trois réunions se sont tenues les 12 décembre 2007, 4 avril et 11 juin 2008.

¹²¹ LAFARGE F. La révision générale des politiques publiques : sa méthode et ses finalités? *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 24.

- Au niveau central : regroupement des ministères tels le MEEDAT¹²², le MIIINDS¹²³, accompagné de leur réorganisation, avec une diminution des directions centrales. On citera notamment en ce sens : le ministère de l’écologie qui passe de 35 directions à 5 avec un secrétariat général, le ministère de la Culture et de la Communication passe de 10 à 4 directions centrales, 2 directions du ministère de l’Agriculture fusionnent et le transfert de la Direction Générale de la Fonction Publique au ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction Publique ;
- Au niveau de l’organisation territoriale de l’État avec la création d’un nombre très réduit de grandes directions régionales (passant de 30 directions et délégations à 8¹²⁴) et la réaffirmation du pouvoir hiérarchique des préfets sur tous les services déconcentrés. Les missions départementales seront réorganisées sur un socle basé sur 2 à 3 structures¹²⁵. En ce sens, la fusion des directions départementales de l’Équipement et des directions départementales de l’Agriculture sera généralisée en 2010, des directions régionales du développement durable vont reprendre les missions assumées par les directions régionales de l’équipement, les directions régionales de l’environnement et les directions régionales de l’Industrie, de la recherche et de l’environnement.

Mais si ses éléments sont les plus apparents, d’autres changements impactent le fonctionnement des administrations. Les interfaces seront plus fluides, car le préfet a une autorité renforcée, et des actions d’amélioration sont à engager dans chaque ministère, avec des fusions de services dans un souci d’économies des deniers publics. Une « synthèse des décisions » suite aux trois CMPP. véritable inventaire à la Prévert pour chaque ministère, donne une feuille de route dont les actions semblent assez décousues, quoique revêtant une

¹²² Ministère de l’Écologie, de l’Énergie, du Développement durable et de l’Aménagement du Territoire, dont l’émergence est aussi liée au Grenelle de l’environnement.

¹²³ Ministère de l’Immigration, de l’Intégration, de l’Identité nationale et du Développement solidaire.

¹²⁴ Leurs périmètres de compétence correspondent aux périmètres des missions des ministères dans la nouvelle organisation gouvernementale.

¹²⁵ 3^{ème} CMPP du 11 juin 2008 : « le schéma de base de l’organisation de l’État dans le département reposera sur deux structures : la direction départementale des territoires et la direction départementale de la protection des populations, laquelle assumera également les fonctions relevant de la cohésion sociale. Lorsque les caractéristiques du département le justifient une troisième direction départementale chargée de la cohésion sociale sera constituée. Le schéma est complété de l’inspection d’académie, de la direction départementale des finances publiques ainsi que du pôle sécurité intérieure ».

certaine pertinence avec un calendrier associé normant les échéances¹²⁶. Le recentrage des missions de l'État l'a conduit à repenser son organisation dans un souci d'atteindre une meilleure efficacité ; on voit ainsi se « dessiner un nouveau visage de l'État, qui, si il perd certaines de ses attributions traditionnelles, est investi d'une capacité d'action stratégique »¹²⁷. Mais la mise en œuvre de ce dispositif ne peut se faire sans accompagnement, et va donc nécessiter de repenser la fonction RH.

2.3.2. Modernisation du management des ressources humaines associé

La conférence de presse donnée le 11 juin 2008 à l'issue du 3^{ème} CMPP a indiqué que la seconde phase de la RGPP consacrée à la mise en œuvre des mesures actées de manière à atteindre les objectifs de « Service Public 2012 »¹²⁸, projet de réforme de la fonction publique menée en parallèle à la RGPP. A cette date, chaque ministère devra avoir profondément renouvelé son organisation et ses outils avec l'ambition d'adapter son action aux enjeux actuels de chaque politique publique, tout en offrant un meilleur service aux usagers, un meilleur coût aux contribuables et de meilleures perspectives pour les agents. L'axe 5 du projet indique que « le management local disposera d'objectifs et de moyens et sera responsable de ses résultats », pour que l'action publique soit guidée par des objectifs clairement définis, que l'efficacité de l'État soit systématiquement évaluée et que les agents soient responsabilisés sur leurs résultats.

Un changement culturel doit intervenir : à ce jour, l'arsenal mis en place pour préparer les fonctionnaires à ces évolutions reste d'ordre législatif. On citera les principales avec :

- La loi du 2 février 2007¹²⁹ de modernisation de la fonction publique qui vise à améliorer le déroulement des carrières des fonctionnaires par des mesures relatives à la formation, la mobilité et le cumul d'activités. Elle concrétise les accords du 25 janvier 2006 sur l'amélioration des carrières et l'évolution de l'action sociale dans la

¹²⁶ Troisième Conseil de modernisation des Politiques Publiques, [Réf. du 22 novembre 2009]. Disponible sur : <www.rgpp.modernisation.gouv.fr>.

¹²⁷ CHEVALLIER J. L'État central : quelles évolutions ? Quels enjeux ? *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 44.

¹²⁸ Troisième Conseil de modernisation des Politiques Publiques, op.cit., p. 6. Six axes du changement sont définis : Adapter les missions de l'État aux défis du XXI^{ème} siècle, Améliorer les services pour les citoyens et les entreprises, Moderniser et simplifier l'État dans son organisation et ses processus, Valoriser le travail et le parcours des agents, Responsabiliser par la culture du résultat, Rétablir l'équilibre des comptes publics et garantir le bon usage de chaque euro.

¹²⁹ LOI n°2007-148 de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007, JORF n°31 du 6 février 2007 p. 2160.

fonction publique ainsi que l'accord signé le 21 novembre 2006 sur la formation professionnelle

- La loi du 3 août 2009¹³⁰ relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique modifie sensiblement l'esprit du statut général au niveau de la garantie d'emploi, notamment en supprimant les obstacles juridiques et statutaires à la mobilité des fonctionnaires, avec la possibilité d'un accompagnement financier, tout en prévoyant la possibilité de mise en disponibilité d'office ou départ à la retraite des agents refusant des emplois proposés sous certaines conditions¹³¹.

2.3.3. Une démarche qui reste structurellement limitée

- **La première remarque** qui est formulée est que la RGPP a été cantonnée, non pas à une démarche globale de révision du fonctionnement de l'État à travers les politiques publiques, mais à celle de l'administration, soit plus prosaïquement aux questions d'administration générale et d'organisation. Le constat est aussi fait que les découpages retenus ont concerné à titre principal les ministères impliqués dans la démarche de révision. On peut penser que cette « réduction de voilure » est liée à un coût politique qui a été jugé trop élevé¹³², ce qui peut faire penser à un manque d'ambition. On tempérera un peu cette appréciation car certaines décisions relèvent maintenant du niveau communautaire, ce qui n'est pas un élément nécessairement simplificateur.
- **La deuxième remarque** concerne un manque de concertation évident, à la fois au niveau des parlementaires, des autres fonctions publiques (territoriale et hospitalière) et des représentants des agents publics. L'ampleur du périmètre initial aurait logiquement conduit à associer à la RGPP les principaux acteurs politiques, économiques et sociaux. Les interactions des jeux de pouvoir et les enjeux médiatiques de certains domaines ont dès lors déjà conduit à freiner certaines

¹³⁰ LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, JORF n°0180 du 6 août 2009, p. 13116.

¹³¹ Agent ayant refusé trois offres d'emploi public « correspondant à son grade et à son projet personnalisé d'évolution professionnelle, et tenant compte de sa situation de famille et de son lieu de travail habituel ».

¹³² LAFARGE F. La révision générale des politiques publiques : sa méthode et ses finalités? *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 24.

réformes, voire les bloquer¹³³. Les premiers retours d'expérience ont depuis conduit à consulter les membres des commissions des assemblées sur les sujets les plus sensibles. On note que les collectivités territoriales n'ont pas non plus été associées au dispositif, bien que ce point ait été soulevé¹³⁴. Enfin, un des effets de l'absence de concertation avec les représentants des organisations syndicales a été la diabolisation de la RGPP. nouveau « barbarisme », devenue l'épouvantail du système libéral, machine à supprimer les emplois¹³⁵. De là à annoncer quelques aurores boréales aux DRH...

- **La troisième remarque** concerne le périmètre embarqué par la RGPP : il se cantonne au train de vie de l'État¹³⁶. Il s'agit de rationaliser les dépenses de l'État, d'améliorer son fonctionnement, faire mieux avec moins de moyens. Si les dépenses de fonctionnement de l'État augmentent de 10 milliards d'euros par an depuis six ans, elles ne sont pas prédominantes dans la dépense publique. Elles représentent 35 % de celle-ci, contre 53 % pour les prestations sociales et autres transferts¹³⁷. Des économies sont donc à trouver pour revenir à un niveau de dette publique inférieur à 60% du PIB en 2012¹³⁸. Le non recrutement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite a été érigé en dogme : la parade adoptée par les différentes administrations est donc le recrutement de contractuels et de vacataires.
- **La dernière remarque** porte sur la mise en œuvre d'une politique de GRH associée, qui est nécessaire et reste couplée avec la logique de la LOLF. L'accompagnement des

¹³³ Le Président de la République avait annoncé, parmi 166 mesures, la fin de l'aide de l'État aux tarifs sociaux de la SNCF. En clair, il annulait une subvention de 70 millions d'euros à l'entreprise publique, tout en assurant que celle-ci continuerait à pratiquer des tarifs préférentiels. Mais le détail de l'opération n'avait visiblement pas été bordé. En une semaine, la fin de la carte famille nombreuse a agité l'opinion publique, les associations familiales et plusieurs députés de la majorité. Au final, Nicolas Sarkozy est revenu sur sa décision, souhaitant même que de nouveaux avantages soient accordés aux familles pauvres et monoparentales.

¹³⁴ Le rapport d'Alain Lambert préconisant une nouvelle répartition des rôles entre les collectivités publiques a été un échec. « Les relations entre l'Etat et les collectivités locales », décembre 2007, [Réf. du 12 mars 2010]. Disponible sur : <http://www.anem.org/fr/dossiers/documents/RapportLambert_2007.pdf>.

¹³⁵ GARCIN M. RGPP: *Si on en reparlait vraiment sérieusement !* [Réf. du 12 mars 2010]. Disponible sur : <http://www.miroirsocial.com/membre/garcin/post/rgpp-revision-generale-des-politiques-publiques-si-on-en-reparlait-vraiment-serieusement>.

¹³⁶ Comme le note Gilles Carrez, rapporteur UMP de la commission des finances, "il y aurait quelques naïvetés à penser que la diminution des dépenses publiques pourrait s'appuyer sur la seule réduction du « train de vie de l'État ».

¹³⁷ FARGUES L. La RGPP, avantages et inconvénients. [Réf. du 12 mars 2010]. Disponible sur : <<http://www.acteurspublics.com/article/03-07-08/la-rgpp-avantages-et-inconvenients>>.

¹³⁸ ASSEMBLÉE NATIONALE, *Compte rendu de l'audit* de M. Eric Woerth, ministre du Budget, des Comptes Publics et de la fonction Publique devant la commission des finances, de l'économie générale et du plan, 17 juin 2008, Compte rendu n° 94, p. 6.

évolutions à conduire doit en effet se traduire par une démarche novatrice visant à préparer les outils annoncés. On constate toutefois qu'elle est toujours dans les limbes à ce jour.

- La méthode utilisée n'est donc pas sans poser question, même si elle n'est pas nouvelle. Elle va au-delà d'une simple transposition de méthodes tirées du secteur privé, l'État régalien disposant de prérogatives de puissance publique qui dépassent largement les possibilités d'un simple employeur. Elle nécessite un accompagnement, notamment à travers des outils qui, comme l'indique Mériaux¹³⁹, permettent « *une meilleure gestion des parcours des salariés, notamment les dispositifs d'appui à la GPEC et les instruments créés au plan interprofessionnel par les accords sur la formation professionnelle (bilans de compétence et entretiens)* ». Pour bien mesurer les conséquences induites sur le système en place, il nous faut dès lors nous pencher sur la question de l'adaptation organisationnelle de la fonction publique aux nouveaux enjeux économique-politiques, eu égard à la conception du service public et de ses valeurs portées par les fonctionnaires.

¹³⁹ Mériaux O. Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives. *Education Permanente*, décembre 2009, n° 181, p. 19.

Section II : La transposition et l'adaptation de l'évaluation des personnels dans la fonction publique

Le service public à la française honore les trois idéaux de la devise républicaine en témoignant de l'existence de valeurs non marchandes. Mais dans un monde en pleine mutation, et avec une construction européenne qui nécessite des transpositions de plus en plus fréquentes dans notre droit interne, il faut trouver les moyens de faire évoluer des concepts bien ancrés dans notre approche culturelle du service public traditionnel. En ce sens, c'est le comportement des agents qu'il faut faire évoluer, ce qui va nécessiter une nouvelle définition du sens à donner à leur action. L'esprit bureaucratique prévaut encore sur l'esprit des lois, au détriment de l'adéquation des décisions à prendre, voire sur la logique ou l'équité¹⁴⁰. Mais il faut aussi tenter de comprendre pourquoi on en est encore là : pour être pleinement efficace, la gouvernance doit en effet aussi « satisfaire » les agents publics¹⁴¹. L'arrivée des nouvelles technologies dans l'administration est toutefois un moteur puissant d'évolution, d'autant qu'il va se coupler avec une circonstance unique : le départ à la retraite des baby-boomers. Cette opportunité historique est à saisir par l'État, permettant un renouvellement des agents plus ciblé, dans le cadre d'une professionnalisation accrue permettant de répondre aux nouvelles exigences métiers.

1. Le service public et ses valeurs traditionnelles

On note qu'il existe une confusion usuelle entre le secteur public, les services publics et le service public. Le périmètre de ces vocables est méconnu, d'autant que les évolutions des acteurs économiques ont brouillé les cartes : des entreprises privées sont chargées de missions de service public, et des établissements publics à caractère industriel et commercial¹⁴² sont dans le domaine concurrentiel. Dans les hôpitaux publics, des praticiens opèrent tantôt dans le cadre du service public hospitalier, et tantôt en libéral : ce sont souvent les tarifs pratiqués qui font le distinguo pour les patients. Si l'on considère les critères juridiques établis par la jurisprudence aux fins d'établir une différenciation, l'implication d'une personne publique est

¹⁴⁰ WIENER C. L'évolution des rapports entre l'administration et ses usagers : une longue marche. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346., p. 60.

¹⁴¹ SILICANI J-L, op.cit.

¹⁴² Ils ont pour l'objet l'achat, la vente et la production de biens ou de services : ils exercent donc dans le domaine marchand.

à la fois nécessaire¹⁴³, mais insuffisante. C'est donc, en sus, la nature de l'activité (prise en compte de l'intérêt général) et les prérogatives de puissance publique¹⁴⁴ conférées à cette occasion qui induisent la nature du régime juridique et donc du droit applicable. La vision Européenne est assez proche de cette construction, avec comme approche celle des services d'intérêt général au lieu de services publics¹⁴⁵.

La conception du service public français subsiste donc dans le temps, même si elle connaît quelques évolutions. Au-delà des normes établies par l'État régalien, cette pérennité s'explique par un fondement culturel enraciné dans des valeurs, associée à un régime particulier des personnels qui les servent.

1.1. Le concept de service public : une notion évolutive ?

Le concept de service public renvoie tout d'abord à la trilogie républicaine de liberté, d'égalité et de fraternité, idéal érigé en principe de portée générale depuis 1789. Les services publics sont l'instrument de l'action publique et en sont donc intrinsèquement imprégnés. La jurisprudence administrative a par ailleurs mis en évidence et forgé les « lois du service public », qui ont par ailleurs été mises en lumière et théorisées par Rolland, - d'où la désignation de "lois de Rolland" - qui est restée attachée au triptyque devenu classique, constitué des principes de continuité, de mutabilité, et d'égalité du service public.

- Le principe de mutabilité indique que les services publics doivent pouvoir s'adapter à l'évolution de l'intérêt général et des besoins de la collectivité. Il donne à l'administration un pouvoir de modification unilatéral, lorsque l'intérêt du service le justifie. En conséquence, aucun obstacle juridique ne doit s'opposer aux changements nécessaires. Les usagers du service n'ont aucun droit acquis à son maintien ni à sa modification dès lors que la nécessité du service n'existe plus.. En contrepartie, les usagers ont droit au «fonctionnement normal du service ». Enfin, le juge administratif, saisi par un usager ou une association d'usagers, est compétent pour apprécier la légalité des modifications apportées au service : il en apprécie la forme¹⁴⁶ mais aussi le

¹⁴³ C'est ce qui est désigné comme étant le « critère organique ». L'Etat et les collectivités publiques peuvent exercer directement ou déléguer la gestion d'un service public à une entreprise privée, avec dans ce cas un contrôle généralement exercé sous forme de tutelle (vérification des objectifs assignés).

¹⁴⁴ Ce sont les critères désignés comme « fonctionnels ».

¹⁴⁵ Protocole n° 9 sur les services d'intérêt général joint au traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE) adopté à Lisbonne le 13 décembre 2007, avec la notion de service non économique d'intérêt général (service public administratif) ou économique d'intérêt général (service public industriel ou commercial).

¹⁴⁶ Soit par exemple la compétence de l'autorité ayant décidé les modifications.

fond avec la légitimité des modifications¹⁴⁷. De même, les personnels des services publics ne peuvent s'opposer, au nom des droits acquis, à la mutation du service. Leur situation peut donc être modifiée à tout moment sans compensation, dans le cadre des statuts qui les régissent.

- Mais ce principe doit évoluer, et l'administration mieux intégrer son environnement. Le principe d'adaptabilité passe maintenant par l'innovation, ainsi que la prise en compte des actions d'aujourd'hui pour la société de demain, avec le respect des normes environnementales et l'intégration des objectifs de développement durable¹⁴⁸.
- Le principe de continuité impose un fonctionnement régulier du service public sans autres interruption que celles prévues par la réglementation en vigueur. Il ne s'agit pas d'un principe de permanence. Jusqu'en 1946, le principe de continuité s'est opposé au droit de grève dans les services publics. Depuis, le principe de continuité est élevé au rang constitutionnel¹⁴⁹ comme le droit de grève¹⁵⁰. Ce dernier est toutefois parfois limité par les exigences du service public, ce qui justifie le retrait de ce droit à certaines catégories de personnels publics. Le conflit qui se pose entre deux principes de valeur constitutionnelle est mis en exergue par le débat sur le service minimum¹⁵¹, notamment dans le domaine des transports, donnant une certaine primauté à la continuité du service public qui avait déjà, avant 1946, prévalu sur le droit de grève. Un autre questionnement se pose par ailleurs, avec la fermeture de services en milieu rural¹⁵², au nom d'une nouvelle « rentabilité » du service public : la continuité est certes de mise, mais pour les services qui subsistent.
- Le principe d'égalité¹⁵³ des usagers du service public est un principe reconnu au niveau constitutionnel¹⁵⁴, auquel on ne peut déroger. Toutefois, pour des raisons tirées

¹⁴⁷ Sauf dans le cas où c'est une loi qui l'a prévu.

¹⁴⁸ Les études ou notices d'impacts permettent des anticipations, ainsi que des décisions éclairées, avec une gouvernance à mettre en place à ces occasions.

¹⁴⁹ Le Principe de continuité du service public a été « découvert » par le Conseil Constitutionnel à partir du préambule de la constitution de 1946, voir en ce sens *Décision n°79-105DC, 25 juillet 1979*.

¹⁵⁰ Le préambule de la Constitution de 1946 a reconnu le droit de grève des agents des services publics en son Alinéa 7 : « Le droit de grève s'exerce dans le cadre des lois qui le réglementent ».

¹⁵¹ LOI n° 2007-1224 du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs, JORF n°193 du 22 août 2007 p. 13956.

¹⁵² On parle de démantèlement du service public, avec les exemples de fermetures de la Poste, des hôpitaux (maternités notamment), perceptions et départs de régiments.

¹⁵³ On citera en ce sens l'article 1^{er} de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. « Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune ». Il s'impose à toutes les autorités dans le cadre de leurs services publics.

de l'intérêt général et dans le respect des normes juridiques en vigueur, des différences de traitement sont possibles¹⁵⁵, mais elles ne doivent en aucun cas être arbitraires ou discriminatoires. Le contrôle de la mesure est réalisé par l'examen de la proportionnalité entre les buts poursuivis et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Comme corollaire au principe d'égalité, vient ensuite celui de neutralité et de laïcité¹⁵⁶. Le service public doit être assuré sans considération des opinions politiques, religieuses¹⁵⁷ ou philosophiques des personnels ou des usagers. Le principe de laïcité impose le respect de toutes les croyances. Les évolutions sociétales, soumises à des apports interculturels, montrent les difficultés auxquelles les valeurs traditionnelles du service public sont confrontées, provoquant de véritables débats de société mis à l'arbitrage de l'État.

Le concept de service public évolue, dans un environnement mutant, tout en conservant un socle qui maintient une différenciation avec le domaine concurrentiel. Mais la réflexion conduite montre qu'il est difficile de dissocier le service public de ses acteurs : les valeurs sont communes et donc nécessairement partagées, ce qui nous amène à examiner celles portées par les fonctionnaires, de par et au-delà de leur statut.

1.2. Les fonctionnaires, porteurs et garants des valeurs d'un service public en mouvement

Le système de valeurs dont s'est dotée la fonction publique au fil du temps est tout d'abord une construction qui a été normée par les différents statuts, depuis 1946. L'affirmation de droits et obligations des fonctionnaires s'est traduite par la mise en place d'une trame de déontologie professionnelle exprimant un certain nombre de valeurs qui doivent être conciliées. En ce sens, le fonctionnaire soumis au devoir d'obéissance hiérarchique peut toutefois désobéir à un ordre manifestement illégal¹⁵⁸. Si la liberté d'opinion lui est reconnue, il n'en demeure pas moins qu'une obligation de réserve est omniprésente et limite donc sa

¹⁵⁴ C.E., 9 mars 1951, Société des concerts du conservatoire, qui en fait un principe général du droit ; Conseil Constitutionnel du 12 juillet 1979, Décision n° 79-107 DC, principe à valeur constitutionnelle.

¹⁵⁵ C.E., 10 mai 1974, Denoyes et Chorques, C.E., 13 décembre 2002, Mme Duvignères.

¹⁵⁶ La loi du 9 décembre 1905 a posé le principe de laïcité avec la séparation des Eglises et de l'Etat (suppression du service public des cultes).

¹⁵⁷ Le port du voile pour une fonctionnaire contrôleur du travail dans l'exercice de ses fonctions, a été jugé contraire au principe de laïcité de l'État, Cour Administrative d'Appel de Lyon, 27 novembre 2003, Dlle Nadjet Ben Abdallah., de même le port d'un insigne religieux : Conseil d'Etat, avis du 3 mai 2000, Dlle Marteaux.

¹⁵⁸ La théorie dite des « baïonnettes intelligentes » a été transcrite dans l'article 28 du statut des fonctionnaires (loi 83-643 du 13 juillet 1983).

capacité d’expression. La nécessité posée de garder le secret, associée à l’obligation de discrétion professionnelle, se heurte parfois aux demandes d’informations tant internes qu’externes.

Le début des années 1980 connaît un expansionnisme important du secteur public, avec l’arrivée de Mitterrand à la Présidence de la République. En parallèle, « l’État providence » est pointé pour son « inefficacité, son improductivité et son coût, tandis que les valeurs du marché sont exaltées »¹⁵⁹. L’arrivée au pouvoir de Chirac en 1986 traduit cette préoccupation par des vagues de privatisation. Un clivage de plus en plus fort apparaît entre un secteur public protégé¹⁶⁰ et le monde de l’entreprise soumis aux aléas économiques du marché concurrentiel. Les valeurs du secteur privé se diffusent dans toute la société : on assiste alors à la valorisation de l’argent et de la réussite sociale, avec comme corollaire un individualisme grandissant. Compte tenu de ces évolutions, le système de valeurs traditionnelles des agents publics se doit donc d’être revisité à travers les valeurs républicaines, les valeurs professionnelles et les valeurs humaines.

La première valeur républicaine est la liberté. Ce concept pluriel se décline toutefois par rapport à l’intérêt général qui prime sur les intérêts particuliers, avec une action qui reste sous le contrôle du juge : on est dans un état de droit¹⁶¹. L’égalité est aussi une valeur à laquelle nous sommes très attachés, et qui s’applique aussi bien aux fonctionnaires qu’aux usagers. Elle s’exprime à travers l’accès à la fonction publique par un concours ouvert, au niveau des traitements, et des règles applicables à tous les agents. La traduction de ce concept pour les usagers implique de disposer d’un droit d’accès aux services publics, ce qui –en théorie– nécessite un maillage territorial adapté. Deux valeurs constituent des corollaires de l’égalité¹⁶², soit la neutralité et la laïcité. L’application des textes qui les sous-tendent peut poser des difficultés, eu égard aux situations concrètes qui peuvent s’avérer humainement complexes¹⁶³. La troisième valeur républicaine est la fraternité. Elle induit aux agents publics

¹⁵⁹ SILICANI J-L, op.cit., p. 56.

¹⁶⁰ Raymond Barre indique en 1980 que « les fonctionnaires sont des nantis ».

¹⁶¹ L’état de droit est très lié au respect de la hiérarchie des normes, de la séparation des pouvoirs et des droits fondamentaux.

¹⁶² LOMBARD, M. Les services publics dans le modèle français. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, janvier-février 2006, n°330, p. 59.

¹⁶³ L’affaire dite du « voile islamiste » a conduit à la loi n°2004-228 du 15 mars 2004 qui a encadré, en application du principe de laïcité, le port de signes ou de tenues manifestant une appartenance religieuse dans les écoles, collèges et lycées publics, JORF n°65 du 17 mars 2004 p. 5190.

de traiter les usagers en équité, soit en prenant en compte les situations individuelles¹⁶⁴ qui peuvent dès lors justifier des différences de traitement.

L’émergence de nouvelles valeurs professionnelles, en référence au secteur privé, complète le panel du service public. On attend d’un agent public qu’il soit efficace et performant dans le souci de rendre un service de qualité. Mais le cadre dans lequel s’exerce son action est très légaliste, et les prérogatives de puissance publique dont est dotée l’administration nécessitent une loyauté particulière. Les agents doivent en effet prendre des décisions procédurales qui entrent dans le champ d’application des textes législatifs et réglementaires, les déclinant de manière opérationnelle. Cela passe par une recherche de l’efficacité, avec une orientation marquée vers la performance, qu’elle soit individuelle ou collective.

Il est nécessaire que les valeurs humaines qui sous-tendent l’action publique soient mises en avant, et prennent enfin toute leur place. De fait, elles n’ont pas été théorisées ni catégorisées¹⁶⁵, car relevant d’un domaine à la fois abstrait, et renvoyant aux comportements individuels. Un sens du service public passe à la fois par un engagement fort, mais aussi par des notions de respect, d’écoute et de compréhension, tant au niveau du service que des usagers-clients. Le service public français est basé sur la confiance des citoyens liée à la qualité du service public en terme de réponse à des attentes.

Le statut général des fonctionnaires, qui semblait relativement figé depuis 1983, connaît des évolutions récentes qui vont contribuer à modifier durablement la situation des agents¹⁶⁶, par exemple en organisant leur mobilité lors des réorganisations structurelles, et notamment celles générées par la RGPP¹⁶⁷. Il est toutefois considéré comme un acquis, voire un atout pour notre société, compte tenu des valeurs qu’il porte.

En ce sens, la prise en compte des valeurs émergentes, complémentaires à celles qui s’inscrivent dans la continuité de nos traditions, doit permettre de constituer le nouveau socle d’une fonction publique moderne. Le chemin à parcourir comporte toutefois des embûches, et passe par la mise en place d’une GRH adaptée. C’est ce que nous allons nous attacher à démontrer dans le paragraphe suivant.

¹⁶⁴ Elle sous-tend la solidarité, notamment pour les plus précaires dont les besoins doivent être pris en compte.

¹⁶⁵ Notre droit administratif emporte une culture très littérale, basé sur une certaine matérialité et donc une réalité factuelle.

¹⁶⁶ La garantie d’emploi se comprend désormais comme la continuité de l’appartenance à une administration de rattachement, en faisant abstraction du poste et de sa situation géographique.

¹⁶⁷ Cf. § 2.3.2 supra.

2. La dématérialisation de l'information : les enjeux de plus en plus complexes accélèrent le rythme du changement

Le développement des technologies numériques, avec l'évolution d'une informatique de production à celui d'une informatique décisionnelle et de management de l'information a eu un impact sur la réforme de l'État. De fait l'administration ne pouvait rester en marge des évolutions impactant l'ensemble des acteurs institutionnels, économiques et sociaux dans une démarche de mise en synergie, de capitalisation et de partage de l'information sans que soit nécessairement achevée la mise en cohérence du système d'information interne¹⁶⁸. L'interopérabilité, tant sur le plan technique que de la gestion de l'information, est devenue une nécessité. A partir de l'expérience acquise par les opérateurs privés, les pouvoirs publics ont consacré le développement de la société de l'information comme un objectif public, tout en transposant à la e-administration¹⁶⁹ les spécificités liées au service public, tant au niveau organisationnel et des métiers que du management associé.

2.1. L'introduction des NTIC dans l'administration infère des changements organisationnels

L'administration électronique, définie par l'OCDE « comme l'usage des technologies de l'information et de la communication et en particulier de l'internet en tant qu'outil visant à mettre en place une administration de meilleure qualité », a émergé progressivement, et la nécessité de faire entrer la France dans la « société de l'information » a fait l'objet en 1997 d'un programme d'action gouvernemental pour la société de l'information (PAGSI)¹⁷⁰.

Dans un premier temps, la dématérialisation des services publics a consisté uniquement dans la mise en ligne d'informations et de documentations administratives. En ce sens, les grands axes ont été la généralisation des sites Internet publics¹⁷¹, ainsi que la mise en ligne des formulaires administratifs.

¹⁶⁸ CNFPT, *Systèmes d'information et technologies de l'information et de la communication*, Pôle de compétences systèmes d'information et TIC, Dossier sectoriel, juillet 2004, p. 7.

¹⁶⁹ La e-administration ou administration électronique doit permettre de centraliser et coordonner les procédures électroniques des différents ministères pour assurer leur traitement de manière indifférenciée et leur interopérabilité. Elle est orientée vers l'utilisateur, en lui permettant de ne plus avoir à se déplacer vers des guichets.

¹⁷⁰ Ce programme annoncé en 1997 a été adopté le 16 juillet 1998 par le premier comité ministériel pour la société de l'information.

¹⁷¹ On citera dans les plus connus le site Légifrance, service public de l'accès au droit, site : <http://www.legifrance.gouv.fr/>.

Puis dans un deuxième temps ; les administrations ont commencé à dématérialiser leurs procédures, en mettant en place des téléservices suite à la décision du Comité interministériel pour la réforme de l'État¹⁷². La déclinaison de cette dernière a entériné la généralisation des téléservices publics avant 2005, avec à cette échéance un point d'entrée personnalisé offrant à chaque usager un tableau de bord et une interface unique pour gérer l'ensemble de ses démarches en cours et à venir à travers, notamment via le site « mon.service-public.fr ». Toujours dans le même sens, le programme gouvernemental RE/SO« pour une REpublique numérique dans la SOciété de l'information »¹⁷³ présenté en 2002 comprenait notamment :

- l'instauration d'un climat de confiance, en fixant les règles du jeu pour les différents acteurs de la société de l'information et en assurant la protection des utilisateurs à travers une loi¹⁷⁴,
- la formation de tous les Français à l'usage de TIC, à l'école et aux points d'accès publics,
- passer à la deuxième phase de l'administration électronique par la dématérialisation des procédures,
- la création d'une Agence pour le Développement de l'Administration Electronique (ADAE)¹⁷⁵.

Un plan stratégique de l'administration électronique (PSAE) et un plan d'action de l'administration électronique pour la période 2004-2007 a été préparé par l'ADAE en concertation avec les ministères. Il prévoit notamment de contribuer à la réforme de l'État et de participer à la maîtrise des dépenses publiques. Sa traduction est opérée dans le projet ADELE (Administration ELEctronique) qui concerne plus de 300 nouveaux services.

La DGME, direction générale de la modernisation de l'État est créée à partir du regroupement de quatre services interministériels pour la réforme de l'État, dont l'ADAE (qui disparaît).

¹⁷² CIRE, relevé de décisions du 15 novembre 2001, p. 7, [Réf. du 12 février 2009]. Disponible sur : <<http://lesforums.service-public.fr/forum/attach/1738-relevedecisions.pdf>>.

¹⁷³ Ce programme a été présenté par le Premier ministre le 12 novembre 2002. Il vise, comme l'a souligné Jean-Pierre Raffarin à construire et favoriser « une République numérique, fidèle à la devise qui est au fronton de nos institutions ». "Liberté, égalité, fraternité" doivent ainsi pouvoir s'ancrer dans la société de l'information.

¹⁷⁴ LOI n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique, JORF n°143 du 22 juin 2004 p. 11168.

¹⁷⁵ DÉCRET n° 2003-141 du 21 février 2003 portant création de services interministériels pour la réforme de l'Etat, JORF n°45 du 22 février 2003 p. 3231.

Opérationnelle depuis le 3 janvier 2006¹⁷⁶, la DGME conseille les ministères dans leurs stratégies de transformation et identifie avec eux les leviers de modernisation les plus structurants. Dans cette perspective, le schéma directeur de l'administration électronique "ADELE 2006-2010" fournit un cadre pour mutualiser et rationaliser les projets de l'administration. Un cadre réglementaire est également défini par l'adoption de trois référentiels clés relatifs à l'interopérabilité, la sécurité et à l'accessibilité des systèmes d'information publics.

Enfin, le 20 juin 2007, le Premier ministre annonce le lancement de la RGPP, revue générale des politiques publiques, dont le développement de l'administration électronique est l'une des priorités. Dès lors, la DGME accompagne les ministères dans la mise en œuvre des plans de transformation et des décisions adoptées dans le cadre de la RGPP. Il s'agit là encore de moderniser les modes de fonctionnement et de gestion de l'État pour améliorer le service rendu aux usagers.

On assiste donc à un décloisonnement de l'administration, tant entre administrations d'État qu'entre les administrations d'État et territoriales. Ce déploiement est aussi porteur de changements culturels : dans ses rapports avec les usagers, la logique organisationnelle est délaissée. La réponse faite est ciblée par catégorie d'usagers, et est même ciblée en traitant individuellement sa demande¹⁷⁷. C'est une nouvelle communication qui s'instaure entre l'utilisateur et son administration. On citera dans les réussites le projet Copernic de l'administration fiscale. Il permet de répondre à une stratégie multicanal en permettant d'offrir des services dématérialisés, en visant la simplification de la relation avec l'administration fiscale et en offrant un outil de travail moderne aux agents. Mais il y a en filigrane un aspect important de ces réformes, qui est la recherche de performance. Le levier des technologies de l'information accélère le traitement des demandes, améliore les gains de productivité, et in fine doit permettre des économies¹⁷⁸ avec une réduction substantielle du nombre des emplois publics. Le « papy boom » des 10 prochaines années va permettre une réduction sensible des effectifs, lié aux non remplacements des départs à la retraite, ainsi qu'un ciblage sur les nouveaux métiers qui ont émergé suite à la mise en place des NTIC. L'accueil présentiel tend

¹⁷⁶ DÉCRET n° 2005-1792 du 30 décembre 2005 portant création d'une direction générale de la modernisation de l'Etat au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, JORF n° 1 du 1er janvier 2006, texte n° 11.

¹⁷⁷ On peut maintenant gérer l'ensemble des démarches administratives à travers un seul site web : « mon-service-public.fr ».

¹⁷⁸ Le chiffre de 5 à 7 milliards par an a été annoncé en 2004 par R. Dutreil, In : Le Journal du Net. [Réf. du 27/04/2004]. Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/itws/it_dutreil.shtml>.

donc à disparaître dans toutes les administrations, et le traitement des dossiers se fait de plus en plus avec des outils numériques. L'organisation se resserre : on constate que le nombre des agents d'exécution diminue, au profit d'agents de conception. Les cadres rédigent leurs courriers en direct, se passant d'assistantes. Les réseaux mis en place utilisent de plus en plus des intranets dans chaque administration, et le courrier électronique est en passe de supplanter le courrier traditionnel qui faisait l'objet d'enregistrements de départ et d'arrivée par un secrétariat dédié. De nouvelles méthodes de travail se mettent en place de manière pragmatique, supplantant les anciennes gammes et procédures qui régissaient l'activité codifiée de chaque domaine¹⁷⁹. Le rapport Carcenac a indiqué en ce sens la nécessité d'une ré-ingénierie des processus administratifs, en passant d'une administration « en silos » à une « administration en réseaux »¹⁸⁰. Les processus doivent être refondus pour permettre la mise en relation de services administratifs décloisonnés, rendue réalisable par l'interopérabilité des dispositifs techniques¹⁸¹.

Le schéma proposé par St-Amand¹⁸² nous paraît intéressant, en découpant l'évolution de l'administration électronique en 5 phases, depuis la phase d'information, qui ne nécessite pas une transformation de l'organisation, suivie par les phases d'interaction et de transaction renvoyant aux éléments de projet d'une société numérique. Les deux dernières phases d'intégration inter et intra-organisationnelles caractérisent l'évolution d'une administration, avec des échanges passant par une nécessaire interopérabilité. Ce sont ces dernières phases qui sont les plus délicates et les plus onéreuses en terme de budget, en constituant de fait les facteurs clés de la réussite des projets.

¹⁷⁹ Pour citer l'ONF, il existait une dizaine de gammes, mémentos de procédures dans presque tous les domaines relevant du support : gammes des recettes, des dépenses, du matériel, des régies, du suivi des travaux, etc.

¹⁸⁰ CARCENAC, T. *Pour une administration électronique. Méthodes et moyens*. Paris : La Documentation Française, 2000, p. 10.

¹⁸¹ DAGIRAL E. Les enjeux de l'administration électronique. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 75.

¹⁸² SAINT-AMAND G. Gouvernement en ligne : cadre d'évolution de l'administration électronique. *Cahiers de recherche de l'ESG*, 2004, p. 21.

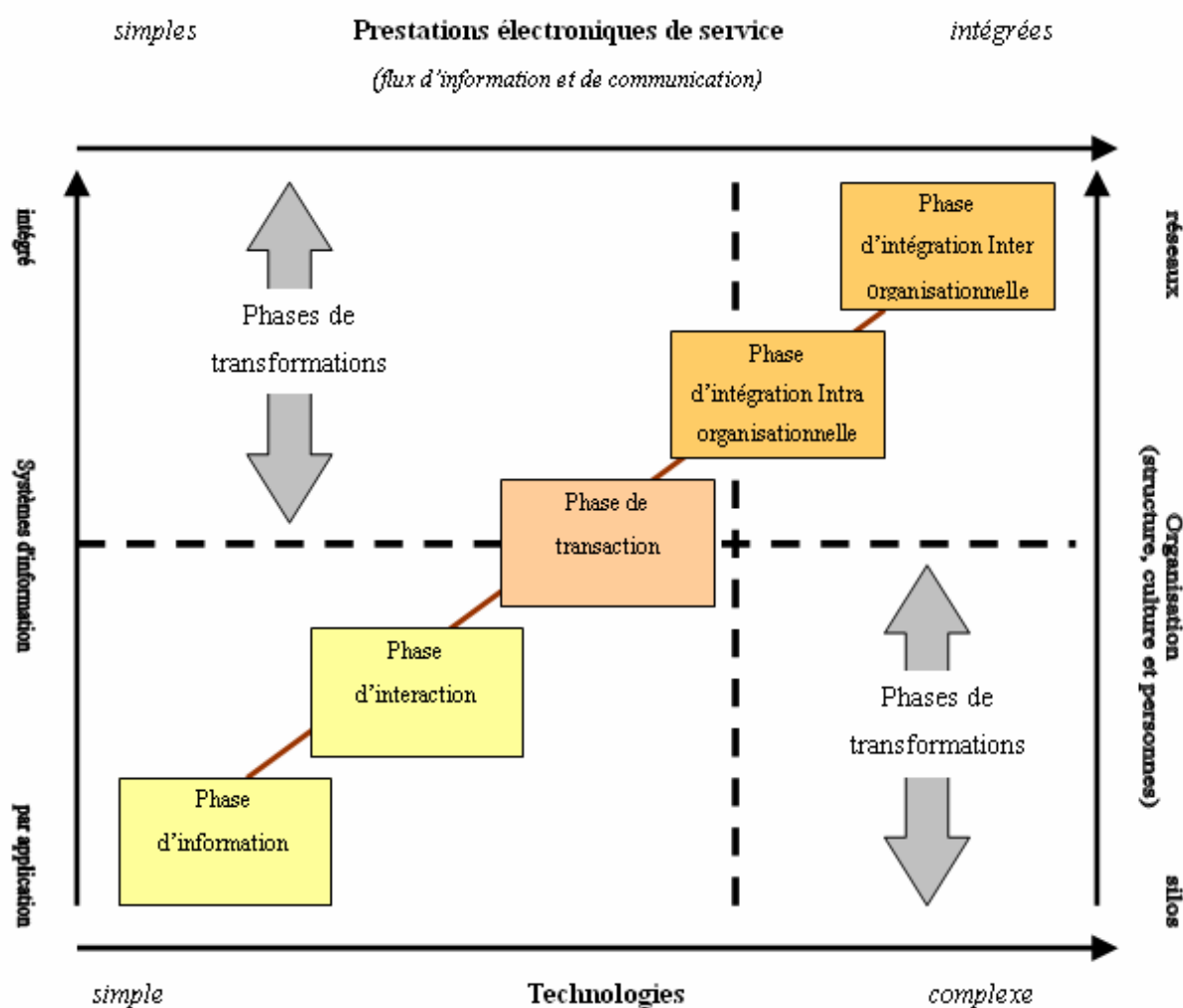


Figure 6 - Dynamique de transformation de l'administration électronique (St Amand G.)

Dans ce nouveau cadre, la réactivité et l'innovation prévalent, ce qui est déstabilisant pour les fonctionnaires de « l'ancienne génération ». La professionnalisation des services passe donc par une nouvelle approche qui doit être acceptée, à la fois des usagers et des agents publics. En effet, une e-administration n'est pas seulement la mise en ligne de services. Il s'agit d'une transformation plus profonde où l'on doit passer d'une logique « d'organisation centrée » à « citoyen-centrique »¹⁸³. La culture administrative doit nécessairement évoluer en plaçant l'utilisateur au cœur du service public. En ce sens le site « monservicepublic.fr » lancé le 19

¹⁸³ GERBOD D., PAQUET F. *Les clés de l'e-administration*. Paris : EMS, 2001, p. 25.

octobre 2009¹⁸⁴ va permettre à l’usager de réaliser la majorité des démarches administratives, tout en disposant d’un espace sécurisé nécessitant une procédure d’enregistrement préalable. Mais un rapport été établi début février 2010¹⁸⁵ relève la nécessité d’améliorer l’ensemble du dispositif en place en le structurant autour de deux axes :

1 - L’ambition de l’administration doit être partagée autour de la priorité à donner à l’usager :

- Organiser l’écoute des usagers et l’analyse des remontées des utilisateurs ;
- Rendre possible la dématérialisation de bout en bout des démarches ;
- Proposer des services qui vont au devant des besoins des usagers.

2 - L’administration doit s’appuyer sur 3 engagements pour structurer sa « stratégie numérique » :

- Fournir un accès lisible, simple et cohérent aux services en ligne de l’administration ;
- Offrir plus de services personnalisés, qui répondent au mieux aux attentes des usagers ;
- Donner la parole aux usagers pour améliorer le service public en ligne et pour innover.

Ces orientations sont transcrites en 25 propositions d’action, et 9 facteurs clés de succès sont identifiés pour pérenniser une stratégie de service numérique aux usagers.

On citera enfin le plan « France numérique 2012 – Plan de coordination de l’économie numérique »¹⁸⁶. Ce plan repose sur quatre priorités :

- permettre à tous les Français d’accéder aux réseaux et aux services numériques ;
- développer la production et l’offre de contenus numériques ;
- accroître et diversifier les usages et les services numériques dans les entreprises, les administrations, et chez les particuliers ;

¹⁸⁴ WOERTH E., Ministre du Budget, KOSCIUSKO-MORIZET N., Secrétaire d’Etat chargée de la Prospective et du Développement de l’économie numérique ont procédé au lancement officiel du site, qui ne concerne toutefois pas l’administration territoriale.

¹⁸⁵ Rapport issu des travaux du groupe « Experts numériques », Amélioration de la relation numérique à l’usager, *La documentation Française*, 12 février 2010. [Réf. du 25 septembre 2010]. Disponible sur : <<http://www.lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000078/0000.pdf>>.

¹⁸⁶ Rapport établi par Eric Besson, Secrétaire d’Etat à la prospective, à l’évaluation des politiques publiques et au développement de l’économie numérique, à la demande du Président de la République et du Premier ministre, octobre 2008. [Réf. du 25 septembre 2010]. Disponible sur : <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000664/index.shtml>>.

- moderniser la gouvernance de l'économie numérique dans le sens d'une adaptation des organisations et modes de gestion conçus avant la « révolution numérique.

Dans les 154 propositions d'actions, on soulignera celles relatives au développement de l'administration électronique, avec la généralisation des accusés de réception électronique, l'interopérabilité entre administrations, l'accessibilité des sites de l'administration, le développement de l'offre de systèmes de paiements dématérialisés, l'élaboration de politiques d'archivage numérique sécurisé, le déploiement la carte nationale d'identité électronique avec une signature électronique, et enfin la création d'ici 2012 d'un service de dossier médical personnalisé.

2.2. Les conséquences de la dématérialisation de l'information sur les métiers de la fonction publique

Ainsi que nous l'avons vu, l'introduction des NTIC a modifié la nature du travail effectué dans le secteur concurrentiel. Le secteur public a non seulement aussi été touché par les évolutions, mais en a été un des acteurs. Dans ce contexte, le partage des compétences, des informations et des savoir-faire doit être concilié au quotidien. Un accompagnement des personnels au changement est nécessaire, car l'organisation est faite « d'arrangements locaux autour des procédures officielles, qui permettent à ces dernières de fonctionner effectivement. L'évolution va bouleverser ces équilibres fragiles. Ce sont ces menaces qui peuvent provoquer une résistance au changement, et non uniquement un manque d'information »¹⁸⁷.

Les métiers de la fonction publique évoluent donc de par une double contrainte, qui s'exerce à la fois de manière endogène et exogène. Une des exigences, et non la moindre, est la nécessité que les agents acquièrent les compétences nécessaires à la mobilisation des nouvelles technologies numériques, avec un potentiel leur permette de suivre les évolutions. Car de fait, les métiers changent : l'accès rapide à l'information et la mise en place de services en ligne nécessitent une réactivité et donc une organisation du travail qui est en rupture avec l'activité administrative traditionnelle où le traitement de fond d'un dossier « prend du temps ».

2.2.1. L'accès direct à l'information sur des sites administratifs dédiés

L'administration a pour vocation, à la fois d'accueillir, de guider et de conseiller les usagers-citoyens dans leurs démarches, en leur indiquant notamment leurs droits, face à une

¹⁸⁷ GUYON C., *Réussir le changement dans le secteur public*. 2^{ème} Éd. Paris : Éd. d'Organisation, 2003, p. 73.

réglementation inflationniste et complexe. La création de sites a donc pour objectif de simplifier les démarches, en augmentant l'offre de services, à la fois par la mise en ligne d'informations actualisées quotidiennement (on citera à titre d'exemple le site de l'accès au droit français¹⁸⁸), et par des outils de simulation personnalisés (exemple : calcul d'une retraite¹⁸⁹). Pour citer un exemple de manière plus détaillée, le site Service-public.fr¹⁹⁰, devient incontournable : avec 58,4 millions de visites en 2009, soit près de 4,9 millions de visites par mois, plus de 193 millions de pages vues dans l'année, ce site est plébiscité par les usagers de l'administration. En effet, depuis sa création, le nombre de visites annuelles a été multiplié par 10. Il bénéficie par ailleurs d'une très bonne image auprès de ses utilisateurs et d'un taux de satisfaction important qui s'élève à 96% (source : 6^{ème} enquête de satisfaction). Les derniers tests qualitatifs, réalisés au printemps 2010 et destinés à évaluer la nouvelle version du site, révèlent qu'il est perçu comme un site moderne et riche de contenus utiles, et il obtient une note moyenne de 8 sur 10.

517 formulaires et téléservices pour les particuliers sont diffusés sur service-public.fr et 866 formulaires et téléservices pour les professionnels sont présents sur pme.service-public.fr (45 avec double rattachement professionnel et particulier)

Il a pour objectif de faciliter les démarches quotidiennes avec tous les formulaires et toutes les démarches en ligne et un service de messagerie qui a traité plus de 68 000 courriels en 2009, soit une croissance de plus de 67,9 % par rapport à 2008. En 2009, 200 dossiers, 3 000 fiches pratiques et 1 000 articles d'actualité mis en ligne. Les rubriques les plus consultées en 2009 sont « Vos droits et démarches » (84 078 317 pages vues) et l'annuaire de l'administration (22 860 224 pages vues).

Pour être opérationnels, ces sites nécessitent de mobiliser de nouvelles compétences et appellent donc la création de nouveaux métiers, tels celui d'administrateur de web (webmestre ou webmaster) qui crée et assure la maintenance de sites internet. D'autres acteurs apportent aussi leur contribution à un site, à la fois pour l'enrichir et l'actualiser. A ce niveau, d'autres procédures numériques sont mobilisées, faisant appel à des technologies à maîtriser (texte, son et image). Signe des temps, le marketing fait son apparition, en renforçant les équipes (exemple : e-marketeur, analyste en marketing relationnel) et en distinguant son rôle des

¹⁸⁸ [Réf. du 25 septembre 2010]. Disponible sur : <<http://legifrance.gouv.fr>>.

¹⁸⁹ [Réf. du 25 septembre 2010]. Disponible sur : <<http://www.marel.fr>>.

¹⁹⁰ [Réf. du 22 septembre 2010]. Disponible sur : <<http://www.netpublic.fr/liste/ressources-nepublic/e-administration/>>.

profils plus techniques. Les nouveaux métiers structurent l'information, et nécessitent des gestionnaires de bases de données, ainsi que de nombreux métiers supports tels des architectes réseaux, experts sécurité, développeurs, etc. Par ricochet, ils impactent aussi les métiers plus traditionnels, en les obligeant à une professionnalisation accrue et en changeant la nature même de leur quotidien et de leur support de travail - voire en entraînant leur disparition pure et simple -. Car, ainsi que le souligne le directeur de la planification au Conseil du Trésor Canadien, « face à un public plus averti et donc plus exigeant, les fonctionnaires deviendront une main-d'oeuvre de savoir, car ils devront de plus en plus apporter une réponse simple à des problèmes complexes. Il faut donc les réoutiller. »¹⁹¹

2.2.2. Les traitements numériques se substituent aux traitements manuels

La rapidité de traitement d'une information ou d'une demande est une attente classique des utilisateurs d'Internet. En ce sens, on peut citer la réactivité affichée de services qui s'engagent à fournir une réponse à un courriel sous 48 heures, tels Pôle Emploi ou la CAF. Un des objectifs cible est qu'avant fin 2011, toutes les administrations envoient systématiquement un accusé de réception indiquant le délai de traitement, lors d'une prise de contact électronique par l'utilisateur. Toutes les données relatives à un usager, ce que l'on nommait classiquement « dossier » vont se traduire par la création d'un « compte » numérique qui va devoir être organisé et géré par différents canaux administratifs. Et ce d'autant que l'interopérabilité va permettre des croisements de données pour une personne (dans la limite de ce que la CNIL autorise), par des services hétérogènes. Les données devront donc toujours être « en état » ce qui nécessite une actualisation en temps réel. Cela va impliquer des changements de pratiques, car dans un souci de transparence, l'utilisateur doit y avoir accès. Mais cela nécessite en parallèle une sécurisation accrue des documents administratifs par un système d'authentification et de certification, permettant les échanges, à la fois au sein de l'administration et des tiers. La gestion électronique des données et la numérisation de documents va nécessiter de nouvelles compétences, va mobiliser de nouvelles procédures, et par voie de conséquence être aussi source de nouveaux métiers. La dématérialisation des échanges transactionnels, par exemple liée à une procédure de facturation et son suivi (émission de facture électronique, relance, paiement) va délester certains services de manière considérable. Et ce d'autant que de nombreux moyens de paiement seront admis en direct

¹⁹¹ Baker S. *Les Echos*, 19 mai 2003.

(virements, cartes bancaires, prélèvements), et donc vont alléger les flux de traitement manuels, et donc amener à supprimer certains métiers, tout en optimisant les coûts. Les transactions financières en ligne sont donc amenées à se développer. Mais ce ne sont pas les seules : un des objectifs affichés est de rationaliser et simplifier des démarches administratives pour les entreprises et les particuliers.

On note qu'il existe 4 niveaux de dématérialisation :

- téléchargement du formulaire sans remplissage en ligne ;
- téléchargement d'un formulaire ayant été pré-rempli en ligne ;
- demande / déclaration en ligne avec envoi dématérialisé du formulaire ;
- dématérialisation totale avec création d'un espace personnel de suivi et possibilité de transaction.

L'objectif final est de rationaliser les processus d'instruction des dossiers, en automatisant les traitements sans valeur ajoutée et en réduisant les manipulations papier, tout en libérant des heures de travail pouvant être affectées à des tâches productives. Pour des documents à production obligatoire du type déclarations sociales ou fiscales, on peut d'ores et déjà citer quelques chiffres permettant de mesurer l'ampleur des échanges :

DUE (Déclaration Unifiée d'Embauche) : 75 % des DUE sont dématérialisées, pour 36 millions de déclarations.

DUCS (Déclaration Unifiée de Cotisation sociale) : en 2008, une entreprise sur deux utilisait la dématérialisation, dont 52 % des entreprises de moins de 20 salariés, 80 % des entreprises entre 20 et 100 salariés et 100 % des entreprises de plus de 200 salariés. On note à cette date que moins de 50% des administrations utilisent la dématérialisation. Toutefois, 85 % des paiements sont dématérialisés grâce aux virements qui remplacent les chèques.

DADS-U (Déclaration automatisée des données sociales unifiée) : 2 millions d'établissements ont produit pour 2008 une DADS-U, représentant 40 millions de lignes nominatives. Il s'agit de la déclaration la plus dématérialisée puisque 90 % des établissements produisaient une DADS-U dématérialisée en 2007, et approximativement 95 % en 2008. Les gains réalisés ont été réinvestis dans l'accompagnement nécessaire à la maîtrise de la DADS-U dématérialisée. Le traitement d'une DADS-U dématérialisée coûte 20 centimes au lieu de 1,25 euro pour une DADS-U papier, soit un gain de 1 à 6. Il faut également ajouter les autres

gains pour les organismes et l'État, notamment pour l'administration fiscale, car cette modernisation a permis la création de la déclaration pré remplie de revenus.

Dans le domaine des achats, avec un enjeu financier clair (réduire les coûts), le domaine complexe et obligatoire des marchés publics a un rôle essentiel. Le labyrinthe des textes et des procédures a amené par le passé à écarter de nombreuses entreprises, compte tenu du caractère rédhibitoire de l'opération pour les petites structures. La dématérialisation, prévue par le code de 2009, organise les procédures de manière à faciliter la disponibilité de l'information et raccourcir les délais, pour fluidifier les échanges. Elle oblige les acheteurs publics à publier les avis de publicité et les documents de la consultation sur leur profil dès le 1^{er} janvier 2010. A cette même date, pour les achats de fournitures de matériels informatiques et de services informatiques, l'entreprise devra transmettre par voie électronique les candidatures et les offres. Enfin, au 1er Janvier 2012, l'acheteur devra accepter de recevoir les candidatures et offres qui lui seront transmises par voie électronique. Pour répondre aux nécessités de confidentialité et de sécurité, des plates-formes de dématérialisation électroniques ont été mises en place (tel achatpublic.com), et des certificats électroniques à obtenir en ligne permettent d'authentifier les entreprises et de valider leur offre. Le traitement d'un dossier d'appel d'offres va ensuite être plus rapide, avec moins d'intervenants : plus efficace, plus accessible, il va nécessiter moins de temps. Le métier des opérateurs classiques d'une cellule d'appels d'offres va changer, en même temps qu'émerge un nouveau métier d'acheteur, avec des compétences nouvelles. Si le rôle des acteurs connaît des mutations, le corollaire pour les managers est la nécessité de leur accompagnement, en prenant toute la mesure des changements induits. Des compétences complémentaires sont donc indispensables dans des domaines tels que la gestion des performances, les circuits de responsabilité, la coopération et la collaboration entre services, ou encore les partenariats entre secteurs public et privé.

La prise en compte de ces facteurs passe donc par la mise en œuvre d'une GPEEC adaptée qui nécessite une adhésion des cadres passant par une légitimation de leur rôle.

2.3. Les nécessaires évolutions managériales doivent laisser une part importante à l'innovation

Le chantier majeur dans le secteur public concerne la gestion des ressources humaines. Les évolutions des technologies de l'information dans une organisation administrative

historiquement hiérarchisée, rencontre des résistances. Les métiers changent, car des tâches peu valorisantes sont automatisées tandis que d’autres émergent, nécessitant une adaptabilité rapide des agents. Silicani indique qu’il faut « mettre en place une fonction publique des métiers qui soit un atout pour la France »¹⁹². Les administrations doivent prendre des mesures pour cerner les compétences requises par une administration électronique efficace, et veiller à ce que les intéressés possèdent ces compétences. Dans cette optique, et consciente des enjeux, la Direction Générale de l’administration et de la Fonction Publique a mis en place un projet ayant pour objectif d’améliorer la formation des agents qui travaillent au sein des différents ministères, dans les différents secteurs de la gestion des ressources humaines¹⁹³. Ce projet, baptisé l’Ecole de la GRH¹⁹⁴ a engagé trois chantiers correspondant à des enjeux stratégiques différents :

- la construction de référentiels de formation pour le secteur de la GRH, afin de mieux traduire les compétences-clés à détenir dans les métiers de la GRH ;
- la mutualisation des ressources permettant d’apprendre collectivement à construire une politique de GRH et faciliter un meilleur partage des compétences et des connaissances ;
- la labellisation de formations afin de doter l’administration d’un instrument permettant une meilleure lisibilité de l’offre de formation et une reconnaissance interministérielle de ces dernières¹⁹⁵.

Des réunions thématiques, sous forme de rencontres professionnelles associent de nombreux participants, tous ministères confondus, et donnent lieu à la publication d’une lettre et de dossiers documentaires¹⁹⁶.

Il faut par ailleurs tenir compte d’un contexte où les seniors sont en nombre important : les prévisions de départs à la retraite indiquent qu’à l’horizon 2012 43% des agents de la fonction

¹⁹² SILICANI J-L., Rapporteur général de la conférence nationale : *Livre blanc sur l’avenir de la fonction publique*, 2008, p. 95.

¹⁹³ LEVÊQUE A-M., CLERGEOT P. Gestion des ressources humaines et modernisation de la fonction publique. *Regards sur l’actualité, La Documentation Française*, janvier 2008, n°337, p. 70.

¹⁹⁴ Elle a été créée en mars 2007. [Réf. Du 18 janvier 2010]. Disponible sur : <<http://www.fonction-publique.gouv.fr/rubrique260.html>>.

¹⁹⁵ *SERVICE PUBLIC*, mars 2009, n° 141, p. 4.

¹⁹⁶ Exemple : 4^{èmes} rencontres professionnelles : *l’évaluation individuelle et collective, un acte de management*, avril 2009.

publique de l'État et 32% de la fonction publique territoriale seront concernés¹⁹⁷. Cela engendre donc 2 difficultés au niveau d'une GPEEC, avec tout d'abord la prise en compte d'une forte résistance des personnels en fin de parcours professionnel, puis au niveau des remplacements, d'une nécessaire anticipation à faire, avec à la fois une professionnalisation accrue et une capacité d'innovation forte. Pour les personnels en fin de parcours qui sont en difficulté, et dans le cadre de restructurations, les solutions de réorientation professionnelles sont possibles, avec soit une mobilité pour un poste plus adapté dans la même administration, soit vers un autre service public¹⁹⁸.

Pour le remplacement des fonctionnaires, les modalités d'accès à la fonction publique restent basées sur les concours qui sont axés pour l'essentiel sur des épreuves théoriques à caractère généraliste, de type « scolaire ». Le recrutement, culturellement conçu comme un processus logistique et juridique, et non comme la première étape de la gestion des ressources humaines, fait toutefois l'objet d'une évolution. Le rapport Desforges¹⁹⁹, préparatoire au réexamen général du contenu des concours d'accès à la fonction publique de l'État, a constitué une première étape de la simplification et de la professionnalisation des recrutements. Le dossier a été lancé sur plusieurs fronts : contenu des épreuves, organisation (mutualisation des épreuves, procédures de téléinscription), professionnalisation des jurys, meilleure prise en compte des compétences acquises et de l'expérience professionnelle des candidats²⁰⁰. La prise en compte (encore lente) de ces nécessités s'est toutefois déjà traduite dans certains concours de recrutement des cadres, tel celui des Instituts Régionaux d'administration²⁰¹. La sélection classique qui passe à la fois par des évaluations écrites et orales a été refondue. En ce sens, la traditionnelle épreuve écrite de composition sur un sujet d'ordre général a été repensée et ne correspond plus à l'épreuve de « culture générale » de style académique et critiquée pour son caractère aléatoire et discriminant. Il s'agit maintenant d'« une composition sur un sujet d'ordre général portant sur la place de l'État et son rôle dans les grands domaines de l'intervention publique (société, économie, emploi, santé, culture, territoires, relations extérieures...) ». Cette épreuve remaniée doit permettre d'évaluer le candidat eu égard à son

¹⁹⁷ JUBERT F., MONTFORT I., STAKOWSKI R. *La e-administration, levier de la réforme de l'Etat*, Paris : Dunod, 2005, p. 135.

¹⁹⁸ LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, JORF n° 0180 du 6 août 2009, art 7.

¹⁹⁹ DESFORGES C., rapport remis le 19 février 2008 au ministre de la fonction publique Eric Woerth.

²⁰⁰ FARGEOT-BOLL C. Une nouvelle gouvernance pour la GRH de l'Etat-employeur. *Service Public*, avril 2009, n°142, p. 16.

futur environnement de travail. Les domaines évoqués, tant société qu'emploi ou culture, laissent à penser qu'un suivi attentif de l'actualité est plus encore qu'auparavant nécessaire à la réussite de cette nouvelle épreuve. La seconde épreuve de questions à réponses courtes est élargie et intègre désormais de nouvelles matières, permettant de mieux appréhender le positionnement des postulants au niveau de leur perception managériale. Au droit public, finances publiques, questions européennes, et économie s'ajoutent la gestion des ressources humaines (GRH) et les questions sociales. Pour les candidats admissibles, à l'ancienne épreuve générale baptisée « grand oral », se substitue une épreuve plus pratique se rapprochant d'un entretien de recrutement. Le texte précise que cet entretien avec le jury visera à évaluer « les qualités personnelles du candidat, son potentiel, son comportement face à une situation concrète, le cas échéant sous forme d'une mise en situation ». Cette épreuve remaniée débute par une présentation du parcours et des motivations du candidat. Ce sont maintenant plus les potentialités, le savoir-faire ainsi que le savoir être du candidat qui se substituent au classique savoir théorique bien mémorisé, qui font l'objet d'une évaluation. En parallèle, le programme de la scolarité dispensée dans les IRA²⁰² a changé : au delà du cadre et enjeux de l'action publique, des moyens et méthodes de l'administration, le management occupe une place à part entière avec un accent mis sur le fonctionnement et le pilotage des équipes, le travail collectif et la communication.

Ces nouveaux cadres disposent donc d'un potentiel important, permettant l'appréhension des nouveaux enjeux et leur intégration dans un quotidien managérial à repenser chaque jour : la loi de l'évolution fait que l'activité est maintenant en perpétuelle évolution, et de nouvelles solutions sont à penser, notamment en utilisant les outils dématérialisés.

Le besoin d'opérer des contrôles, à la fois des programmes et des actions mis en place, passe aussi par la nécessité d'évaluer les hommes, pour pouvoir apprécier et faire évoluer les résultats. Cette appréciation passe par la mesure des compétences, concept qu'il convient de bien appréhender pour en prendre toute la dimension.

²⁰¹ ARRÊTÉ du 6 juin 2008 fixant la nature, la durée et le programme des épreuves des concours d'entrée aux Instituts régionaux d'administration, publié au JORF n°0143 du 20 juin 2008, texte n° 59.

²⁰² Site de l'Institut Régional d'Administration de Lyon. [Réf. du 16 janvier 2010]. Disponible sur : <http://www.ira-lyon.gouv.fr/mod.php?rub=fi&pg=org_etudes>.

3. L'adéquation entre la nouvelle configuration organisationnelle de l'État et le management des fonctionnaires nécessite une GRH adaptée (cohérente)

Les changements organisationnels sont la résultante de la traduction de courants de pensée émanant de pays voisins, mais aussi d'une évolution interne de notre façon de concevoir le service public et sa relation à l'utilisateur. L'Etat providence qui était opérateur se transforme en Etat régulateur²⁰³, voire pour certains en Etat stratège²⁰⁴. Cette évolution doit être pilotée et faire l'objet d'un accompagnement managérial fort prenant en compte les spécificités de notre secteur public.

3.1. L'émergence du NPM et sa déclinaison nationale

Compte tenu de l'impact croissant du nouveau management public, il nous est apparu qu'il était important à ce stade de s'attarder sur les différents concepts qui prévalent à son émergence, compte tenu de son impact pluridisciplinaire, puis de voir sa déclinaison dans le modèle de la fonction publique française.

3.1.1. L'émergence du NPM dans un contexte de mondialisation

Ce processus a affecté de nombreux pays de l'OCDE, ainsi que quelques pays en voie de développement à différentes époques, et avec des fortunes diverses. C'est au Royaume-Uni que le NPM s'est tout d'abord révélé, avec la promesse politique d'une réduction d'impôts, associée à la volonté de désengagement de l'Etat, avant d'essaimer dans tous les pays de l'OCDE et de se répandre dans plusieurs pays en développement. Si chez ce précurseur, c'est la volonté de s'inscrire dans une idéologie néo-libérale qui a prévalu, pour d'autres, tels le Japon, c'est pour tenter de pallier à une inefficacité du secteur public. La volonté de surmonter une crise financière a fait entrer le Canada dans cette démarche, tandis que la nécessité de surmonter une crise politique est apparue en Italie. Pour d'autres, c'est un phénomène de mimétisme qui a été induit, mais les origines sont souvent multiples, avec des pressions à la fois endogènes et exogènes. L'idée essentielle du NPM est d'émettre le postulat selon lequel les méthodes de management du secteur privé peuvent être transposées au secteur public, c'est-à-dire *l'extension des manières de penser du monde économique aux institutions*

²⁰³ PESQUEUX Y. Le « nouveau management public » (ou New Public Management). *hal-00510878*, 22 août 2010. [Réf du 8 février 2011]. Disponible sur : < <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/78/PDF/.pdf> >

²⁰⁴ PICQ J (dir). L'Etat en France – servir une nation ouverte sur le monde. *La documentation Française*, 2004.

publiques²⁰⁵. Cela nous amène alors à nous interroger sur les concepts procédant à la genèse de ce nouveau paradigme.

3.1.2. Les fondements du NPM

Hood²⁰⁶, l'un des principaux maîtres à penser de ce mouvement, le décline en sept points :

- 1** – Contrôle de chaque unité administrative par un manager disposant d'un espace de manœuvre important dans la gestion des politiques qu'il doit mener (contrôle par le « performance reporting » = ce que l'on ne peut pas mesurer ne sera pas atteint).
- 2** – Définition d'objectifs et de standards explicites pour la mise en œuvre d'indicateurs de succès, si possible sous forme quantitative (« mission-driven government », « separation of strategic planning and operational execution », « performance measurement », « separation of founder and provision functions »).
- 3** – Mise au centre de toute activité administrative du produit au détriment du processus de production, car les prestations de l'administration sont à valoriser à partir des « résultats » et non des procédés (« management by results »).
- 4** – Abandon des structures monolithiques de l'État, désenchevêtrement du secteur public par la création d'agences indépendantes munies d'un budget, d'objectifs clairement définis et d'un management propre (décentralisation administrative, structures de holding).
- 5** – Introduction de mandats clairs à l'intention des agences de l'État sous forme de contrats de prestations qui doivent être fournies en ayant le plus souvent recours au marché compétitif (par le « sourcing out » ou le « sourcing in », par exemple par le « benchmarking », le « competitive tendering »).
- 6** – Remplacement du type militaire de la bureaucratie par un management tel qu'il est pratiqué dans le privé (salaires au mérite, gestionnaire des ressources humaines, abandon du statut du fonctionnaire, « lean management »).
- 7** – Réduction des coûts par produit (introduction de la vérité des coûts, « do more with less », abandon des principes budgétaires annuels, « maximal value for money orientation », « earning rather than spending », « cost accounting, controlling »).

²⁰⁵ BLAY M. L'évaluation par indicateurs dans la vie scientifique : choix politique et fin de la connaissance. *Cités*, n° 37, 2009/1, p. 16.

²⁰⁶ HOOD C. A public management for all seasons. *Public Administration*, op. cit.

L'opérationnalisation de ces concepts nécessite toutefois une évolution de l'État wébérien²⁰⁷ vers un état néo-wébérien, sous l'effet d'une stratégie volontariste de réforme de la gestion publique fondée sur le couple « maintenir/moderniser »²⁰⁸ : il doit être capable de faire correspondre des objectifs, des moyens et des résultats. Ce modèle peut être décliné selon sept éléments, selon Bouckaert²⁰⁹ :

- 1 – Le cadre essentiel de la société est et demeure l'État de droit : les fonctionnaires ne sont plus des bureaucrates avec un haut niveau d'expertise juridique en réponse à des usagers, mais sont aussi des managers qui intègrent les notions de performance et de service au client.
- 2 – Les citoyens ont des droits et des devoirs dans le contexte de l'État de droit. Mais la qualité de citoyen vient se compléter par celle de client qui se place dans un marché de type concurrentiel avec un certain degré d'acceptation.
- 3 – Un système démocratique représentatif comprenant un gouvernement protège les citoyens et légitime cet état de droit et son appareil. Il intègre la participation et la représentation du client citoyen.
- 4 - Le droit public reste l'instrument principal du fonctionnement de l'administration tout en intégrant des données du droit civil qui pénètre à cette occasion la sphère publique.
- 5 – La fonction publique présente est bien identifiée, avec un statut une culture et des conditions de travail propres. Sa neutralité et son souci de légitimité, tempérés par des engagements tirés des objectifs des politiques et le souci des résultats infèrent une culture professionnelle de qualité et de service.
- 6 – Les relations des fonctionnaires avec les citoyens sont à la fois guidées par une vision internaliste (distanciation, égalité devant la loi, respect des garanties et des procédures) et une vision externaliste avec le citoyen client, orientée par le souci du consommateur et des résultats.

²⁰⁷ Partant d'une définition de l'État par ce qui fait sa spécificité, à savoir le monopole de la contrainte légitime, la vision wébérienne de l'administration correspond à une division stricte du travail politique : élus, fonctionnaires et citoyens se voient assigner des rôles bien circonscrits dans une perspective de spécialisation et de professionnalisation. Les décisions reviennent au politique, leur exécution à la bureaucratie et la légitimation de l'ensemble aux citoyens en leur qualité d'électeurs. Chacune de ces fonctions est régie par des règles et des impératifs particuliers qui témoignent de leur nature différente.

²⁰⁸ POLLIT C, BOUCKAERT G. *Public Management Reform : A Comparative Analysis*, Oxford : Oxford University Press, 2004.

²⁰⁹ BOUCKAERT, G. La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2003, n°105-106, p. 54.

7 – la légitimité des décisions ne repose plus seulement sur la légalité, mais aussi sur l'économie, l'efficacité et l'efficace caractérisant le fonctionnement de l'État et de ses politiques.

On passe donc d'un idéal-type de la bureaucratie dont la dimension rationaliste est la condition même de son efficacité à une conception reposant sur les trois E « Economie, Efficacité, Efficace »²¹⁰ et du très « *thatchérien* » *Best Value for Money érigé comme « cauchemar » bureaucratique adressé à la supposée rigidité des services publics*²¹¹.

On s'inspire donc pour cela des nouveaux principes tirés de la gestion managériale propre aux firmes²¹². Il n'en demeure pas moins que les spécificités des services publics induisent des paradoxes, soit « des contradictions durables voire permanentes entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout »²¹³.

Parmi les contradictions, on citera les principales, avec tout d'abord le couple centralisation / décentralisation, avec leurs attributs respectifs, à savoir d'une part l'obligation de rendre compte et d'autre part la participation et l'engagement. On constate en effet que le parallèle à la décentralisation²¹⁴ est l'augmentation de la déconcentration²¹⁵ avec un renforcement de la hiérarchie. La deuxième composante concerne d'une part le besoin de rationaliser la prise de décision pour l'action administrative et d'autre part de laisser une place au jugement personnel et au compromis dans la prise de décision²¹⁶.

On peut présenter ces éléments sous forme d'un schéma qui explicite les différentes formes de paradoxes qui sous-tendent le NPM :

²¹⁰ URIO, P. La gestion Publique au service du marché. In : *La pensée comptable, Etat néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, Hufty Marcel (eds), Paris : IUED, Collection nouveaux cahiers de l'IUED, septembre 1999.

²¹¹ PESQUEUX Y. Le « nouveau management public » (ou New Public Management). *hal-00510878*, 22 août 2010. [Réf du 8 février 2011]. Disponible sur : < <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/78/PDF/.pdf> >

²¹² POLLIT C., BOUCKAERT G., op.cit.

CHEVALIER J, ROUBAN L. La réforme de l'Etat et la nouvelle gestion publique : mythes et réalités. *Revue Française d'administration publique*, 2003, n° 105-106.

²¹³ TALBOT, C. La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique. *Revue française d'administration publique*, 2003, n° 105-106, p. 12.

²¹⁴ Le processus de décentralisation en 1982 a eu comme corollaire l'augmentation des pouvoirs des préfets, devenus représentants locaux des ministres.

²¹⁵ ALBERTINI, J-B. *La déconcentration : l'administration territoriale dans la réforme de l'État*. Paris : Economica, 1997.

²¹⁶ VICKERS S.-G. *The Art of Judgement : A Study of Policy Making, Public administration*. London : Sage Publications, 1995. (Coll. Advances).

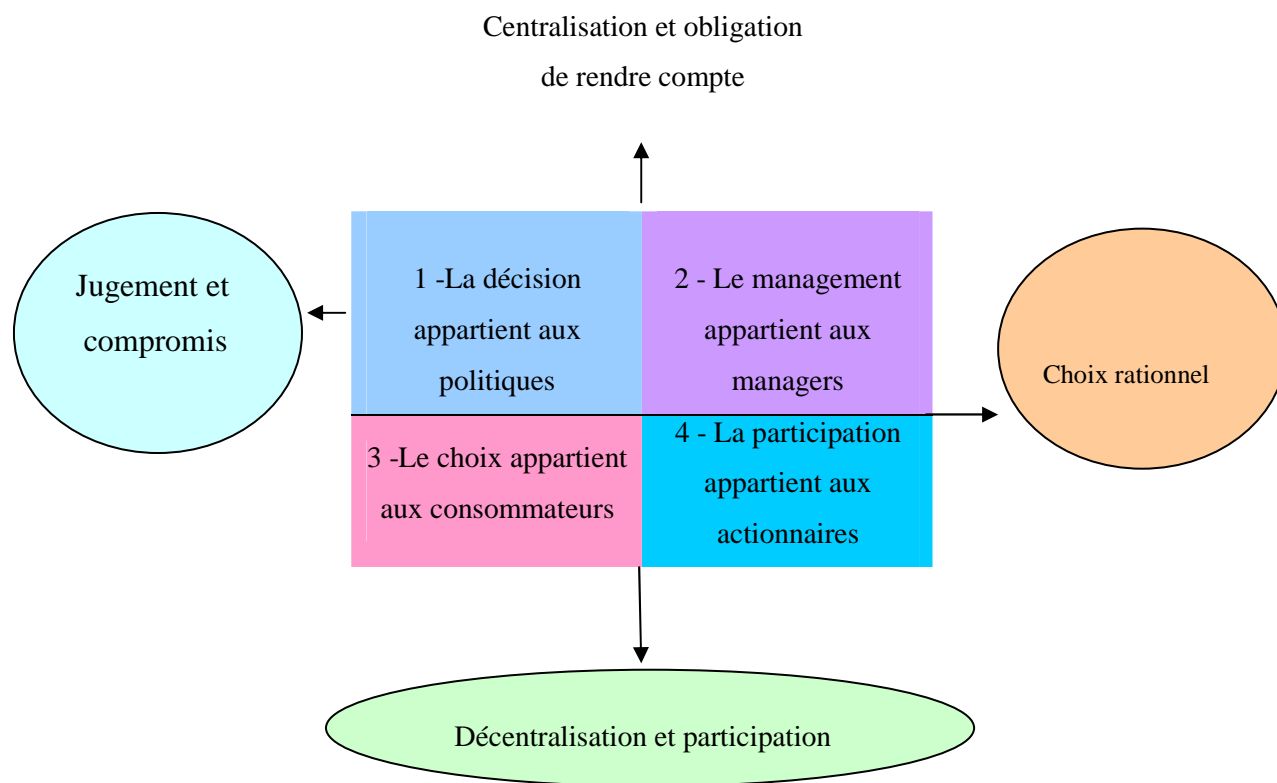


Figure 7 - Les paradoxes du NPM²¹⁷

1 – Le premier modèle « la décision appartient aux politiques » souligne les enjeux de pouvoir entre les élus (politique) et l'administration (bureaucratie) qui prônent respectivement la désignation de cadres supérieurs sur des critères politiques (prise de contrôle) et une fonction publique objective et neutre.

2 – Le deuxième modèle « le management appartient aux managers » met en exergue la concurrence entre d'un côté les managers (renforcement de leurs pouvoirs / responsabilités) par des délégations, et de l'autre les agents et leurs organisations syndicales.

3 – Le modèle du « choix appartient aux consommateurs » vise surtout à introduire des mécanismes de marché, et a souvent débouché sur des privatisations. On passe de la notion d'usager d'un service public à celle de client.

4 – Le dernier modèle « la participation appartient aux actionnaires » est un savant dosage des trois précédents, avec comme postulat que les services publics sont pluriels et doivent être

²¹⁷ TALBOT, C. La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique. *Revue Française d'administration publique*, 2003, n° 105-106, p. 14.

gérés comme des réseaux plutôt que dans l'intérêt d'un seul groupe. On arrive alors à la notion de gouvernance²¹⁸ qui préconise la participation de membres de la société civile à la prise de décision.

Bezès²¹⁹ pose toutefois une limite en terme de « *révolution intellectuelle* » liée au triomphe progressif et silencieux du NPM, qui présente le risque de reconduire l'effet de vérité qu'il promet pour lui-même, à savoir une « *science universelle et cohérente* » qui s'impose aux administrations en raison de son utilité et de son efficacité pratique.

La conceptualisation du NPM qui précède émane essentiellement des pays Anglo-saxons, et a commencé à être transcrite la décennie suivante, en faisant l'objet d'adaptations dans le système administratif français.

3.1.3. La transposition du NPM dans l'administration française

Pour Blay²²⁰, le NPM repose sur trois moments constituant une sorte de tryptique, un nouveau dogme des « *bonnes pratiques* » : *objectifs – évaluations – sanctions*. Dans le même sens, Pesqueux²²¹ précise que « *l'objectif d'efficacité met toutefois en tension la dimension institutionnelle et la dimension managériale de l'administration, avec une discussion marquée par l'introduction de logiques de compétitivité dans les services administratifs du fait de systèmes d'évaluation et d'incitation applicables aux administrations publiques comme à leurs fonctionnaires* ». La mise en œuvre des concepts présentés dans les services publics nécessite toutefois des évolutions à caractère législatif et réglementaire, qui sont fonction de la nature et du domaine de référence du domaine impacté²²².

3.1.3.1. Les évolutions législatives : un nouveau socle qui ne dit pas son nom

La refonte des finances publiques s'est traduite par le vote, en 2001, de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF)²²³ qui s'applique depuis janvier 2006 à l'ensemble des services de l'État.

²¹⁸ Cela permet la mise en débat, la négociation de ce qui pourrait à priori s'imposer : CHEVALLIER J., ROUBAN L. (coord.), La réforme de l'Etat et la nouvelle gestion publique : mythes et réalités. *Revue Française d'administration publique*, 2003, n° 105-106, p. 214.

²¹⁹ BEZES, P. *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française*. Paris : PUF, 2009, p. 37.

²²⁰ BLAY M. op.cit., p. 16.

²²¹ PESQUEUX Y. Le « nouveau management public » (ou New Public Management). hal-00510878, 22 août 2010. [Réf du 8 février 2011]. Disponible sur : < <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/78/PDF/.pdf> >

²²² Les domaines de la loi et du règlement sont identifiés et séparés dans la constitution du 4 octobre 1958 et ressortent donc respectivement des pouvoirs législatifs appartenant au Parlement (art 34) et exécutif revenant au gouvernement.(art 37).

²²³ Loi Organique relative aux Lois de Finances adoptée le 1^{er} août 2001 précitée.

Il y a en même temps la nécessité de prendre en compte des évolutions sociologiques, avec notamment une population diversifiée, l'allongement de la vie active, la prise en compte des droits des salariés tels que définis dans le cadre européen²²⁴. L'enjeu est de mieux recruter les agents, de mieux les gérer, de faciliter leur évolution de carrière et leur mobilité.

Par le levier budgétaire, il va donc y avoir un renouvellement profond de la gestion des ressources humaines, dont les conséquences tentent d'être évaluées à tous les niveaux de l'État. L'impact financier se doit d'être mesuré, et c'est ainsi que le Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics a été saisi en 2002 d'une étude sur les politiques indemnitaires mises en œuvre dans les différents ministères²²⁵. En parallèle, un rapport sur la rémunération au mérite des directeurs d'administrations centrales a été demandé en 2003 par le premier ministre à Silicani²²⁶. Un outil méthodologique pour l'application de la loi organique relative aux lois de finances a par ailleurs été publié en juin 2004 en associant plusieurs partenaires institutionnels²²⁷. Dans sa seconde partie, il détermine et diffuse des objectifs et des indicateurs permettant aux agents de conduire leurs activités dans une direction qui contribue à la réalisation des objectifs des programmes.

Ces éléments sont concrétisés et introduits dans les projets de lois de finances depuis 2004²²⁸ qui dénoncent à cette occasion les dérives « normatives, bureaucratiques et égalitaristes » en demandant le développement d'une vraie gestion des ressources humaines mettant fin « à des dérives coutumières » et corrigeant des éléments de nature « organisationnelle ou statutaire »²²⁹.

Enfin, la loi de modernisation de la fonction publique²³⁰ vise à améliorer le déroulement des carrières des agents publics en agissant sur la formation, la mobilité et le cumul d'activités. Le texte s'inspire d'un protocole d'accord sur l'amélioration des carrières dans la fonction

²²⁴ L'aspect Européen a été essentiellement traité au sein de la loi n° 2005-843 du 26 juillet 2005 portant diverses mesures de transposition du droit communautaire à la fonction publique.

²²⁵ La Gestion des régimes indemnitaires et la modulation des primes, conclusions du *Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics*, Avril 2004.

²²⁶ SILICANI, J-L., LENICA F. La rémunération au mérite des directeurs d'administration centrale : mobiliser les directeurs pour conduire le changement. *La documentation Française*, février 2004, 43 p.

²²⁷ *La démarche de performance : stratégie, objectifs et indicateurs*. Paris : Ministre de l'économie, des finances et du budget, la Commission des finances de l'Assemblée Nationale et du Sénat, la Cour des Comptes et le Comité interministériel d'audit des programmes, juin 2004.

²²⁸ TRON, G. « Fonction publique et réforme de l'État », rapporteur spécial de l'Assemblée Nationale, *projets de lois de finances 2004* (n° 1110) et *2005* (n° 1863).

²²⁹ Déjà en 1793, Saint-Just écrivait : « les représentants du peuple [...] sont environnés de bureaux [...] ; il ne se fait rien et la dépense est pourtant énorme », « *Sur l'art militaire de la nation et la bureaucratie* », rapport au comité de salut public le 1^{er} octobre 1793.

²³⁰ La loi de modernisation de la fonction publique n° 2007-148 a été promulguée le 2 février 2007.

publique signé le 25 janvier 2006 par trois syndicats (UNSA, CFDT et CFTC) sur sept. Le droit individuel à la formation (DIF) des agents est introduit. La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle est maintenant possible, en remplacement d'une épreuve dans les concours et au titre de la promotion interne. Un nouveau droit à congé pour la validation des acquis de l'expérience (VAE) et un congé pour bilan de compétence sont créés. Le texte adapte les règles de mise à disposition des fonctionnaires pour faciliter leur mobilité entre les fonctions publiques et entre ministères eux-mêmes, ou avec des organismes contribuant à la mise en œuvre des politiques de l'État. Il encourage en outre les échanges entre les secteurs public et privé en adaptant les règles de déontologie des fonctionnaires. Le délai d'incompatibilité entre l'exercice de fonctions de responsabilité dans l'administration et dans le privé, dit « pantouflage », est réduit de cinq à trois ans. Par ailleurs, à la demande du gouvernement, le Parlement a entériné la possibilité, pour les administrations d'État et celles de la fonction publique hospitalière volontaires, de supprimer à titre expérimental, jusqu'à fin 2011, puis de manière pérenne sauf disposition statutaire contraire, le système de notation des fonctionnaires pour le remplacer par un entretien professionnel²³¹.

3.1.3.2. Les évolutions réglementaires confortent la démarche

Des textes novateurs ont émergé suite aux résultats des premières études, et c'est dans ce cadre que se situe le décret de 2002²³², qui bouleverse la donne en matière d'entretien et de notation, ces deux éléments étant désormais liés. Ses effets sont toutefois récents, puisqu'il a commencé à être opérationnel en 2004 dans les différentes administrations. La grande mutation procède de l'introduction d'un système d'évaluation, en complément d'un système de notation toiletté, qui a induit l'apparition d'un véritable système de management. Si la question de la portée de la réforme de la gestion publique sur les systèmes administratifs est posée²³³, elle a un impact très net sur la gestion des ressources humaines. L'effectivité des dispositifs d'évaluation des personnels et des actions à mettre en œuvre passe par la mise en place de référentiels bien définis : une nouvelle culture est en train de s'installer, notamment depuis la LOLF²³⁴ qui a induit la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de mesure. Elle

²³¹ LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, article 35, JORF n°0180 du 6 août 2009 p. 13116.

²³² MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME DE L'ÉTAT, DÉCRET n° 2002-682 du 29 avril 2002 modifié relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État. Journal officiel n°102 du 2 mai 2002, p. 7995.

²³³ BOUCKAERT, G. La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ?, op. cit., p. 40.

²³⁴ Loi Organique relative aux Lois de Finances n° 2001-692, précitée.

passer par une réelle implication personnelle, et donc une plus grande responsabilisation des agents qui doivent rendre compte de leur action, tant en interne qu'au niveau des usagers. La transparence devient la règle, et s'est institutionnalisée depuis les lois de 1978 relatives à l'informatique, fichiers et libertés et permettant l'accès aux documents administratifs. L'évolution vers une culture de la performance « *met toutefois sous tension le droit administratif ainsi que la vieille culture juridique de l'administration* »²³⁵. Des îlots de résistance se forment, pour lutter contre une forme de démantèlement de ce qui relève de la sphère publique. Les obstacles juridiques jalonnent donc les chemins des bonnes pratiques de gestion. Il faut donc s'attacher à mettre en place de nouvelles normes juridiques, tout en accompagnant ces évolutions par une gestion des ressources humaines adaptées.

3.2. La conduite du changement doit accompagner cette évolution culturelle

Comme nous l'avons déjà examiné²³⁶, il y a nécessité à assurer la cohérence entre un système d'organisation et la GRH associée. La configuration de l'administration publique classique est de type mécaniste, et le modèle de GRH associé est donc objectivant. Dans ce cadre, la coordination est assurée par des mécanismes formalisés (standardisation, planification). On constate toutefois une évolution de l'organisation administrative vers le modèle adhocratique, avec notamment une organisation en agences et la mise en place de réseaux. La configuration en matière de GRH associée doit donc évoluer en parallèle vers le modèle individualisant, et être accompagnée par une gestion particulière des agents qui s'inscrit à la fois dans une démarche prospective (GPEEC), et qui prend en compte les performances individuelles en les traduisant par des mesures ciblées en terme de carrière et de rémunération. Les premières critiques formulées à cet égard mettent en avant la « mise en concurrence des agents »²³⁷, que d'aucuns estiment incompatibles avec l'exercice d'un service public de qualité.

Concrètement, sur le plan de la GRH, il y a tout l'aspect évolution de **carrière** qui est induit : le temps de passage des échelons dans un grade, et les possibilités de promotion sont liés au système mis en place, tout en étant couplé avec un système de **rémunération** statutaire liée à la performance. Compte tenu de la pyramide des âges des salariés²³⁸, il va y avoir une opportunité historique liée à des départs à la retraite massifs : entre 2005 et 2015 850 000

²³⁵ CAILLOSSE, J. L'administration entre exigences juridiques et impératifs managériaux. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 32.

²³⁶ Cf. supra, § 1.2.2.

²³⁷ BLAY M., op.cit., p. 17.

fonctionnaires de l'État vont partir à la retraite²³⁹, soit près de 50 % des effectifs. La faculté de leur remplacement est une décision stratégique, et l'exemple du Canada²⁴⁰ montre qu'une baisse sensible des effectifs de la fonction publique est possible sans nuire à la qualité des services publics²⁴¹. En parallèle, deux actions sont mises en place, pour rationaliser la gestion des différents corps et prendre en compte la notion de performance.

3.2.1. Faire des gains de productivité par la réduction du nombre de corps et donc de statuts de fonctionnaires.

L'objectif de réduction drastique du nombre de corps en France a mis à l'ordre du jour la question de leurs fusions. Selon Gervais²⁴², pour l'encadrement supérieur –notamment technique –, les enjeux se situent à deux niveaux :

- par les changements qu'ils vont induire dans les relations entre un corps de l'Etat et sa tutelle ministérielle ;
- par la dimension matérielle des négociations à conduire, dont les économies d'échelle visent paradoxalement (dans un premier temps) à intéresser les intéressés à l'effort à consentir (rémunération et carrière). « *Il incombe donc aux grands corps de l'Etat de se transformer pour se pérenniser, tout en veillant à ce que les structures fondamentales à leur domination ne soient pas remises en cause* »²⁴³. Il faut donc d'abord convertir les hauts fonctionnaires au NPM. Selon Bezes²⁴⁴, cela se réalise par « *leur participation dans plusieurs groupes de travail, avec une appropriation des concepts qui met en place un*

²³⁸ PERETTI J-M. indique le problème de renouvellement de générations chez les « baby-boomers » nés après 1946, *Ressources Humaines*, 9^{ème} Éd., p. 106.

²³⁹ BERTHOD-WURMSER M. Fonctionnaires seniors, réforme des retraites et modernisation de la fonction publique. *Retraite et société*, La documentation Française, n° 48, 2006, p. 141-171.

²⁴⁰ L'Etat Québécois en perspective, « La fonction publique fédérale au Québec ». L'Observatoire de l'administration publique. *ENAP* Automne 2006. [Réf. du 20 janvier 2010]. Disponible sur : <<http://netedit.enap.ca/etatquebecois/docs/ste/effectif/a-federal.pdf>>.

²⁴¹ Le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique Eric Woerth a indiqué le 26 juillet 2007 qu'entre 30.000 et 40.000 fonctionnaires ne seront pas remplacés dans le budget 2008, avec la mise en place du principe de non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite. Les dispositions retenues sont finalement de 1 sur 3 en 2008 soit 22700 personnes [Réf. du 1^{er} août 2007] Disponible sur : <<http://www.libération.fr>>, mais le ratio d'1 sur 2 a été repris par le Président N. Sarkozy pour 2009, et 34000 fonctionnaires ne seront pas remplacés en 2010.

²⁴² GERVAIS J. Fusionner pour durer ? Légitimité institutionnelle et rétributions matérielles dans les recompositions de corps en France. *Revue Internationale des sciences administratives*, vol 76, n°3, 2010, p. 453

²⁴³ GERVAIS J., id., p. 455

²⁴⁴ BEZES, P. Le tournant néomanagérial de l'administration française. In : *Politiques Publiques*, Chap. 8. Paris : Presses de Sciences Po, 2008, p. 226.

référentiel réformateur, révélateur d'un processus de conversion idéologique de la haute administration française ».

La fusion de tous les corps de fonctionnaires est en cours, avec « l'efficacité comme l'un des maîtres mots qui ressort de la lecture des argumentaires visant à la justifier »²⁴⁵. On peut indiquer au niveau des trois catégories de la fonction publique la parution de textes concrets qui visent à atteindre cet objectif, à la fois par des économies d'échelle et par des possibilités de mobilité accrues, dans le cadre de parcours de plus en plus individualisés. Cette notion de parcours s'est notamment développée ces dernières années, en parallèle avec le secteur privé « à partir de politiques d'insertion sociales et professionnelles intégrant des pratiques et des ingénieries pédagogiques orientées vers la construction de parcours personnalisés »²⁴⁶. Dans le même sens, Chanut²⁴⁷, porte un regard ciblé sur l'administration de l'Équipement, qui a catégorisé la population de cadres en *experts et managers*, ce qui a toutefois amené au développement individuel de stratégies de désinstitutionalisation.

Dans le déroulement du programme actuel, « plus de 80% des fusions » ont concerné la catégorie C (la plus basse), soit 254 sur les 305 corps supprimés. Au 1^{er} janvier 2010, la Fonction publique d'État est répartie en 223 corps pour la catégorie A, 91 pour la catégorie B (25%) et 66 pour la catégorie C (15%)²⁴⁸.

- Pour la catégorie A, le décret portant dispositions statutaires communes aux attachés d'administration et de certains corps analogues a été publié au journal officiel le 28 septembre 2005²⁴⁹. Chaque ministère a ensuite pris un décret particulier mettant en œuvre les nouvelles dispositions de fusion pour ce qui le concerne.

Les grands corps de l'État fusionnent aussi, mais avec la recherche parallèle d'une amélioration de leurs conditions matérielles et d'attractivité : on citera à titre d'exemple la création du corps des ingénieurs des mines, issu de la fusion du corps des ingénieurs de mines et des ingénieurs des télécommunications²⁵⁰ et le corps des

²⁴⁵ GERVAIS J., *ibid.*, p. 454.

²⁴⁶ MÉRIAUX O. *op.cit.*, p. 16.

²⁴⁷ CHANUT V. Manager versus expert ? Les avatars de la gestion personnalisée des cadres dans une administration technique. *Revue Française d'administration publique*, n° 128, 2008/4, p 88-93 ;

²⁴⁸ Communiqué de presse du 08 avril 2009 du ministère du budget, des comptes et de la fonction publique : Bilan du programme de la fusion des corps dans la Fonction publique.

²⁴⁹ DÉCRET n° 2005-1215 du 26 septembre 2005 portant dispositions statutaires communes applicables aux corps des attachés d'administration et à certains corps analogues, JORF n°226 du 28 septembre 2005.

²⁵⁰ DÉCRET n° 2009-63 du 16 janvier 2009 portant statut particulier du corps des ingénieurs des mines, JORF n°0015 du 18 janvier 2009.

ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF)²⁵¹ qui résulte de la fusion de deux corps d'ingénieurs, celui des ponts et chaussées (à la recherche d'une nouvelle image plus associée aux préoccupations environnementales) avec celui du génie rural, des eaux et des forêts. Les revalorisations statutaires permises par ces fusions donnent par ailleurs de bonnes opportunités aux fonctionnaires concernés, et renforcent leur adhésion en garantissant leur pérennité.

- Pour la catégorie B, un décret du 12 mai 2005²⁵² a fusionné les corps de secrétaire administratif d'administration centrale et des services déconcentrés. La plupart des ministères a mis en œuvre cette mesure, y compris pour des ministères dont les services ont été regroupés²⁵³. Dans cette continuité, la fusion des grilles indiciaires des corps de catégorie B a fait l'objet d'un accord avec quatre organisations syndicales (CFDT, UNSA, CFTC et CGC) le 21 février 2008 et sera mise en œuvre pour la période 2009-2011²⁵⁴. Un décret « coquille »²⁵⁵ a été publié, permettant une déclinaison cadrée dans les différents ministères²⁵⁶ avec un espace indiciaire commun²⁵⁷. La date butoir fixée pour cette mise en œuvre a été fixée au 31 décembre 2011.

²⁵¹ DÉCRET n° 2009-1106 du 10 septembre 2009 portant statut particulier du corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts, JORF n°0211 du 12 septembre 2009.

²⁵² DÉCRET n° 2005-456 du 12 mai 2005 relatif à la fusion des corps de secrétaires administratifs du ministère de l'équipement, des transports, de l'aménagement du territoire, du tourisme et de la mer et fixant des modalités temporaires d'accès au corps des secrétaires administratifs de l'équipement. JORF n° 110 du 13 mai 2005 p. 8272.

²⁵³ On citera en ce sens comme exemples d'une part la fusion des corps de secrétaires administratifs des directions départementales de l'équipement et des directions départementales de l'agriculture et de la forêt, et d'autre part ceux de secrétaires administratifs du ministère de la défense, de secrétaires administratifs des services départementaux de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre et de secrétaires administratifs de la Caisse nationale militaire de sécurité sociale.

²⁵⁴ [Réf. du 15 janvier 2010]. Disponible sur : <<http://www.secteurpublic.fr/public/article/refonte-des-grilles-indiciaires-des-agents-de-categorie-b.html?id=17046&C5=336>>.

²⁵⁵ Expression générique signifiant qu'il porte des dispositions statutaires communes à divers corps de catégorie B de la fonction publique de l'Etat.

²⁵⁶ DÉCRET n° 2009-1388 du 11 novembre 2009 portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique de l'Etat, JORF n°0265 du 15 novembre 2009, texte n° 11.

²⁵⁷ DÉCRET n° 2009-1389 du 11 novembre 2009 modifiant le DÉCRET n° 2008-836 du 22 août 2008 fixant l'échelonnement indiciaire des corps et des emplois communs aux administrations de l'Etat et de ses établissements publics ou afférent à plusieurs corps de fonctionnaires de l'Etat et de ses établissements publics, JORF n°0265 du 15 novembre 2009, texte n° 12.

- Enfin, pour la catégorie C, plusieurs textes, dont un décret du 12 juin 2006²⁵⁸ ont fusionné les corps des agents administratifs d'une part et des adjoints administratifs d'autre part.

On indiquera enfin que la démarche à venir pour aller vers une Fonction publique de métiers et mettre en œuvre la 3^{ème} orientation du Livre Blanc²⁵⁹ (« *refonder et simplifier l'organisation statutaire générale pour construire une fonction publique de métiers* ») est en cours, chaque ministère devant faire des propositions en ce sens.

3.2.2. Prendre en compte le mérite²⁶⁰ personnel des agents en permettant de récompenser les fonctionnaires les plus performants.

Deux axes peuvent être tracés²⁶¹, avec d'une part la possibilité d'accélérer le déroulement de la carrière et d'autre part la hausse des rémunérations.

3.2.2.1. Les incidences sur la carrière

Pour ce qui concerne le déroulement de carrière, il y a généralement plusieurs grades au sein d'un même corps, correspondant à un niveau de responsabilité croissant. Les procédures d'avancement reposent sur le principe d'une sélection au vu de la valeur professionnelle de l'agent. Cette valeur peut être appréciée soit directement (résultats d'un entretien d'évaluation), soit par un examen ou concours professionnel.

Un décret de 2005²⁶² a mis en place de nouvelles modalités de calcul des contingents d'avancement de grade au sein des corps de fonctionnaires à compter du 1er janvier 2006. Il concerne la mise en place d'un nouvel équilibre entre les différents grades d'un même corps.

²⁵⁸ DÉCRET n° 2006-688 du 12 juin 2006 relatif à la fusion des corps des agents administratifs, d'une part, et des adjoints administratifs, d'autre part, des ministères de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement et de la santé et des solidarités et portant intégration des fonctionnaires appartenant au corps des agents administratifs relevant des ministres chargés des affaires sociales dans celui des adjoints administratifs relevant des mêmes ministres, JORF n°136 du 14 juin 2006, texte n° 26.

²⁵⁹ SILICANI L., op.cit.

²⁶⁰ La reconnaissance du concept de mérite figure dans l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 repris dans la constitution du 4 octobre 1958 : « Tous les citoyens (...) sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents ». La République marque une rupture par rapport à l'Ancien Régime, où le statut à la naissance conférait seul des droits. Le mérite est une reconnaissance sociale des capacités d'un individu.

²⁶¹ BELORGEY N. New Public Management in France: To which extent? For what results? Lessons from fieldwork on street-level bureaucrats and their reforming agency in the health public sector, In : 32^{ème} conférence du Groupe Européen pour l'Administration Publique (membre de l'IIAS), Toulouse, IEP, 6-11 septembre 2010, p.4.

²⁶² DÉCRET n° 2005-1090 du 1er septembre 2005 relatif à l'avancement de grade dans les corps des administrations de l'Etat, JORF n°204 du 2 septembre 2005, p. 14273.

En effet, jusqu'alors les ministères déterminaient chaque année le nombre de postes qu'ils décidaient d'ouvrir à l'avancement, sur la base des vacances constatées dans les grades de promotion (soit les départs des titulaires). L'autorisation budgétaire devenant globale à compter de la mise en application de la LOLF, un nouveau mécanisme permettant de réguler les ouvertures de postes dans les grades d'avancement a dû être trouvé. Un taux de promotion (annuel ou pluriannuel) fixant un ratio promus/promouvables a donc été recherché dans chaque ministère pour tous les grades d'avancement de chaque corps, après consultation des organisations syndicales, puis publié sous forme réglementaire. Ce mécanisme doit permettre aux agents d'améliorer leur visibilité sur leur carrière et déconnecter les avancements du système démographique.

On indiquera aussi, que au sein d'un même grade, il y a plusieurs échelons dont la durée moyenne est fixée statutairement. L'intérêt réside dans la durée d'avancement, qui est fonction, à la fois de l'ancienneté et de la valeur professionnelle de l'agent. La novation est que les textes parus en la matière dans le domaine de la notation et de l'évaluation des fonctionnaires²⁶³ prévoient que le tableau d'avancement est établi, après un examen approfondi de la valeur professionnelle, au vu de trois éléments :

- les notations obtenues,
- les propositions des chefs de service,
- de l'évaluation tracée dans les entretiens annuels.

3.2.2.2. Les conséquences sur le régime des primes

En complément, les régimes indemnitaires propres à chaque ministère doivent être clarifiés dans un souci de transparence, et pour réduire les disparités entre les différentes administrations et services²⁶⁴. C'est là que les avancées les plus significatives sont à construire, même si on peut noter la mise en ordre de marche de cette évolution culturelle. Dans toutes les fonctions publiques des pays de l'OCDE ayant instauré un système de management par objectifs, il s'est accompagné de la mise en œuvre d'un système de reconnaissance de la performance individuelle. Un des principes retenus est que la diffusion

²⁶³ DÉCRET 2004-1193 du 9 novembre 2004 portant diverses mesures relatives à la fonction publique de l'État, JORF n°263 du 11 novembre 2004, p. 19107.

²⁶⁴ On citera en ce sens le rapport de la Cour des comptes sur « le personnel des établissements publics de santé, rendu public le 11 mai 2006, et qui dénonce les différents régimes indemnitaires qui se comptent par dizaines en fonction des métiers et qui constituent à eux seuls une véritable jungle.

d'un système de reconnaissance de la performance des agents doit être mis en place en commençant par le haut de la hiérarchie, les cadres pouvant en faire l'expérience avant de le mettre eux-mêmes en application. L'administration centrale a donc commencé à montrer l'exemple en régularisant certains régimes indemnitaires par la mise en place de l'indemnité de fonctions et de résultats (IFR)²⁶⁵. Pour les magistrats de l'ordre judiciaire, le régime indemnitaire a été fixé par la mise en place d'une prime forfaitaire, d'une prime modulable et d'une prime pour travaux supplémentaires²⁶⁶. On citera aussi le ministère de l'intérieur qui a introduit la prime de résultats exceptionnels dans la police nationale²⁶⁷ pour valoriser la culture de la performance dans la sûreté intérieure. Suite au rapport Silicani²⁶⁸, une indemnité de performance a été instaurée et concerne l'ensemble des directeurs d'administration centrale de la fonction publique d'État²⁶⁹.

A l'Office National des Forêts, qui sert souvent de laboratoire expérimental à la fonction publique, le régime indemnitaire a été entièrement rénové et une prime spéciale de résultats a été instaurée en 2005²⁷⁰. Elle se base d'une part sur l'atteinte des grands objectifs de l'établissement dans le cadre du contrat quinquennal signé avec l'État, d'autre part sur l'atteinte des objectifs régionaux déclinés dans les contrats de gestion annuels, et enfin sur l'appréciation des objectifs individuels fixés l'année précédente lors de l'entretien annuel d'évaluation. Le dispositif concerné part du principe hiérarchique évoqué plus haut et une planification pluriannuelle a permis l'extension progressive du dispositif à tous les personnels. Mais toutes les adaptations organisationnelles et fonctionnelles ont été accompagnées par des évolutions technologiques qui ont souvent eu un effet catalyseur : les outils liés aux NTIC ont accéléré le rythme du changement, à la fois en le rendant possible, et en reconfigurant le contenu des métiers, voire même certains métiers.

²⁶⁵ DÉCRET n° 2004-1082 du 13 octobre 2004, relatif à l'indemnité de fonctions et de résultats en faveur de certains personnels des administrations centrales, JORF n°240 du 14 octobre 2004, p. 17505.

²⁶⁶ ARRÊTÉ du 17 septembre 2004 qui fixe le taux moyen de la prime modulable à 8 % du salaire brut avec un plafonnement individuel à 15 %.

²⁶⁷ DÉCRET n° 2004-731 du 21 juillet 2004 portant création d'une prime de résultats exceptionnels dans la police nationale, JORF n°171 du 25 juillet 2004 p. 13334, ARRÊTÉS du 21 juillet 2004 qui s'articulent sur 3 volets, avec un volet collectif, un volet individuel et un volet grands événements.

²⁶⁸ SILICANI J-L. Rapport sur la rémunération au mérite des directeurs d'administration centrale, op. cit.

²⁶⁹ DÉCRET n° 2006-1019 du 11 août 2006, portant attribution d'une indemnité de performance en faveur des directeurs d'administrations centrales, JORF n°186 du 12 août 2006, qui permet d'attribuer une prime plafonnée à 20 % du montant des éléments de rémunération bruts du bénéficiaire.

²⁷⁰ DÉCRET n°2005-1784 et arrêté d'application du 30 décembre 2005 relatifs au régime indemnitaire applicable aux personnels de l'ONF. JORF n°304 du 31 décembre 2005, p. 20918. Arrêté modifié le 4 mai 2007 p. 9731.

Ces mesures ont toutefois eu un certain nombre d'effets négatifs, notamment par leurs effets induits sur le climat social. En effet, on note que le contexte de recherche d'amélioration des notations et l'obtention de meilleures compensations financières mettent les agents en compétition entre eux²⁷¹, créant des tensions largement perceptibles dans les services. Le NPM introduit donc une nouvelle source de motivation pour les agents publics, dont on peut s'interroger sur la complémentarité avec les valeurs traditionnelles portées par les fonctionnaires telles la continuité du service public ou l'égalité de traitement des usagers. L'individualisation de la gestion des personnels par la différenciation liée à l'assignation d'objectifs pose clairement la question de l'évaluation, « *qui doit rendre l'action managériale publique à la fois plus intelligente et plus performante* »²⁷².

Nous allons donc nous attacher, dans le chapitre qui suit, à bien cerner les contours de ce concept, et notamment à travers la déclinaison qui en a été faite dans la fonction publique d'Etat.

²⁷¹ BELORGEY N. New Public Management in France: To which extent? For what results? Lessons from fieldwork on street-level bureaucrats and their reforming agency in the health public sector, In : *32ème conférence du Groupe Européen pour l'Administration Publique (membre de l'IIAS)*, Toulouse, IEP, 6-11 septembre 2010, p.4.

²⁷² CHANUT V. Pour un agir évaluatif. Libre propos. *Revue Française des Affaires sociales*, 2010/1-2, p 65.

Introduction	12
Première partie : L'évaluation dans la fonction publique : un système qui s'inscrit dans une démarche de modernisation de l'État	23
<i>Chapitre I L'adaptation de l'État : une réponse aux évolutions économiques, sociétales et technologiques.....</i>	25
<i>Chapitre II L'évaluation des compétences : approche globale et réinterprétation pour la fonction publique.....</i>	103
Section I : L'évaluation : un concept polysémique	105
1. L'approche globale permet de mieux cerner le concept	105
2. Les méthodes sur l'évaluation transposées par la GRH.....	120
Section II : La transposition et l'adaptation de l'évaluation des personnels dans la fonction publique.....	150
1. Les compétences à maîtriser dans la fonction publique.....	150
2. Pourquoi évaluer les fonctionnaires ?	161
3. La fonction RH adapte la démarche évaluative dans l'administration.....	173
4. Les instruments de l'évaluation.....	194
Synthèse de la première partie	207
Deuxième Partie : Méthodologie utilisée et terrain	210
<i>Chapitre III Positionnement épistémologique et méthodologie.....</i>	211
<i>Chapitre IV La construction d'un outil de synthèse de données qualitatives.....</i>	249
Troisième Partie : Opérationnalisation et préconisations	282
<i>Chapitre V Mise en œuvre opérationnelle de l'outil</i>	283
<i>Chapitre VI Préconisations et analyse critique</i>	346
Conclusion générale	375

Chapitre II – L'évaluation des compétences : approche globale et réinterprétation pour la fonction publique

Le concept d'évaluation aujourd'hui utilisé en gestion des ressources humaines s'est forgé dans le temps, sous l'effet de différentes contraintes et de besoins socio-économiques. Pour mieux cerner ce concept, il convient donc de retracer son parcours sémantique, en commençant par sa genèse, tout en se penchant sur le sens et les finalités qui lui ont été rattachés dans différents domaines d'emprunt pour être finalement appliqués au monde de l'entreprise. Mais, même dans ce domaine, ce concept n'est pas resté figé, et le rôle de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines devient à la fois différent et plus diversifié²⁷³. Cette progression du phénomène évaluatif a aussi touché la fonction publique, qui disposait par ailleurs depuis une cinquantaine d'années d'un outil régulièrement remis en cause²⁷⁴ et décrié, à savoir la notation.

La rénovation de l'approche managériale dans la fonction publique passe par une osmose avec un certain nombre d'approches du monde de l'entreprise, en nécessitant l'intégration de problématiques publiques. En ce sens, l'approche libérale prend en compte les modèles managériaux privés en considérant la production de biens et services publics comme opérants dans le cadre du marché. On s'inscrit alors pleinement dans le courant idéologique du New Public Management, forme d'europanisation de l'administration publique²⁷⁵ qui vise à adapter les méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé. Pour cela, la sphère publique est investie par les notions de flexibilité, d'efficacité, d'efficience et de contrôle des coûts, avec la gouvernance comme élément transversal. Pour Chanlat²⁷⁶, il s'agit

²⁷³ LEVY-LEBOYER, C. *Évaluation du personnel : quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 5^{ème} Éd. Paris : Éd. d'Organisation, 2005, p. 9.

²⁷⁴ PITHON, G., GANGLOFF B. *Évaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris : l'Harmattan, coll Psychologie du travail et ressources humaines, 2005, p. 35.

²⁷⁵ ZILLER J. Vrais et faux changements dans les administrations en Europe. *Revue française d'administration publique*, 2003, n° 105-106, p. 12.

²⁷⁶ CHANLAT J-F. Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics. In : *La motivation au travail dans les services publics*. T. Duvillers et al. (Eds) Paris : l'Harmattan, 2003, p. 51.

là de « *managérialisme* », soit un système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion privée.

Une autre perspective met plutôt en lumière les spécificités des organisations publiques, en les segmentant au niveau structurel, culturel, comportemental et cognitif²⁷⁷. L'environnement organisationnel est plus complexe, plus perméable, plus instable et caractérisé par l'absence de pressions concurrentielles. Les buts tendent à l'équité, avec un grand nombre de parties prenantes, et un certain flou inhérent à l'aspect politique de la chose. Les structures sont plus bureaucratiques, avec une autonomie managériale limitée. Enfin, les valeurs portées sont moins matérialistes, avec la volonté de servir le public et l'intérêt général²⁷⁸. La question d'une transposition des méthodes de gestion et des outils issus du management privé est mise en avant, avec l'éventualité d'une adaptation aux caractéristiques des organisations publiques. Les limites à la transposabilité de l'outil ont été détaillées, et apparaissent comme ressortant principalement de quatre axes, à savoir politiques, culturelles, cognitives et techniques²⁷⁹. En ce sens d'autres auteurs indiquent que la question des outils est constitutive de la définition même du management public, la « gestion publique apparaissant comme une discipline capable de proposer les clés d'une transposition des outils de management privé »²⁸⁰.

De fait, le management public réalise une hybridation, à la fois entre des cadres théoriques managériaux communs aux sciences de gestion et aux spécificités liées au contexte public, et au double niveau d'enjeux organisationnels (performance) et supra-organisationnels (inscription des objectifs de l'action dans un cadre plus global). L'équilibre réalisé est dans ce schéma la résultante de tensions entre l'indifférenciation et la différenciation managériale public/privé. Dans ce paradigme l'évaluation des fonctionnaires revêt donc un caractère particulier, tant au niveau des finalités, de l'objet, des instruments mobilisés que de la démarche. C'est ce que nous allons nous attacher à démontrer.

²⁷⁷ BARTOLI A. *Le management dans les organisations publiques*, 2^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2005.

²⁷⁸ BOYNE G.A. Public and private management : what's the difference. *Journal of management studies*, 39 :1, 2002, p. 72-96.

²⁷⁹ GILBERT P. Management public et formation des fonctionnaires : définition, évolution et implications.: *Revue Politiques et Management Public*, vol. 7, n°4, 1989.

²⁸⁰ ORANGE G. Management public. In : *Encyclopédie de la gestion et du management*, sous la direction de Robert Le Duff. Paris : Dalloz, 1999, p. 743-747.

Section I : L'évaluation : un concept polysémique

On constate que les pratiques d'évaluation font de plus en plus l'objet d'efforts de conceptualisation. Toutefois, on ne trouve pas encore de théorie globale de l'évaluation qui permettrait d'identifier les pratiques, de les comparer, de les tester et de conduire à des consensus.

De fait, le concept d'évaluation peut être comparé à un prisme qui comporte des facettes multiples et qui à ce titre nécessite donc des éclairages sous plusieurs angles pour mieux tenter de le cerner et d'en appréhender les potentialités.

Notre démarche sera donc empreinte d'empirisme et nous nous attacherons donc à mettre en évidence les principaux concepts mobilisés, notamment tirés du monde de l'éducation, car l'évaluation y a trouvé, à notre sens, ses principaux fondements.

De manière plus générale, ce terme a par ailleurs investi dans le temps tous les secteurs de la vie économique et sociale.

1. L'approche globale permet de mieux cerner le concept

La démarche que nous avons retenue pour appréhender le concept d'évaluation passe à la fois par une approche étymologique et sémantique et par une approche des champs du construit de ce concept posant la question de sa finalité.

1.1. Approche étymologique de l'évaluation

1.1.1. Première époque : application du vocable aux biens matériels

Le terme « évaluation » est apparu en 1365, et vient de l'ancien français *value* signifiant *valeur*²⁸¹. Dans le premier dictionnaire de l'Académie Française de 1694, il est indiqué comme définition du terme *évaluation*²⁸² : appréciation, estimation ; « *on a payé ses ouvrages suivant l'évaluation qui en a été faite* ».

Pour l'utilisation du verbe *évaluer* dont la terminologie est plus récente²⁸³, il est mentionné²⁸⁴ : « *apprécier, priser, estimer* ». Les exemples d'époque cités font référence à une valeur monétaire : « *cette corniche a été évaluée à trois toises d'ouvrages* ».

²⁸¹ *Le Petit Robert*, 1995

²⁸² *Dictionnaire de l'Académie Française*, 1^{ère} Éd., 1694, p. 612.

²⁸³ L'ancienne langue disait *avaluer* (Beaumanoir XIII, 24), in LITTRÉ E., *Dictionnaire de la langue française* (1872,1877).

De fait, la racine latine « valere », signifie valoir et exprime le fait de « déterminer la valeur, le prix ou l'importance d'une chose »²⁸⁵. Pour Wientzen²⁸⁶, le mot « évaluation » a pour origine la racine indo-européenne, « wal » qui signifie « exprimer sa force », « être puissant ». Tiré du latin *evaluatio*, ce mot est composé de la préposition « e » signifiant « hors de », et du substantif *valuatio*, dérivé du verbe *valere*, « être fort, bien portant, puissant », « valoir ».

L'ensemble des références présentes dans la recherche documentaire que nous avons conduite montre clairement l'utilisation de ce vocable pendant cinq siècles dans un sens précis : l'estimation de valeur, de prix ou de quantité d'un bien matériel. À partir des années 1870, le verbe évaluer prend le sens de « déterminer une quantité par le calcul ».

Ce n'est à la fin du XIX^{ème} siècle que l'on voit apparaître un rattachement à la personne, de façon globale : « s'évaluer, être évalué ; cela ne se peut évaluer »²⁸⁷.

1.1.2. Deuxième époque : transposition aux personnes

Même si nous avons tous construit un paradigme personnel sur cette question, de par notre éducation et notre expérience, - ce qui nous a conduit à une connaissance empirique de la question -, il importe ici de repréciser la terminologie usuelle.

L'évaluation met en jeu un ensemble d'actions qui repose sur des valeurs²⁸⁸. Elle se heurte toutefois à des préceptes moraux multiséculaires tirés de la culture judéo-chrétienne : la Bible indique en effet « tu ne jugeras point ».

Évaluer, c'est en effet juger, estimer, apprécier ou porter un jugement sur la valeur de quelqu'un ou de quelque chose²⁸⁹. Ce concept intègre donc la notion de valeur au sens large du terme, car il permet de déterminer un jugement sans recourir à la mesure directe : situé dans un champ décisionnel, il prépare et met en lumière des décisions. Pour Hadji, le terme de valeur est ambigu car évaluer revient à tenter d'établir des liens, des passerelles entre différents niveaux de réalité : la réalité de celui qui construit et formule le jugement et celle de ce sur quoi porte le jugement. L'évaluation se déploie donc dans l'espace ouvert entre doute

²⁸⁴ *Dictionnaire de l'Académie Française*, idem.

²⁸⁵ *Le Petit Robert*, idem.

²⁸⁶ WIENTZEN M, Evaluation, [Réf du 2 février 2010]. Disponible sur : <http://www.missionspubliques.fr/pdf/09-evaluation.pdf> >

²⁸⁷ LITTRÉ E., *Dictionnaire de la langue française* (1872,1877).

²⁸⁸ MUCY M. L'entretien d'évaluation : un outil de contrôle de la performance des cadres d'un holding martiniquais. In : *Congrès de l'AGRH, Université du Québec, Montréal du 1^{er} au 4 septembre 2004*, Tome 3, p. 1801.

²⁸⁹ *DICTIONNAIRE DE L'ACADÉMIE FRANÇAISE*, 1^{ère} Éd., 1694 : apprécier, priser, estimer. « Cette charge a été évaluée à vingt mille escus ».

et certitude par la volonté d'influencer le cours des choses, de gérer des systèmes en évolution, l'homme étant le premier de ces systèmes. Elle est l'outil qui permet de peser le présent pour peser sur l'avenir²⁹⁰.

Évaluer, c'est aussi mettre en relation des éléments issus d'un observable ou référé et un référent pour produire de l'information éclairante sur l'observable, afin de prendre des décisions²⁹¹.

Le référent est compris comme l'identification des compétences visées et des qualités ou critères de réussite du produit attendu, résultant d'une tâche prescrite, et témoignant de la mise en œuvre de ces compétences. Pour Ardoïno et Berger, c'est « *ce à quoi se rapporte pour devenir plus intelligible un matériel donné* »²⁹².

Le référé, c'est ce qui est observé (production réalisée), saisi à travers un faisceau d'indicateurs qui permettent de se prononcer en fonction des critères²⁹³. Les indicateurs sont la version ou la conversion concrète d'un critère, un indice pris dans l'observable qui permet de dire si l'objet correspond au critère.

1.2. Approche sémantique : qu'est-ce qu'évaluer ?

De façon pragmatique, on retiendra les trois réponses principales données à l'action d'évaluer et répondant à notre questionnement :

1.2.1. Mesurer

Le souci de toute démarche scientifique est de mesurer ce qui est mesurable et de rendre mesurable ce qui ne l'est pas encore. C'est en ce sens que Brunshvicg²⁹⁴ écrit : « connaître c'est mesurer. ». Dès le XVIII^{ème} siècle, les sciences de la nature ont prescrit une épistémologie de la mesure qui s'est imposée aux évaluateurs comme un modèle fondateur. De fait, avant la Révolution Française, chaque région utilisait des moyens différents pour peser ou mesurer. C'est avec le développement des échanges et du commerce tout d'abord avec les départements voisins puis les autres pays qu'apparut la nécessité d'avoir les mêmes repères. Après la Révolution, des mathématiciens, des physiciens, des astronomes et des

²⁹⁰ HADJI, C. *L'évaluation, règles du jeu : des intentions à l'action*. 6^{ème} Éd. Paris : ESF, 2000, p. 23.

²⁹¹ Ibid.

²⁹² ARDOÏNO J., BERGER G. *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes, le cas des universités*. Paris : Matrice-ANDSHA, 1989.

²⁹³ BARBIER, J-M. *L'évaluation en formation*, 4^{ème} Éd. Paris : PUF, 2000.

²⁹⁴ [Réf. Du 20 juillet 2010].

Disponible sur : <[http://www.mediadico.com/dictionnaire/citation/brunshvicg%20\(leon\)/1](http://www.mediadico.com/dictionnaire/citation/brunshvicg%20(leon)/1)>.

cartographes ont fait des calculs savants avant de trouver une « mesure pour tous les hommes et pour tous les temps »²⁹⁵. En application du principe de rationalité, c'est la Terre qui servira de référence pour définir une dimension universelle. On mathématise la nature, la pensée et la raison entrent dans des approches cartésiennes. Le 7 avril 1795, le « système métrique » devient officiel en France, et sera rendu obligatoire pour tous les Français le 1er janvier 1840. Le système métrique décimal est aujourd'hui appliqué par une majorité de pays de la planète et les scientifiques utilisent le même mode de calcul.

Au sens strict, une mesure est toujours quantitative, alors qu'au sens large, et notamment en pédagogie les chiffres n'ont pas la valeur de nombre réel : ils ne sont que de simples points de repère.

Pour Blay²⁹⁶, « mesurer signifie satisfaire aux conditions formelles de la mesure, soit :

- Définir à l'aide d'une procédure effective à l'intérieur d'un domaine d'objets, et relativement à la grandeur considérée, deux relations d'antériorité et de coïncidence permettant d'instaurer entre ces objets un ordre sériel ;
- Définir, toujours à propos de la même grandeur et dans le même domaine d'objet, une opération effective additive satisfaisant aux propriétés formelles de l'addition arithmétique (ce qui revient pour l'essentiel à définir une unité de mesure).

Lorsque la deuxième condition n'est pas satisfaite, seul un classement est construit, et les objets ou évènements sont placés sur une échelle ».

Dans le cadre de l'entreprise, évaluer c'est mesurer l'écart entre la production réalisée et la production attendue. Cela signifie donc aussi faire une comparaison avec l'objectif attendu. L'évolution en matière de GRH prend toutefois le virage de la post-modernité. De fait, le management n'est pas que de la mesure de l'atteinte d'objectifs, mais aussi l'accompagnement des hommes. On va plus vers le « sens de la mesure », la régulation, en prenant en compte des éléments à la fois contextuels et subjectifs. Il n'est en effet pas possible de tout mesurer de manière mathématique, la complexité de la nature humaine posant les limites du mesurable, et par là même de la science.

²⁹⁵ DE CONDORCET N., [Réf. Du 20 juillet 2010]. Disponible sur : <http://www.metrologie-francaise.fr/fr/histoire/histoire-mesure.asp>.

²⁹⁶ BLAY M. L'évaluation par indicateurs dans la vie scientifique : choix politique et fin de la connaissance. *Cités*, n° 37, 2009/1.

1.2.2. Noter

La note est l'attribution, en fonction d'un barème préétabli, d'une appréciation synthétique à une performance ou à un comportement. Très scolaire, ce système est très simple et directif, limité à un jugement global sur l'individu²⁹⁷. La note permet toutefois d'effectuer des classements et comparaisons, et représente une information dont le traitement est facile. Elle est pratique pour la gestion des ressources humaines qui peut rapidement mesurer l'évolution d'une personne dans le temps, et son caractère synthétique facilite le lien avec la rémunération et la promotion. La note n'offre toutefois pas toutes les garanties d'objectivité nécessaires car elle est corrélée au jugement de l'évaluateur. Par ailleurs, cette procédure n'apporte pas au salarié les points de réflexion lui permettant de comprendre ce que l'on attend de lui.

On peut citer comme exemple la notation dans les pays anglo-saxons qui attribue des notes de niveaux (A à E). Le résultat doit cependant être relativisé car les notes sont dépourvues de valeur objective. Dans ce dernier cas, l'éventail va généralement de A à E (A = Excellent, B = Bien, C = Moyen, D = Insuffisant, E = Mauvais). Il est patent que ce mode de notation a plusieurs limites. De fait, il manque de stabilité dans le temps tout en variant selon l'appréciateur. De plus, pour éviter d'avoir à se justifier ou de devoir gérer les risques relationnels au sein de l'équipe les appréciateurs ont tendance à classer une grande majorité de salariés dans la même catégorie. La note est donc réductrice, peu informative et n'est utile que si elle est accompagnée de commentaires. Face à ce constat, de plus en plus d'entreprises mettent en place des systèmes descriptifs de niveaux spécifiques à des indicateurs définis au travers d'une grille d'appréciation. Ces niveaux peuvent par exemple aller de 1 à 4 (1 = Proscrit, 2 = Perfectible, 3 = Majeur, 4 = Professionnel). Si noter, c'est différencier, c'est aussi sélectionner, avec toutes les conséquences que cela peut induire en terme de gestion des ressources humaines.

1.2.3. Coter

Attribuer une cote, c'est donner une note chiffrée. Ce concept est donc nettement plus restrictif que celui de notation. La cotation est en principe plus objective, puisqu'elle s'opère par comptage des bonnes réponses dans une épreuve. Malgré tout, il faut préciser qu'une cotation n'est pas la garantie de l'objectivité de l'ensemble d'un examen.

²⁹⁷ MOULINIER, R. *L'évaluation du personnel*. Paris : Chiron, 2005, p. 41.

Compte tenu de notre champ d'investigation, notre recherche se dirigera maintenant sur les buts assignés à l'évaluation.

1.3. Origine et typologie des différentes formes d'évaluation

En ce qui concerne les pratiques rattachées à l'évaluation, on distingue chronologiquement trois époques où les différents termes ont été successivement employés²⁹⁸.

1.3.1. Les évaluations issues du monde de l'enseignement

Du côté du monde de l'éducation, pour Hadji²⁹⁹ il y a 3 grandes philosophies de l'évaluation, avec l'évaluation quantitative, qualitative, et avec référent prédéterminé (dans ce dernier cas, un modèle explicite sert de grille de lecture pour déterminer l'écart à la cible)³⁰⁰.

Les évaluations quantitatives sont soumises à de nombreuses critiques. On évalue souvent le produit fini en l'absence de toute unité de mesure, ce qui ne peut que faire naître des sentiments d'injustice fondés sur le caractère arbitraire de telles pratiques. On doit donc plutôt se tourner vers une solution qualitative, soit passer d'une problématique centrée sur le produit, à une problématique centrée sur le processus de production et sur le producteur à aider dans sa tâche.

Deux types d'évaluations qualitatives sont préconisés :

- la première avec « référent prédéterminé », c'est à dire avec un modèle explicite qui sert de grille de lecture pour déterminer l'écart à la cible. La question de la légitimité du modèle est posée comme une violence symbolique³⁰¹ imposée avec autorité, ce qui induit une non légitimation voire une non appropriation par l'apprenant ;
- la seconde sans « référent prédéterminé », au service d'un seul individu et de son développement personnel. Dans ce cadre c'est une autoévaluation qui remplace le contrôle et permet à l'apprenant de mesurer ses propres capacités.

1.3.2. L'évaluation administrative

Une approche historique de l'évolution des systèmes employés permet de comprendre les philosophies qui ont conduit à la mise en place de systèmes propres à différentes époques et

²⁹⁸ PONTIER, M. L'adoption des outils d'appréciation du personnel dans le secteur hospitalier, *Revue RECEMAP : Gestion et management publics*, p. 3.

²⁹⁹ HADJI, C. *L'évaluation, règles du jeu : des intentions à l'action*, op. cit.

³⁰⁰ Idem

³⁰¹ BOURDIEU, P. *Questions de sociologie*. Paris : Minituit, 2002.

donc de courants de pensée qui ont construit progressivement une culture administrative particulière de l'évaluation.

1.3.2.1. A l'origine était la notation

La notation a été empruntée au domaine de l'Éducation, et c'est donc dans cette direction que nous conduirons nos premiers pas. En ce sens, Laborey³⁰² précise que « *les principes égalitaires voulaient que chacun soit noté selon des critères objectifs de connaissance ; c'est pourquoi des générations entières d'enseignants développèrent la notation dans les écoles d'abord, dans l'ensemble des administrations ensuite* ».

Historiquement, jusqu'à Napoléon 1^{er}, la question de l'évaluation ne se posait pas. Charges et fonctions étaient héréditaires, aucun examen ou concours ne sanctionnait les compétences de chacun à exercer tel ou tel métier.

En abolissant les privilèges, la Révolution introduisit le souci de la justice garantie aux examens³⁰³. Le problème qui se posa dès lors était donc non seulement celui d'instaurer une plus grande justice, mais aussi une plus grande justesse entre les hommes³⁰⁴.

De 1927 à 1963, Pierron a mené une réflexion sur la précision des résultats obtenus lors des examens et indique que « c'est à tort qu'on emploie un examen oral et par cœur pour s'assurer de la capacité des jeunes gens qui se livrent à l'étude des sciences »³⁰⁵. Différentes recherches, menées d'abord aux États Unis, vont alors analyser les systèmes de notation en référence à des objectifs de formation préalablement fixés³⁰⁶, puis par rapport aux décisions devant être prises suite à la notation³⁰⁷.

Le résultat en est que, partant d'une origine scolaire, le terme de notation prend l'aspect péjoratif d'un système jugeant la valeur d'un individu à l'aide d'un chiffre³⁰⁸ et se servant de ce dernier pour admettre ou recalier un candidat. Pour Hadji, la note ne fait qu'exprimer un jugement, et ne correspond pas vraiment à une évaluation en soi : c'est une mesure³⁰⁹.

³⁰² LABOREY J-F. *L'entretien annuel d'appréciation et de carrière*, Paris : ESF, 1993

³⁰³ MEYER, G. *Évaluer : Pourquoi ? Comment ?* Paris : Hachette Éducation, (coll. Profession Enseignant), 1995, p. 14.

³⁰⁴ ARDOINO J., BERGER G. *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*, op.cit.

³⁰⁵ PIERON H. *Examens et docimologie*. Paris : PUF, (coll. Le Psychologue), 1969.

³⁰⁶ STUFFLEBEAM DL, SKINFIELD A. J., *Systematic evaluation: A Self-Instructional Guide to Theory and Practice*, Boston: Kluwer- Nijhoff Publishing., 1984.

³⁰⁷ DE LANDSHEERE V. et G. *Définir les objectifs de l'évaluation*. 6^{ème} Éd. Paris : PUF, 1986.

³⁰⁸ *Dictionnaire de l'académie française*, 6^{ème} Éd. (1832) : la notation est l'action, la manière d'indiquer, de représenter par des signes convenus.

³⁰⁹ HADJI, C. *L'évaluation, règles du jeu : des intentions à l'action*, op. cit.

C'est néanmoins le système qui va être implémenté en 1946 dans la fonction publique d'État³¹⁰, et qui va se pérenniser moyennant quelques adaptations jusqu'à nos jours. Ce système est toutefois le reflet d'un système managérial basé sur une hiérarchie pyramidale, avec un concept de « note sanction », prérogative et privilège du supérieur hiérarchique représentant l'autorité.

On indiquera que le caractère subjectif de l'attribution d'une note à un ensemble de critères, au travers d'une grille de notation, a été souligné par de nombreux auteurs³¹¹.

Le terme de notation, au fil des ans, tend à être remplacé par celui d'évaluation, avec une évolution parallèle des pratiques liées.

1.3.2.2. L'évaluation : un concept qui se décline de manière opérationnelle

Le terme d'évaluation s'est affiné dans le temps et se distribue actuellement de manière plurielle, avec l'évaluation pronostique, formative et sommative³¹².

L'évaluation diagnostique sert à situer la personne dans son processus d'apprentissage et à déceler ses lacunes et ses difficultés par rapport aux savoirs et savoirs faire³¹³ qui devraient être acquis³¹⁴.

L'expression « évaluation formative » a été proposée par Scriven en 1967. Elle est à visée pédagogique, et est intégrée à l'action de formation : elle a pour objet de contribuer à l'amélioration de l'apprentissage en cours. Elle a une double rétroaction : sur la personne en situation d'apprentissage, en lui indiquant les étapes franchies et les difficultés qu'elle rencontre, et sur le formateur en lui indiquant comment se déroule son programme pédagogique et quels sont les obstacles auxquels il se heurte³¹⁵. Ce contrôle, aussi peu formaliste que possible, peut permettre une action corrective, soit une reprise d'explications, une modification de la démarche didactique, etc. Le but est bien d'aider une personne à

³¹⁰ PITHON, G. et GANGLOFF B. *Évaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris : l'Harmattan, 2005, (coll. Psychologie du travail et ressources humaines), p. 32.

³¹¹ ALPANDER G. *Human Resources Management, AMACOM*, 1990.

³¹² ALLAL L *Assurer la réussite des apprentissages scolaires. Les propositions de la pédagogie de maîtrise*. Lausanne : Delachaux-Nieslé, 1988, p. 86-126.

³¹³ Pour compléter la trilogie on citera le **savoir être**, PIOLLE, J-M. *Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise*, Paris : EMS, 2001, et LE BOTERF y ajoute le **contexte**, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} Éd., Paris : d'Organisation, (coll. Développement et Emploi), 2006.

³¹⁴ HADJI, C., *id.*

³¹⁵ PERRENOUD P. *L'évaluation des élèves : de la fabrication de l'excellence à la régulation des apprentissages*, Bruxelles : De Boeck, 1998.

progresser. Pour Campanale³¹⁶, « c'est une évaluation partagée qui vise l'interaction des autoévaluations des acteurs ». Elle recouvre alors quatre fonctions annexes³¹⁷ :

- Sécurisation : affermir la confiance en soi de l'apprenant,
- Assistance : fournir des repères, des points d'appui pour progresser,
- Feedback : donner le plus possible une information utile sur les étapes franchies et les difficultés rencontrées,
- Dialogue : nourrir un véritable dialogue formateur/apprenant qui sera fondé sur des données précises.

Enfin l'évaluation sommative est une « évaluation finale et externe, elle consiste à une appréciation d'ensemble des changements survenus ». Elle constitue un bilan des apprentissages d'un sujet ou d'un groupe de sujets : dans quelle mesure ont-ils atteint les objectifs prévus ? Chronologiquement, elle se situe après l'apprentissage, elle est souvent à visée certificative (tests terminaux, diplômes).

Elle est dite normative quand elle réfère la performance d'un apprenant aux performances des autres apprenants (implique un classement des personnes), et critériée quand on ne compare pas l'apprenant aux autres, mais qu'on détermine par la référence à des critères³¹⁸.

On citera enfin l'évaluation administrative, qui est à visée probatoire et certificative, et permet un classement. Les travaux les plus récents tendent à substituer le terme d'appréciation, jugé plus positif, à celui d'évaluation.

1.3.2.3. La troisième époque : l'appréciation, mutation ou évolution d'un concept?

L'appréciation est un terme dont le sens premier est « d'estimer la valeur d'une chose »³¹⁹. Elle se réfère à un prix³²⁰. En effet, le terme vient du latin « *appreciare* » qui signifie évaluer (de *ad* et *pretium* qui signifient donner un prix à).

³¹⁶ CAMPANALE F. Autoévaluation et transformations de pratiques pédagogiques. *Mesure et Evaluation en Education*, Vol. 20, n° 1, 1997, p. 1-24.

³¹⁷ HADJI, C., op. cit., p. 59-60.

³¹⁸ PERETTI A. [Réf. du 29 mars 2010]. Disponible sur : <http://parcours-diversifies.scola.ac-paris.fr/peretti/EVALUER.htm> >.

³¹⁹ *Dictionnaire de l'Académie française*, 4^{ème} Éd. (1762).

³²⁰ En latin *pretium*, valeur en monnaie.

L'usage de ce terme au sens figuré, soit sa redéfinition comme étant le fait de **porter un jugement sur un homme**, n'apparaît qu'au XIX^{ème} siècle : apprécier quelqu'un est poser un jugement favorable (accorder du prix à quelqu'un).

Le développement de l'utilisation de ce terme en matière de management est essentiellement dû à Mayo³²¹, qui est le fondateur de la sociologie industrielle. Dans le même sens, Trépo indique que pour lui, le **terme** appréciation est en effet **né du courant des relations humaines**³²².

Si l'on part d'une démarche organisationnelle, on citera R. Charles³²³, pour qui il y a quatre approches possibles de l'appréciation des salariés :

- culturelle (exigence d'attitudes ou de traits de caractère en référence à des valeurs sociales ou des normes constitutives de l'organisation concernée) ;
- opérationnelle (évaluation des résultats par rapport à des standards ou des objectifs fixés ou négociés) ;
- fonctionnelle (mesure des composantes d'un poste, avec ce qu'il est normal d'atteindre compte tenu des difficultés de la fonction préalablement hiérarchisée) ;
- professionnelle (vérification des compétences de métier : savoir, savoir faire, savoir être).

L'évaluation ne peut toutefois avoir de sens que si elle poursuit un but, un objectif bien défini.

1.4. Les finalités de l'évaluation : pourquoi évaluer ?

Cette question peut être traitée sous différents angles d'analyse, car elle interpelle aussi bien les moralistes, que les psychologues, les formateurs, les statisticiens, les managers, les Directeurs des Ressources Humaines et les responsables d'entreprises.

L'approche d'une finalité amène ensuite à s'interroger sur l'objet et sur la légitimité de l'évaluation, ce qui va nous permettre de tenter l'approche d'une définition formalisée du concept.

³²¹ Elton Mayo est inséparable de ce qui est considéré comme le fait fondateur de la sociologie industrielle: les expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company.

³²² TREPO, G., ESTELLAT N., OIRY E., *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis*. Paris : d'Organisation, 2002, p. 23.

³²³ CHARLES R. Les référentiels de l'appréciation en entreprise. *Humanisme et Entreprise*, n° 173, 1989.

1.4.1. Le ciblage de l'objet de l'évaluation : typologie des évaluations

Pour ce qui est l'objet de l'évaluation, il importe de préciser préalablement le but poursuivi, c'est à dire la cible de cette action. On citera à cet effet quelques exemples, qui sans être exhaustifs, montrent toutefois la variété des domaines qui ont recours à ce processus.

Sur un plan historique, on citera l'existence depuis le Moyen-Âge du compagnonnage³²⁴, avec la présence de différentes corporations qui ont mis en place un système permettant d'évaluer le parcours d'un ouvrier pendant son apprentissage jusqu'à l'obtention de sa maîtrise par la production d'un Chef d'œuvre. C'était (et cela reste) une bonne voie de promotion sociale.

En matière de recherche scientifique, l'action d'évaluation est assez spécifique, et concernera par exemple une expérimentation menée en laboratoire selon un protocole bien défini - et donc reproductible -, dont les résultats obtenus font l'objet d'une évaluation et permettent de faire évoluer la connaissance (exemple des laboratoires pharmaceutiques).

Dans le domaine de la santé, Contandriopoulos indique que l'objectif ultime de l'évaluation est de « porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision »³²⁵.

Dans le domaine socio-économique, on retiendra d'abord une approche globale, puis plus ciblée sur l'entreprise :

- Au niveau macro-économique, l'évaluation des actions, voire des politiques publiques³²⁶ est un *sujet de nouveau mis sur agenda dans le contexte de la réforme administrative et de la nouvelle gestion publique. Mais l'institutionnalisation de l'évaluation en France a toutefois été difficile, contrairement aux pays anglophones*³²⁷, et son histoire a été ponctuée d'échecs et d'abandons³²⁸. Elle passe par la maîtrise de l'analyse des pratiques mises en œuvre, et donc des outils de conception et de pilotage (contrôle de gestion, études, audits, bilans, calculs économiques, sciences sociales, etc.). C'est la LOLF³²⁹ qui a été le premier vecteur

³²⁴ TREPO, G, ESTELLAT N, OIRY E. *op.cit.*, p. 16.

³²⁵ CONTANDRIOPOULOS A-P et al. L'évaluation dans le domaine de la santé : concepts et méthodes. *Groupe de recherche pluridisciplinaire en santé*, Montréal, 1992.

³²⁶ Site gouvernemental Internet sur l'évaluation des politiques publiques [Réf. du 30 mars 2010]. Disponible sur :< <http://www.evaluation.gouv.fr/>>.

³²⁷ CAMPAGNAC E. Contribution à l'analyse des contrats de partenariat public-privé en France et au Royaume-Uni. *Revue Française d'Administration Publique*, n° 130, 2009/2, p. 375.

³²⁸ PERRET B. *L'évaluation des politiques publiques*. Paris : La découverte, 2008.

³²⁹ Loi Organique relative aux Lois de Finances adoptée le 1^{er} août 2001 qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006.

déclenchant, en faisant un des instruments étatique les plus connus. Selon Chanut³³⁰, ce développement recouvre toutefois deux réalités différentes, avec :

- *D'une part le développement d'un appareil méthodologique permettent de systématiser des principes, des règles, un cadre d'intervention et de légitimer le recours à l'évaluation : de ce point de vue, l'évaluation s'inscrit dans une tendance constante à l'instrumentation des sciences de l'Etat ;*
- *D'autre part la diffusion d'un ensemble de pratiques assez hétérogènes et à des degrés divers selon les administrations. Cette disparité de situations et le morcellement du paysage évaluatif amènent à douter que la pénétration de l'évaluation a été uniforme et continûment poursuivie.*

Pour faire progresser ces évaluations, elle propose de faire de l'évaluation un outil stratégique permettant d'assurer une cohérence entre le dire et le faire. Cela passe par de nouveaux modes de légitimation et est conditionné par :

- *Le déploiement d'une nouvelle dynamique organisationnelle, notamment entre centre et périphérie ;*
- *Des organisations réflexives et apprenantes permettant le développement d'un agir évaluatif et assorties d'un droit à l'erreur.*

Elle suggère enfin la nécessité d'une approche managériale, permettant aux politiques publiques et aux sciences de gestion de faire cause commune, pour leur profit mutuel : *l'action managériale publique est ainsi rendue à la fois plus intelligente et plus performante.*

- En terme d'économie politique, l'évaluation du travail a toujours été une affaire d'importance. La question qui se pose est comment mesurer la valeur des biens et des services, et donc celle du travail nécessaire pour les produire³³¹. Au niveau micro-économique, on considèrera deux acteurs essentiels de la production, avec d'une part les hommes, et d'autre part les entreprises.
 - Pour ces dernières, on trouve des classements publiés, qui font suite à leur évaluation selon divers critères (Top des 100 meilleures entreprises présentant

³³⁰ CHANUT V. Pour un agir évaluatif. Libre propos. *Revue Française des Affaires sociales*, 2010/1-2, p 55.

le palmarès de certaines entreprises, par pays ou domaine d'activité³³²), ainsi que des positionnements financiers pour des entreprises cotées sur la marché boursier (valeur des titres), notamment eu égard aux informations socio-économiques connues.

- Au niveau social, les pratiques ont fait l'objet de tentatives d'objectivation :
 - » Dans le domaine des sciences de l'éducation, l'évaluation des apprenants revêt différentes formes. Le problème est de pouvoir porter un jugement qui soit le plus fidèle possible à la réalité. On s'aperçoit toutefois que la subjectivité importante qui régit la matière pose des difficultés importantes aux enseignants, notamment eu égard à la validité des examens³³³, et des diplômes. En effet, c'est le jugement de valeur qui différencie l'évaluation (qualitatif) de la mesure (quantitatif). Il y a souvent confusion entre l'auteur et sa production ou son comportement.

- » Les objets, comparés à un iceberg par Meyer³³⁴, peuvent être :

- » pour la partie émergée³³⁵, des produits ou traductions de compétence, mesurés à l'aide de critères d'évaluation qui sont la traduction concrète d'une compétence invisible (évaluation normative) ;

- » pour la partie immergée (la plus importante) des processus ou outils cognitifs, soit les moyens et les plans d'action nécessaires pour qu'émergent ensuite les produits de l'évaluation normative (évaluation sommative).



³³¹ BUREAU M-C., MARCHAL E. *Au risque de l'évaluation : salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*. Villeneuve d'Asq : Presses Universitaires du Septentrion, 2005, p. 11.

³³² Exemple disponible sur Internet. [Réf. du 15 mars 2010]. Disponible sur : www.lentreprise.com/outils/top-100.

³³³ La docimologie (du grec dokimé = épreuve) a été forgée en 1922 par H. Piéron pour nommer l'étude des examens.

³³⁴ MEYER, G. *Évaluer : Pourquoi ? Comment ?* op.cit., p. 115.

³³⁵ Dans le même sens J. Piaget les nomme « marques de surface de la réussite ». *La psychologie de l'intelligence*. Paris : Pocket, 2007. (coll. Agora).

- La gestion des ressources humaines a enfin beaucoup tiré partie des recherches et résultats issus du monde de l'éducation, notamment appuyée par des psychologues qui ont aidé à en définir les contours. Le processus d'évaluation va donc jouer aux différents stades du parcours professionnel d'un salarié dans l'entreprise, faisant figure d'épreuves à répétition³³⁶, en commençant par l'entretien d'embauche puis de façon rythmée pour l'entretien annuel et l'entretien professionnel, et enfin de manière circonstanciée lors des promotions internes.

1.4.2. L'appréciation du caractère légitime de l'action d'évaluer

La légitimité de l'évaluation est très généralement contestée dès lors qu'elle porte sur des éléments subjectifs par nature³³⁷. On se remémorera notamment les événements de mai 1968 où certaines doctrines pédagogiques ont prôné la suppression pure et simple des examens.

De façon pragmatique, l'évaluation fait partie de notre quotidien. Que ce soit des hôtels ou des restaurants où fleurissent des étoiles ou symboles divers marquant un certain niveau de qualité, des labels de qualité spécifiques à certains produits, des palmes ou des oscars dans le domaine artistique en matière de cinéma ou de chansons, peu de matières y échappent. La nécessité de se démarquer par rapport à la concurrence, d'avoir le produit phare d'une gamme distribuée sur le marché ou d'être simplement « le meilleur », induit la nécessité d'avoir des éléments de comparaison, et donc de porter des appréciations. Cela induit naturellement que l'on porte en permanence des jugements sur les êtres et les choses, et que de façon symétrique, nous sommes aussi sans cesse évalués. Le vrai défi sera donc de savoir maîtriser l'ensemble des paramètres qu'il va falloir appréhender, pour que les évaluations faites soient les plus pertinentes et les plus objectives possibles.

1.4.3. Synthèse : approche d'une définition globale

L'étude des domaines pluriels impactés par le processus d'évaluation montre la difficulté à synthétiser l'action par une définition simple.

D'après Stufflebeam³³⁸, « évaluer(3.1) c'est le processus par lequel on définit (3.2), obtient (3.3) et fournit (3.4) des observations (3.5) utiles (3.6) permettant de juger les décisions possibles (3.7) » :

³³⁶ BUREAU M-C., MARCHAL E., op.cit, p. 13.

- (3.1) le processus d'évaluation sous-tend une activité continue ;
- (3.2) on définit signifie identifier les informations permanentes ;
- (3.3) on obtient : nécessite de collecter, d'analyser, de mesurer les données ;
- (3.4) on communique les données ;
- (3.5) des informations dans le sens de faits à interpréter ;
- (3.6) utiles signifient satisfaire aux critères de pertinence ;
- (3.7) les décisions possibles sont les actions à mener (orientation, formation, etc.).

Une autre **définition** est donnée par Legendre³³⁹, et qui malgré son domaine de rattachement, est à notre sens généralisable moyennant des adaptations à la marge, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines :

C'est la démarche ou processus conduisant au jugement ou à la prise de décision. Jugement qualitatif ou quantitatif sur la valeur d'une personne, d'un objet, d'un processus, d'une situation ou d'une organisation, en comparant les caractéristiques observables à des normes établies, à partir de critères explicites, en vue de fournir des données utiles à la prise de décision dans la poursuite d'un but ou d'un objectif.

Nous allons donc regarder de plus près comment ce concept a été décliné au niveau de la GRH dans les entreprises.

³³⁷ On citera en ce sens l'utilisation de critères qualitatifs qui se prêtent à de nombreux biais, selon BERNATCHEZ, J-C. *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*, Sainte Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 67.

³³⁸ STUFFLEBEAM D.L. et al. *L'évaluation en éducation et la prise de décision*. Ottawa : NPM., 1980.

³³⁹ LEGENDRE R, *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2^{ème} Éd. Paris : Eska, 1993.

2. Les méthodes sur l'évaluation adaptées par la GRH

L'évaluation va connaître un nouveau souffle en étendant de manière significative son domaine de compétence au monde de l'entreprise, appliquée à la gestion des ressources humaines. De fait, nombre de concepts hérités des sciences sociales ont été adoptés par la gestion pour les transformer à son usage et les adapter à son champ de préoccupation³⁴⁰. Produit par une accumulation de recherches, un concept est le résultat d'une somme de connaissances propres à l'histoire de la discipline qui en est à l'origine³⁴¹. La question de sa réinterprétation au monde de l'entreprise se pose donc, avec en filigrane la nécessité de bien en définir les contours essentiels sur le plan sémantique. On dépassera toutefois cette première approche, pour s'attacher à bien mesurer à la fois l'étendue et les limites des réalités managériales recouvertes, notamment en termes de finalités et d'objet de l'évaluation.

2.1. L'appropriation du concept

Après une approche synthétique de la pénétration de l'évaluation dans le monde de l'entreprise, nous verrons comment les services de GRH ont interprété les différents dispositifs d'évaluation, avant de tenter de clarifier ce concept.

2.1.1. Petite historiographie de l'évaluation du travail

La reconnaissance du niveau d'excellence professionnelle a amené à recourir à différentes formes d'évaluation au fil du temps. C'est ainsi qu'au Moyen-Âge, les compagnons devaient, à l'issue de leur parcours, réaliser un chef d'œuvre, qui après évaluation par les pairs de leur corporation, leur permettait d'obtenir le titre de « maître ».

La rationalisation du travail, base de la deuxième révolution industrielle du XX^{ème} siècle, a indirectement fait émerger des nécessités d'évaluation (« job evaluation ») dès la fin du XIX^{ème} et au début du XX^{ème}. Dans les précurseurs, on citera Owen³⁴² qui, dans les années 1840 et pour contrer l'arbitraire des évaluations, a utilisé les critères de l'œuvre, de la qualité de la performance et du jugement d'experts dans une manufacture de coton à New Lanark

³⁴⁰ LIVIAN Y.-F., LOUART P. Le voyage de la culture et de la motivation des sciences sociales à la GRH, In : J. Brabet (dir.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Économica, 1993, p. 39-67.

³⁴¹ GODELIER E. *L'Histoire d'entreprises et les Sciences de gestion : objets de controverses ou objets de polémiques ?* Université de Versailles-Saint-Quentin, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de gestion, 25 Mai 1998.

³⁴² SEKIOU L. et al. *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles : de Boeck Université, 2001, p.303. 810 p. ISBN 2-8041-3807-0

(Ecosse). Les tâches réalisées étaient simples et répétitives, ce qui facilitait l'évaluation de leur performance. L'utilisation de réglettes de couleurs a donné une échelle de qualité de cette dernière, allant de pauvre à excellente.

L'arrivée des machines signa le début de l'ère industrielle, et signifia un changement des conditions de travail et une nouvelle donne en matière d'évaluation de la performance au travail. Que ce soit pour Taylor (promoteur de l'OST) ou pour Weber, « *pour qui l'ordre du monde pouvait être codifié par un certain nombre de règles (..), ces règles une fois déterminées et mises en application, on aboutissait forcément à la forme la plus efficace de l'organisation humaine*³⁴³ », les questions d'organisation de la production étaient primordiales, le facteur humain n'étant qu'un accessoire subordonné à la production.

L'origine de l'évaluation, dans le monde industriel, se situerait autour des concepts de qualité initiés par Shewhart³⁴⁴, qui a introduit une méthode de contrôle statistique de la production à la Western Electric de Chicago. La nouveauté de cette procédure tenait surtout à ce que l'ensemble du processus étudié ne soit pas seulement axé autour du produit lui-même, mais sur la globalité de l'intervention humaine qui conduit à sa fabrication. Ce n'est toutefois qu'après la seconde guerre mondiale que l'introduction du « Total Quality Control » de Deming³⁴⁵ se développe. Le Japon décide alors de faire de l'amélioration de la qualité un impératif national dans le cadre de la reconstruction de son économie avec l'aide de certains théoriciens. Les statistiques sont mobilisées comme outil de suivi et de management, tout au long du processus de production et jusqu'au produit fini.

L'évaluation était essentiellement liée à la production industrielle et à son contrôle, reflétant ainsi l'entrée progressive de la science dans l'industrie.

Mais si la notion d'évaluation du travail commençait à émerger, elle n'était pas pour autant reliée à l'existence d'un dispositif formel. Jusque dans les années « *1910 aux États-Unis*³⁴⁶ *et 1950 en France* », l'implicite prévalait et « *s'appuyait principalement sur la connaissance par le chef de ses subordonnés et sur son jugement concernant la qualité de leur travail, le rapport à la clientèle, leur comportement ou encore leur loyauté*³⁴⁷.

³⁴³ LABOREY J-F. *L'entretien annuel d'appréciation et de carrière*. Paris : ESF, 1993.

³⁴⁴ SHEWHART W. A. *Statistical method from the Viewpoint of Quality Control*, Graduate School, Washington, US Department of Agriculture, 1939. Barberis I (dir). In : *L'idéologie de l'évaluation, la grande imposture, Cités*, n° 37-2009.

³⁴⁵ DEMING W. E. a défini 14 points de gestion pouvant amener à la qualité totale.

³⁴⁶ Dumond J-P indique « qu'un des premiers systèmes formalisé aurait été mis en œuvre dans les grands magasins Liz et Taylor installés à New York ».

³⁴⁷ DUMOND J-P. L'appréciation des personnels. *Revue Française Gestion*, n°162, 2006/3, p. 21.

Le courant des relations humaines, représenté par Mayo - pionnier de la psychosociologie industrielle -, inscrit la motivation et la considération des salariés comme des éléments à apprécier dans l'analyse de la productivité. Le « moral » devient aussi une donnée essentielle quant à la réalisation de la performance industrielle. Pour améliorer la productivité, la notion d'écoute du manager est introduite, et devient un élément essentiel de l'équilibre interne des salariés de l'entreprise.

L'évolution vers une Direction Par Objectifs, telle que Drucker³⁴⁸ a pu la décrire, a ensuite permis de vérifier l'atteinte des résultats du collaborateur par rapport à des objectifs préalablement définis. La notion d'évaluation des performances prend enfin toute sa place, en intégrant le contexte global de l'entreprise.

Pour Guigou, « l'acte d'évaluation est l'opérateur essentiel de la naissance du capitalisme. Avec ses dérivés plus récents (évaluable, sous-évaluer au XIX^{ème}, surévaluer, réévaluer au XX^{ème}), le terme évaluation ne cessera de scander les étapes majeures du mouvement de la valeur sous la conduite du capital »³⁴⁹.

2.1.2. Un concept revisité par les RH

Selon Louart³⁵⁰, la gestion des ressources humaines est traversée par une double tension, « la première est celle des multiples réalités qui s'y jouent, s'y combinent et s'y affrontent ; la seconde est celle des représentations que les hommes, en tant que sujets de l'action collective, produisent de ces réalités ».

Les dispositifs d'évaluation du travail renvoient à deux sous catégories de dispositifs pour Dubrion³⁵¹, avec d'une part « les questions de classification des emplois et d'autre part à celle d'appréciation des salariés ». Cette notion est d'ailleurs retraduite par cet auteur³⁵² en modèle d'évaluation impersonnelle³⁵³ et en modèle d'évaluation personnelle³⁵⁴. Compte tenu du champ de notre étude, nous restreindrons volontairement la dimension de notre recherche et

³⁴⁸ DRUCKER P F. *The Practice of Management* New York : Harper and Row, 1954.

³⁴⁹ GUIGOU J. Retouche pour une histoire de l'évaluation. [Réf. du 2 février 2011]. Disponible sur : <http://recherche.univ-montp3.fr/cerfee/article.php?id_article=395>

³⁵⁰ LOUART P. Les champs de tension en gestion des ressources humaines. In : Brabet J., *op.cit.*, p. 166.

³⁵¹ DUBRION B. Les dispositifs d'évaluation du travail : rupture ou continuité. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 2003, n°49, p. 56.

³⁵² BAUDRY B., DUBRION B. Quels modèles d'évaluation du travail. *Travail et Emploi*, Octobre-décembre 2005, n° 104, p. 9.

³⁵³ L'évaluation du travail repose sur l'importance donnée à l'emploi (poste de travail) défini comme un ensemble de tâches prescrites.

³⁵⁴ Il s'agit d'étudier les aptitudes productives individuelles du salarié (compétences) et les résultats qu'il obtient dans la tenue de son emploi (performances).

nous ne développerons pas la question relative à l'évaluation liée à la classification des emplois, même si l'évolution des trente dernières années s'est « concrétisée par la prise en compte croissante des caractéristiques individuelles au sein de ces dispositifs »³⁵⁵.

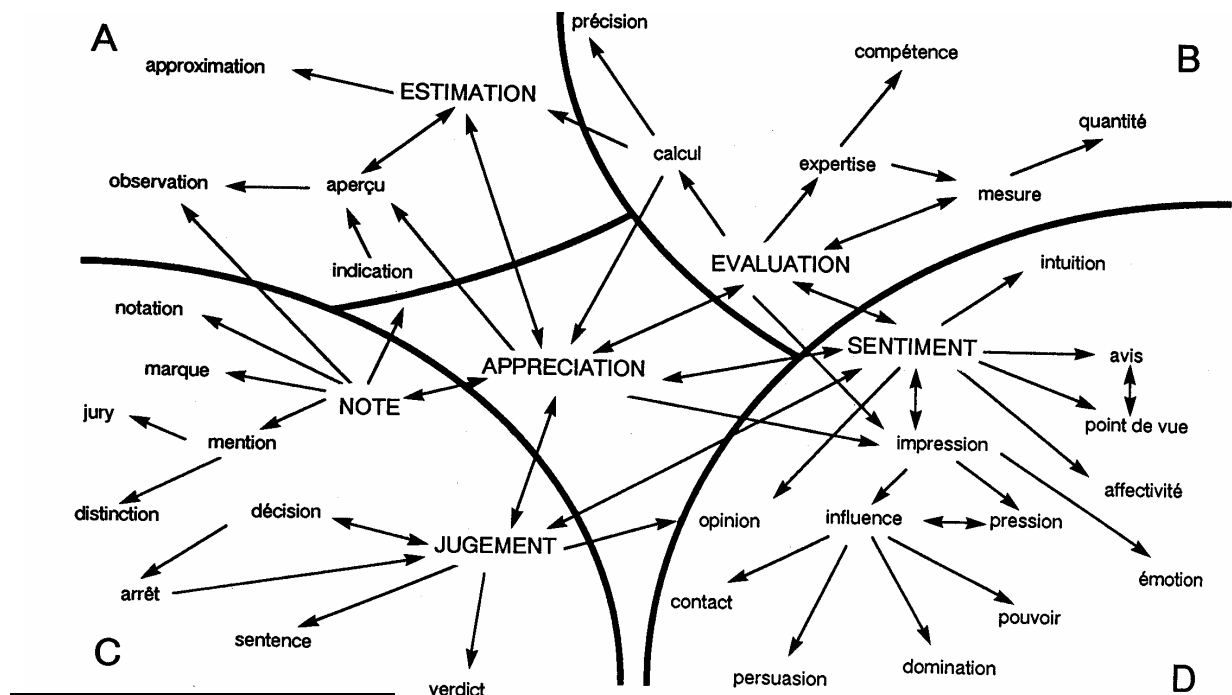
En se recentrant sur les dispositifs d'évaluation des salariés, des auteurs comme Peretti³⁵⁶ ou Louart³⁵⁷ définissent l'évaluation comme « la démarche visant à déterminer la valeur d'une ressource (une personne, un capital ou une organisation), à tester un processus (dans sa pertinence ou son efficacité), et à mesurer des résultats (par rapport à des objectifs, des normes ou des bases de comparaison) ».

Il sera donc intéressant d'approcher une définition de l'évaluation dans le domaine des ressources humaines, compte tenu de la polysémie du terme, tout en s'interrogeant sur les méthodes mises en place au sein des entreprises à cet effet.

2.1.3. Un périmètre sémantique qui draine des vocables diversifiés

Pour le champ sémantique, une analyse intéressante a été menée par Gilbert, avec comme résultat la création d'un graphe des liaisons entre différents termes dont le sens est proche, et que nous présentons ci-dessous.

Quatre zones sont identifiées, faisant ressortir les termes génériques d'estimation et d'appréciation, d'évaluation, de jugement et de note ainsi que de sentiment.



³⁵⁵ Idem, p.68.

³⁵⁶ PERETTI, J.- M. *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 4^{ème} Éd. .Paris : Vuibert, 2005, p. 109.

³⁵⁷ LOUART, P. [Réf. du 30 mars 2010]. Disponible sur : < <http://dico-rh.net/index.php>>.

Figure 8 - Graphe des liaisons entre des termes équivalents à « évaluation »³⁵⁸.

- L'estimation et l'appréciation (A)
 - Ce quadrant fait partie du domaine de l'observation indicative, de l'approximation, de l'appréciation à dire d'expert. Il y a une notion sous-jacente d'imprécision, et donc d'une certaine latitude d'action.
- L'évaluation (B)
 - C'est le domaine du calcul, de la mesure. On notera l'importance du fait que ce mot soit le plus utilisé après celui d'appréciation. Appliqué au personnel, le terme marque une volonté d'objectiver et sous-tend une action a posteriori.
- Le jugement et la note (C)
 - Ces termes ont une connotation de sanction sociale, insinuent une menace tout en renvoyant aux droits et mérites individuels. Il y a donc une notion induite d'arbitrage par des personnes et / ou des procédures ayant été qualifiées à cette fin.
- Le sentiment (D)
 - On est là dans le domaine de l'intuitif, de l'irrationnel. Cela emporte l'idée que les éléments intuitifs et affectifs sont sous-jacents : certains substrats relèvent de l'opinion, et non de faits objectifs. Ce constat montre donc la possibilité d'une appréciation sous influence et donc la nécessité d'en avoir connaissance pour garder sa neutralité.

³⁵⁸ GILBERT, P. et THIONVILLE, R. *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*. Paris : ESF, 1990, p. 62.

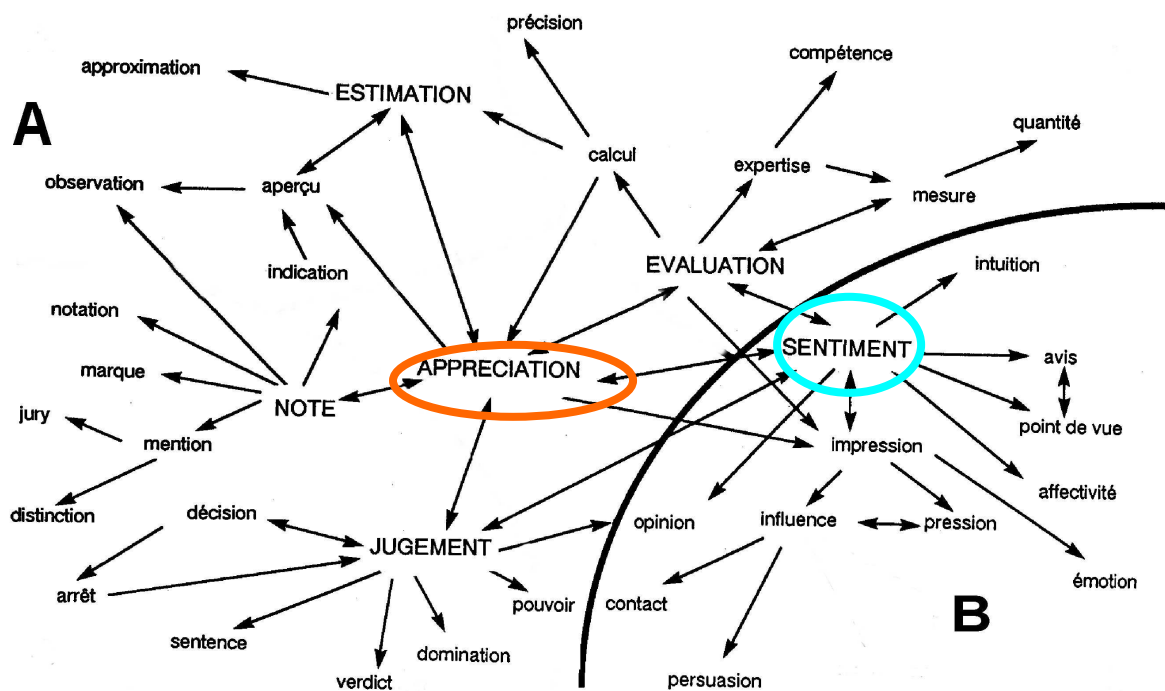


Figure 9 - Réinterprétation du graphe des liaisons (G. Weber)

Les nombreuses évolutions des connaissances en terme de théories managériales depuis les vingt dernières années nous amènent à apporter quelques correctifs au graphe précédent. Aujourd'hui, on peut considérer qu'il y a deux mondes, dont le premier (A) plus rationnel est lié à l'appréciation et draine les vocables liés à l'évaluation, la notation, l'estimation et le jugement, et l'autre (B) qui est plus empreint de subjectivité qui emporte tout ce qui relève de l'affectif, et dont la reconnaissance va croissant. En effet, si le champ d'investigation de l'appréciation a été déjà largement parcouru, celui des compétences personnelles et sociales³⁵⁹ a été longtemps laissé en friche.

La gestion des compétences personnelles nécessite des capacités à se gérer, qui passent d'une part par la conscience de soi (conscience émotionnelle, autoévaluation et confiance en soi) et la gestion de soi (maîtrise de ses émotions, transparence, adaptabilité).

Les compétences sociales déterminent la façon dont nous gérons les relations avec notre environnement, avec la conscience des autres (empathie, conscience des courants organisationnels, être au service de) et la bonne gestion des relations (guider, motiver,

³⁵⁹ GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A. *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Pearson Education France, 2010, p. 59.

persuader, gérer et piloter les changements, gérer les conflits interpersonnels, construire des liens, travailler en équipe).

Nous reviendrons plus en détail sur des aspects essentiels de ces compétences, dans le paragraphe sur la maîtrise des compétences (2.4).

Pour rester sur les aspects sémantiques, la lecture de la littérature nous montre que dans le domaine de la GRH, un certain nombre d'auteurs³⁶⁰ utilisent indifféremment les termes d'appréciation et d'évaluation, générant une certaine confusion. Nous allons donc tenter d'affiner ces concepts en les précisant.

2.2. Evaluation et appréciation : fusion ou confusion des vocables ?

2.2.1. Eléments de différenciation sémantique

Nous avons donc cherché des éléments permettant soit de conforter l'hypothèse d'une confusion entre deux synonymes, soit de redéfinir les contours des deux vocables par une analyse sémantique.

La littérature anglo-saxonne opère une distinction, d'ailleurs essentiellement historique entre les vocables « appraisal » et « evaluation ».

Le terme d'évaluation, plus ancien, fait référence à l'aspect mesure ou notation, dont l'aspect très subjectif a amené à rechercher d'autres systèmes d'appréciation. Le mot « appraisal » a émergé dans les années soixante³⁶¹, avec comme finalité de renforcer le caractère positif axé sur la communication source d'échanges et non plus sur une appréciation unilatérale de type pseudo confidentielle. Dans la littérature française, certains auteurs ont toutefois été plus loin dans la **différenciation** entre les concepts d'évaluation et de d'appréciation³⁶², et nous proposons ci-dessous un tableau faisant la synthèse de leurs recherches.

³⁶⁰ PERETTI, J.- M. *Ressources Humaines*, 9^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2005, p. 228-241.

³⁶¹ Le courant des relations humaines a mis en évidence la force des phénomènes de groupe, la complexité de la reconnaissance des salariés, ainsi que le rôle de soutien de la hiérarchie.

³⁶² GILBERT, P. et THIONVILLE, R., *op.cit.*

	CRITÈRES	FINALITÉ	POINTS DE VUE	FRÉQUENCE
ÉVALUATION	Outil de mesure : comparaison à une norme, individu ou groupe	Ajustement des prévisions	Potentiel à remplir une fonction	Ponctuelle (recrutement, gestion carrières)
APPRÉCIATION	Appréciation du salarié ; objectifs et bilan d'activité	Recherche de la performance	Mesure l'individu au travail	Régulière (au moins une fois par an)

Tableau 2 - Eléments de différenciations sémantiques entre l'évaluation et l'appréciation

2.2.2. Appréciation et culture gestionnaire

On trouve actuellement deux écoles de pensée dans la littérature en matière de GRH, avec les auteurs qui ne voient pas une différence significative entre les vocables d'appréciation et d'évaluation, et ceux qui les distinguent.

Tout d'abord, et pour les auteurs qui n'apportent pas de différenciation entre ces deux concepts, on citera Boyer³⁶³ qui indique que « (...) *l'appréciation des salariés (dite aussi évaluation des performances) fait l'objet d'une attention plus générale (...)* ». Campoy³⁶⁴ perçoit l'appréciation comme « *l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité...* ».

³⁶³ BOYER L. *Management des hommes : historique, grands acteurs et auteurs, méthodes, outils, perspective*. Paris : Editions d'organisation, 2006.

³⁶⁴ CAMPOY E., MACLOUF E., MAZOULI K., et al. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Pearson, 2008.

Marbot³⁶⁵, tout en ne faisant pas la distinction, note l'ambiguïté entre ces termes, en indiquant que « *les termes évaluation ou appréciation sont utilisés de façon indifférenciée ... bien qu'un certain nombre de chercheurs, par exemple Galambaud expliquent que ces deux notions renvoient à des paradigmes d'action et de pensée fort différents* ».

D'autres auteurs différencient les concepts, en commençant par Thévenet qui les a précisé en indiquant que « *l'appréciation signifie la totalité du processus alors que l'évaluation ne signifie que l'outil de mesure utilisé* »³⁶⁶. Mais cette étude intéressante n'a pas fait l'objet de nombreux développements dans la littérature, malgré sa pertinence. En effet, on constate que le pragmatisme de rigueur dans les entreprises induit que ces concepts sont souvent panachés pendant le même entretien, à la fois compte tenu de l'influence d'une culture gestionnaire qui reste très prégnante ainsi que pour des raisons de coût.

Pour Dubrion, le sens du terme évaluation est vu de manière diamétralement opposée, et est plus général que celui d'appréciation. « *L'évaluation peut porter sur plusieurs objets qui ne sont pas forcément relatifs aux salariés (emplois, investissements, etc.), alors que l'appréciation concerne en général uniquement le personnel. L'appréciation est en ce sens axée sur un dialogue entre le salarié et son supérieur hiérarchique* »³⁶⁷.

Bernatchez³⁶⁸ différencie l'appréciation de **l'évaluation** par la notion de **rendement** plus liée à une **machine** qu'à la production humaine.

Enfin Gilbert indique que pour lui, « *l'évaluation est le domaine du calcul, de la mesure, et que l'expression évaluation du personnel est généralement utilisée pour marquer une volonté d'objectivité et de précision* ». Il schématise quatre modes de gestion³⁶⁹, que l'on présentera dans le tableau ci-après, mais qui englobent l'évaluation en la considérant comme un sous-domaine de l'appréciation.

³⁶⁵ MARBOT E. L'évaluation : le coeur de la gestion des personnes. In : THEVENET M. *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris : Pearson Education, 2007, p. 111.

³⁶⁶ TREPO, G., ESTELLAT N., OIRY E., *op. cit.*, p. 22.

³⁶⁷ DUBRION B. *Les dispositifs d'évaluation du travail : rupture ou continuité*, *op. cit.*, p. 56.

³⁶⁸ BERNATCHEZ, J-C., *op.cit.*, p. 7.

³⁶⁹ GILBERT, P. THIONVILLE, R., *op.cit.*, p. 63-64.

	Gestion conservatrice (appréciation-jugement)	Gestion rationaliste (appréciation-évaluation)	Gestion personnalisante (appréciation-sentiment)	Gestion décisionnelle (appréciation-sentiment)
Nature de la pratique d'appréciation	Une notation	Une évaluation	Un entretien	Un système de management
Résultat attendu	Maintenir et reproduire un ordre, sanctionner les déviants	Sanctionner le passé, préparer l'avenir	Maintenir de bonnes relations. Motiver	Améliorer le fonctionnement d'ensemble et créer une dynamique de progrès
Objet de l'appréciation	Les attitudes professionnelles	La performance	Rapport supérieur/subordonné La personnalité de l'apprécié	Développement humain
Utilisation principale	Promotion	Augmentation de salaire	Indéterminée	Perfectionnement, orientation
Critères	Explicites, peu dépendants des situations professionnelles	Explicites, mesurables, variables (par le jeu des modifications technico-organisationnelles)	Non explicites, changeants	Explicites et variables (micro-négociations)
Élément valorisé dans la pratique	La procédure	La méthode	L'entretien	Le processus décisionnel

Tableau 3 - Appréciation et culture gestionnaire : éléments de différenciation, d'après P. Gilbert.

La difficulté à clarifier ces concepts nous a amené à considérer d'autres domaines que les sciences sociales, pour essayer d'opérer un raisonnement par analogie. Si l'on se réfère, par exemple à la théorie de l'analyse de risque³⁷⁰, on a des définitions plus précises :

- **L'appréciation** du risque peut être définie comme une **étape générale** de l'analyse du risque permettant d'aboutir à la valeur (qualitative ou quantitative) du risque ;
- **L'évaluation** du risque correspond à la **comparaison** du risque estimé avec un niveau de risque jugé acceptable. Cette étape de l'analyse de risque inclue donc une phase de **jugement**.

³⁷⁰ DUFOUR B. Epidémiologie, évaluation et communication du risque : définitions, concepts de base et problématique. *Epidémiologie et santé animale.*, 2007, n° 52, p. 1-6.

Nous pouvons alors tenter de contribuer à **définir l'évaluation** comme un outil de mesure, prédéfini et étalonné selon une ou plusieurs normes de référence, applicable à un groupe de personnes, et produisant un jugement normatif.

L'appréciation serait, selon nous, un processus d'analyse et d'écoute plus étendu, avec une certaine latitude d'action et pouvant contenir une évaluation, mais avec comme visée l'appropriation d'objectifs personnalisés, partagés et motivants.

2.3. Evaluer les personnels : la recherche d'une finalité

La question amène à scinder deux éléments, à savoir d'une part le questionnement sur ce qui est évalué et d'autre part les motivations qui conduisent une entreprise et ses dirigeants à mettre en œuvre ce processus.

2.3.1. Qu'est-ce que l'on évalue ?

Au sein d'une équipe de travail, il y a la nécessité d'une conjonction des compétences, des contributions et des performances individuelles vers l'atteinte d'un résultat commun.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, le processus d'évaluation ramène à évaluer un service ou un potentiel de service. Lapra en tire une classification³⁷¹ selon trois axes :

- l'évaluation de la prestation : qu'est-ce qui est réalisé, quelle en est la valeur, que faut-il entreprendre pour adapter ou faire progresser en qualité cette prestation,
- la gestion des compétences : qu'est ce qui a été révélé et comment valoriser les compétences d'une personne,
- la gestion des potentiels : comment ont-ils émergé, comment les valoriser.

On ajoutera comment les détecter, et selon quels critères, car ils sous-tendent une performance attendue. Et l'on constate des écarts significatifs entre la performance managériale attendue et la performance managériale réalisée.

Ces trois processus mentaux induisent trois objets différents qui sont bien différenciés, mais qui dans les faits sont souvent mélangés (supports d'évaluation) et sont à ce titre source de confusion. Il est donc utile de les repréciser, ce qui nous amène au schéma suivant :

³⁷¹ LAPRA, J-P. *L'évaluation du personnel : pour une nouvelle approche*. Paris : Liaisons, 2006. (Coll. Entreprise et carrières), p. 48.

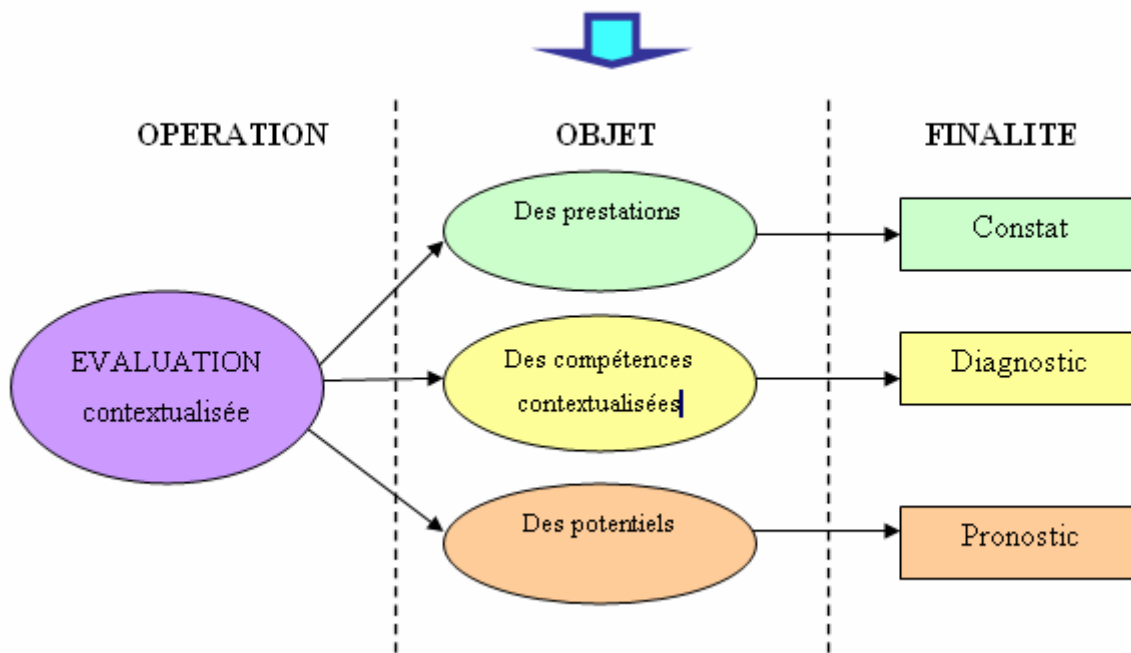


Figure 10 - Typologie de l'évaluation individuelle

D'autres auteurs, comme Peretti³⁷², catégorisent l'évaluation des personnels selon deux orientations :

- l'évaluation des performances, avec trois finalités reconnues comme la sanction, le développement et les récompenses. Elle consiste notamment à apprécier les résultats qui ont été acquis dans l'occupation d'un poste de travail, ainsi que de la façon dont ils ont été acquis, afin de repérer les compétences réelles du salarié.
- l'évaluation des potentiels, avec l'identification des compétences acquises et celles qu'il est possible d'acquérir en vue d'un développement de carrière par formation, promotion ou mobilité. Par potentiel, on désigne des aptitudes décelées chez le salarié mais qui n'ont pas encore valeur de compétences réelles, et qui ne sont donc pas opérationnelles. Il est aussi défini comme la capacité à développer, dans un délai satisfaisant, des compétences³⁷³.

L'entreprise se situant par essence dans le domaine concurrentiel, il est donc évident que les personnels qui la constituent ont un rôle moteur en terme de performances globales.

³⁷² PERETTI, J- M. *Ressources Humaines*, 9^{ème} Éd. .Paris : Vuibert, 2005, p. 231.

³⁷³ FESSER M., PELISSIER-TANON A. La détection du potentiel managérial dans le contexte de travail quotidien. In : XIII^{ème} Congrès de l'AGRH, *Gestion des ressources humaines et stratégie*, Nantes, 21-22 novembre 2002. Actes du Congrès, tome 2, p. 80.

En ce sens, G. Amado³⁷⁴ a dégagé un consensus explicatif sur trois points :

- l'évaluation des performances représente une nécessité sur le plan économique car l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production,
- l'évaluation des performances représente une nécessité sur le plan organisationnel (adéquation entre les hommes et les fonctions qu'ils exercent, ainsi que leur adaptation à l'environnement),
- l'évaluation des performances répond à un besoin humain : tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité.

La question de la finalité de l'évaluation se pose alors, avec la nécessité de donner un sens à l'action.

2.3.2. Les objectifs de l'évaluation

La mise en place d'un système d'appréciation au sein d'une entreprise peut avoir plusieurs fonctions³⁷⁵ que l'on peut classer en deux grandes catégories³⁷⁶ :

A – l'amélioration de la communication entre l'encadrement et le personnel pour créer un climat de travail plus favorable au sein de l'organisation :

- dans l'intérêt de l'entreprise (politique d'emploi, contrôle de la hiérarchie et de la structure), « pour unifier et rapprocher les mentalités au sein de l'organisation »³⁷⁷ ;
- pour répondre aux besoins managériaux (diagnostic de la structure, amélioration des relations avec les collaborateurs et compréhension) « en se situant mieux dans l'entreprise et dans sa fonction »³⁷⁸.

B – l'augmentation de la rationalité des décisions en matière de personnels pour permettre la définition de projets professionnels et orienter les carrières.

- former le personnel :
 - pour répondre aux besoins actuels : il doit être en mesure de réaliser les tâches qu'on lui confie de manière optimale,

³⁷⁴ LAUFER J., AMADO G. L'appréciation des performances : du réalisme à l'outil de gestion. In : *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Paris :Flammarion, 1992.

³⁷⁵ PITHON, G., GANGLOFF B., op.cit., p.84.

³⁷⁶ PERETTI, J- M. *Ressources Humaines*, op.cit., p. 229.

³⁷⁷ MOULINIER, R. *L'évaluation du personnel*, 1^{ère} Éd. Paris : Chiron, collection Top Management, 2005, p. 33.

³⁷⁸ TEBOUL, J. *L'Entretien d'évaluation*, 3^{ème} Éd. Paris : DUNOD, 2005, p. 4.

- pour répondre aux besoins futurs, à la fois de la structure et personnels avec notamment le maintien de son employabilité,
- orienter les individus dans le cadre d'une GPEEC, de manière à ce qu'ils aient un vrai parcours professionnel correspondant à leurs qualifications, à leurs aspirations, et aux besoins de l'entreprise En ce sens, Scouarnec³⁷⁹ parle de « *transition professionnelle au sein ou aux frontières de l'organisation, précisant qu'elles peuvent être internes ou externes, subies ou choisies* »,
- apprécier les personnes en termes de compétences, de qualités morales et de mérite, avec des finalités patentes en terme de reconnaissance (promotion et rémunération).

2.3.3. Les outils et la démarche d'évaluation : une attribution des services de GRH

Dans les organisations, le changement est accompagné par la mise en place d'outils de gestion. Selon Moisdon³⁸⁰, *ils permettent à chacun de s'approprier des nouvelles façons de se représenter l'organisation et ses interdépendances, et donc de développer des comportements adaptés à la nouvelle situation*. L'évaluation individuelle de l'activité doit être faite en référence aux différentes exigences d'une entreprise. Elle n'est maintenant plus réalisée par des spécialistes externes (cabinets de consultants experts), mais à l'intérieur de l'entreprise, sous la responsabilité de son manager stratégique, qui définit les objectifs correspondant à sa vision et qui attend leur déclinaison opérationnelle. Cela nécessite donc la mobilisation de différents acteurs ressources de l'établissement, et au premier chef les services de gestion des ressources humaines qui ont en la matière un rôle pivot. L'ensemble revêt une importance particulière, et ce au niveau de plusieurs dimensions pour l'entreprise : prise en compte de la complexité d'une situation de gestion spécifique, incidence de l'outil sur les comportements perçus/attendus, spécialisation d'un outil d'évaluation, prise en compte des forces sociales (enactment). Ces éléments entrent par ailleurs dans le cadre particulier propre à chaque entreprise et doivent être bien gérés pour se transformer en avantage concurrentiel. Il ne faut donc pas sous estimer l'impact des instruments de gestion. Selon Berry³⁸¹, ils ont à la fois des effets vertueux et des effets pervers :

³⁷⁹ SCOUARNEC A. La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir. *Education Permanente*, 2009/4, n° 181, p.30.

³⁸⁰ MOISDON J.C. et al. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli-Arslan, 1997.

³⁸¹ BERRY M. Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique*, 1985, p. 8.

- dans la réduction de la complexité (jugements et choix à faire à partir d'informations incomplètes et d'une fiabilité incertaine, la simplicité va souvent au détriment de la fidélité descriptive) ;
- l'institution d'automatismes dans les décisions (plus un choix est précipité, plus il est prévisible car il se fonde sur les instruments les plus accessibles, la valeur de paramètres devient un enjeu de relations qui occulte leur adéquation à la réalité) ;
- la division de la vigilance (cohabitation de services juxtaposés qui ont chacun leur frontière, leurs enjeux et leur rationalités partielles dont la juxtaposition peut être problématique) ;
- la régulation des rapports sociaux (pour l'évaluation, elle régule les rapports hiérarchiques en nécessitant une synchronisation entre l'évaluateur et l'évalué, tout en assurant la convergence vers des objectifs à partager : il y a aussi cristallisation des rapports de forces);
- le maintien de la cohérence :

Berry³⁸² indique que la cohérence d'un système de gestion passe par un système de forces qui le sous-tend de manière cohérente selon quatre dimensions liées : la matière, les institutions, la culture et les personnes. En nous basant sur ces travaux, nous avons élaboré un schéma synthétique présentant ces éléments, appliqués à l'évaluation :

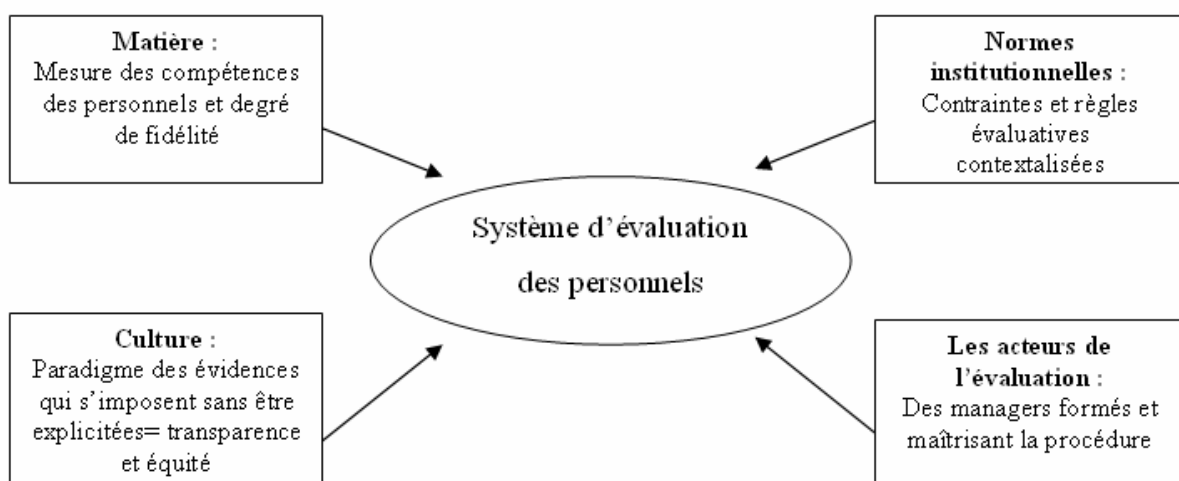


Figure 11 - Les forces qui sous-tendent la cohérence d'un système d'évaluation

³⁸² BERRY M., id., p. 24.

Ces éléments fixent donc le cahier des charges d'un service de gestion des ressources humaines. Les procédures et les outils nécessaires doivent en effet tout d'abord être élaborés par ces derniers, en cohérence avec les politiques internes définies par le chef d'entreprise, et en concertation avec les représentants des salariés. Les outils servant à une évaluation formelle doivent ensuite être mis à disposition des managers, qui doivent les maîtriser, et enfin, à l'issue du processus, revenir à la Direction des ressources humaines pour traitement. Les méthodes et techniques établies doivent permettre de porter un jugement sur le travail accompli par un salarié durant une période donnée, sa performance, ses compétences ou son potentiel. Mais le processus d'évaluation est loin d'être purement instrumental, car les enjeux individuels et organisationnels sont importants et sensibles, et méritent que l'on s'y attache. Les services de gestion des ressources humaines interviennent tout au long du processus, et leur action transversale mobilise à la fois la ligne managériale et de nombreuses ressources de l'entreprise. Nous avons choisi une présentation chronologique du dispositif, qui reprend les éléments de cohérence énoncés, en les opérationnalisant.

- Déclinaison des orientations de l'entreprise en élaborant une méthodologie d'implémentation de l'outil quand il n'existe pas, ou d'accompagnement du changement si il évolue ;
- Préparation d'un support matériel, guide d'entretien qui transcrit les objectifs assignés à l'entretien, selon le public ciblé (cadres, personnels fonctionnels ou opérationnels), ce support est même parfois qualifié de « contrat »³⁸³ ;
- Consultation / concertation avec les différentes instances représentatives du personnel (CE, CHS), prise en compte du cadre réglementaire contextualisé ;
- Formation des évaluateurs à l'outil, qui doivent se l'approprier pour pouvoir le mobiliser efficacement conformément aux enjeux assignés ;
- Réception des supports d'évaluation valorisés (grilles) avec les propositions des managers (en terme d'évolution de postes, de mobilité, de salaires et primes, etc.) ;
- Traitement des propositions, en concertation avec les instances exécutives de l'entreprise (Conseil d'administration, etc.), et en intégrant notamment les aspects financiers tenant à l'affectation des résultats ;

³⁸³ LAPRA J-P. *L'évaluation du personnel : pour une nouvelle approche*, op.cit. p. 118; TRÉPO G. *L'appréciation du personnel*, op.cit., p.217.

- Mise en œuvre des décisions validées, tant au niveau des rémunérations (service payé), que des postes de travail (opportunités de mobilités et de progression).

Chacune de ses étapes a une importance, et le fait d'en négliger l'une ou l'autre va entraîner des dissonances qu'il sera difficile de résorber. A cet égard, le DRH doit donc avoir une attitude proactive, condition indispensable à la réussite du dispositif.

La pérennité du processus requiert par ailleurs une légitimité qu'il ne peut tenir que de règles transparentes et équitables, avec comme résultat un dispositif cohérent de développement professionnel, le tout articulé dans une politique de ressources humaines rationnelle. Cette présentation synthétique n'occulte toutefois pas les difficultés de mise en œuvre de la démarche, qui s'est avérée complexe à l'usage.

2.3.4. Les difficultés pratiques de mise en œuvre posent les limites de l'évaluation en obligeant à s'inscrire dans un cadre de référence

En reprenant un historique récent, l'introduction des procédures d'évaluation au sein des entreprises a suivi un cheminement complexe, nécessitant un accompagnement particulier associé à une volonté forte d'aboutissement en terme managérial. Les difficultés qui ont émergé sont liées à la fois au contexte socio-économique global, à la conception de l'outil, et à sa mise en place dans les entreprises (surtout les grandes entreprises) où la perception des buts de l'évaluation n'a pas toujours été claire pour un outil qui a été importé des États-Unis, bizarrerie dont on ne voyait pas l'intérêt. Trépo³⁸⁴ distingue de manière pertinente deux époques, pour les entreprises ayant mis en œuvre un dispositif d'appréciation. La première période, qui s'étend des années 1970 jusqu'au début des années 1980, se définit comme « une utilisation sereine de l'entretien d'appréciation lorsqu'elle est dénuée d'enjeux ». Cette quiétude toute relative permet de penser qu'un désintérêt quasi général est allé crescendo : les solutions professionnelles de promotion nombreuses de la fin des « trente glorieuses », ainsi que les augmentations de salaires qui suivaient le cours de l'inflation autorisaient une distribution permettant de motiver facilement les salariés. L'évaluation était un outil de communication sans enjeu conflictuel, et favorisait au contraire le mérite de certaines personnes (il n'était pas généralisé à tous et donc réalisé dans le but spécifique de promotion/reconnaissance). L'évolution du marché du travail a fait que le recrutement de plus en plus important de personnels surqualifiés, lié à des possibilités d'évolution limitées a

³⁸⁴ TREPO, G., ESTELLAT N., OIRY E., *op.cit.*, p. 184-196.

fragilisé le processus. La deuxième période, établie à partir du milieu des années 1980, voit l'émergence d'une politique d'individualisation des rémunérations, dans un contexte de politique de rigueur et de baisse de l'inflation. Il y a moins de masse salariale disponible, et il faut trouver un système de répartition équitable reconnaissant la performance individuelle (le mérite). L'appréciation devient dès lors source de tensions, les objectifs ayant changé. Elle est généralisée à l'ensemble des personnels. Une des premières manifestations de cette évolution est le refus des salariés de cosigner avec le hiérarchique les formulaires d'évaluation mis en place, ainsi que le faible taux de remontée de ces formulaires à la Direction des Ressources Humaines. Pour mettre fin à un phénomène de surévaluation généralisée³⁸⁵, deux dispositifs sont utilisés :

- en réduisant les échelles de valeur servant à évaluer, dispositif peu usité ;
- en imposant la mise en place d'une notation avec « distribution forcée », avec des classements mécaniques³⁸⁶ qui ont artificialisé le système et peuvent conduire à des mises à l'écart, voire des licenciements.

Les entreprises américaines sont les précurseurs en la matière, non pas tant du système mis en place, que des effets induits sur leurs salariés.

La mise en place de quotas³⁸⁷ procède du principe d'une limitation de l'inflation des surcotations, d'autant que les effets induits peuvent porter sur la carrière et les rémunérations des salariés. Les auteurs les qualifient de « notations à distribution forcée »³⁸⁸, voire de « notations devant respecter des pourcentages préétablis »³⁸⁹ ou de « cotation forcée »³⁹⁰. Une enquête menée par la Society for Human Resource Management (SHRM) auprès d'un échantillon aléatoire de 412 professionnels de ressources humaines indique que 10 % des entreprises américaines l'utilisent et que 1,5 % ont licencié des salariés sur la base de ces résultats³⁹¹. Dans les précurseurs, on citera Jack Welch, l'ancien patron de **General Electric**

³⁸⁵ LAPRA, J-P., *op.cit.*, p. 178.

³⁸⁶ FAYOL F. Evaluer les cadres, sens et enjeux des entretiens professionnels. *Cadres-CFDT*, novembre 2007, n°427.

³⁸⁷ PITHON, G. et GANGLOFF B., *op.cit.*, p. 46.

³⁸⁸ LEVY-LEBOYER, C. *Evaluation du personnel : objectifs et méthodes*, *op. cit.*, p. 54.

³⁸⁹ TREPO, G., Appréciation annuelle du personnel, récompense et sanction : les clés du fonctionnement des organisations ?, In : *Actes du séminaire Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, Direction générale de l'Enseignement scolaire, 23-26 août 2005, p. 6.

³⁹⁰ LAPRA, J-P. *op.cit.*, p. 178.

³⁹¹ SHRM. Forced Ranking., [Réf. du 19 décembre 2009]. Disponible sur : http://www.shrm.org/press/ntu_published/CMS_005951.asp.

qui a inventé la règle des « 20-70-10 » qui lui survit encore. Elle correspond pour les cadres à 20% de performants, 70 % de moyens et 10 % de médiocres à licencié³⁹².

Pour prendre un autre exemple d'une holding présente en France, chez **IBM**, le « Personal Business Commitment » (PBC), procédure de fixation d'objectifs et d'évaluation est clair. Sur une échelle à 4 niveaux, le salarié noté 4 reçoit une mise en garde de 3 à 6 mois, antichambre de la séparation avec l'entreprise au cas où il n'y aurait pas des améliorations rapides constatées. On précisera que des fourchettes par niveaux portant sur les effectifs sont données par la maison mère, avec par exemple pour 2004, de 10 à 20 % pour la notation 1, de 65 à 85 % pour les 2 et 2 +, de 5 à 15 % pour les 3 et 4³⁹³. Si le « classement forcé » n'est pas illicite en lui-même, il peut induire des **discriminations**, et notamment celles liées à la prise en compte de l'âge des salariés : les objectifs fixés deviennent plus nombreux, plus complexes, moins accessibles.

Les conséquences sont donc multiples :

- un management « par la peur »³⁹⁴, socialement très mal vu, qui introduit une compétition interne pouvant nuire à terme à la cohésion sociale et professionnelle de l'entreprise³⁹⁵ ;
- une pression, une insécurisation et une tension qui peut dépasser le seuil de tolérance des individus³⁹⁶ ;
- des possibilités de dérive, visant notamment à masquer des discriminations sous couvert des quotas.

L'affaire IBM, qui a éclaté au grand jour en 2002, a « créé une onde de choc dans les entreprises et mis les méthodes d'évaluation sur la sellette »³⁹⁷. De nombreuses entreprises américaines ont par ailleurs été attaquées en justice eu égard à ces mêmes pratiques d'évaluation de leurs salariés, et les excès ont été condamnés (usages discriminatoires).

³⁹² TALBOT-CROSSDALE, C. Les 20-70-10 : à 10, vous êtes dehors, *Entreprise et carrières*, 14-20 novembre 2006, n° 832, p. 33.

³⁹³ LE NAGARD, G. Evaluation : jusqu'où peut-on aller? *Entreprise et carrières*, 14-20 novembre 2006, n° 832, p. 28.

³⁹⁴ TREPO, G. Appréciation annuelle du personnel, récompense et sanction : les clés du fonctionnement des organisations ? In : Actes du séminaire Management et gestion des ressources humaines : *stratégies, acteurs et pratiques*, Direction générale de l'Enseignement scolaire, 23-26 août 2005, p. 2.

³⁹⁵ LAPRA, J-P. *op.cit.*, p. 179.

³⁹⁶ TREPO, G., *id.*, p. 6.

³⁹⁷ *Le Monde*, 4 février 2003.

En France, le juge a précisé le droit applicable dès 2002. Il est admis que si l'employeur dispose du droit de pratiquer des évaluations en application de son pouvoir de direction, elles doivent toutefois porter sur l'activité des salariés, et non les salariés³⁹⁸. Pour limiter les abus, le législateur a mis en place en France depuis 2007³⁹⁹ un certain nombre de mesures protectrices des salariés en matière d'évaluation, dispositif dont la jurisprudence a depuis encore affiné les contours en les précisant. Le corollaire du pouvoir de direction de l'employeur est maintenant d'emporter sa responsabilité⁴⁰⁰ : « *l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Ce pouvoir n'est donc pas absolu et connaît donc des limites visant à protéger les salariés. Cela a conduit le juge à apprécier la licéité des critères d'évaluation des salariés, qui doivent pour se faire répondre à trois séries de conditions :

- Les **critères** utilisés pour juger les compétences des salariés doivent être **objectifs** (l'innovation, la responsabilité ou la loyauté sont des notions jugées floues par la justice car laissant trop de place à la subjectivité). C'est ce qui résulte d'un jugement de 2008⁴⁰¹ qui a déclaré illicite un système de notation au motif que les critères de comportement « entrent pour 50% dans la notation finale de telle sorte qu'en définitive, la notation ainsi instituée n'est ni proportionnée, ni objective, au regard d'une notation impartiale ». Dans le même sens, un jugement de 2009 sanctionne un système organisé visant à forcer le nombre de mauvaises notes en indiquant que « lorsque la notation a pour effet de justifier des différences de traitement, c'est à la condition que les critères d'évaluation soient objectifs et transparents »⁴⁰².
- Le système mis en place doit répondre à un **souci de transparence**, à la fois vis à vis des IRP et des salariés.
- Le comité d'entreprise, doit tout d'abord être **informé et consulté** sur les dispositifs d'évaluation des salariés ou les modifications de celui-ci⁴⁰³. Le CHSCT, chargé de contribuer à la santé physique et mentale des salariés, doit obligatoirement être consulté⁴⁰⁴ en cas de mise en place d'entretiens d'évaluation, au motif que les

³⁹⁸ COUR DE CASSATION chambre sociale, AFPA c/ Kobyla, 10 juillet 2002, n° 00-42.368.

³⁹⁹ ORDONNANCE n°2007-329 du 12 mars 2007 relative au code du travail, JORF n°61 du 13 mars 2007, p. 4740.

⁴⁰⁰ CODE DU TRAVAIL, article L.4121-1.

⁴⁰¹ TGI de Nanterre. CE, CHSCT et Intersyndicale c/Wolters Kluwer France, 5 septembre 2008, n° 08/05737.

⁴⁰² TGI de Nanterre, 2^{ème} chambre, HP France, 27 novembre 2009, n° 09/10164.

⁴⁰³ CODE DU TRAVAIL, article L.2323-32.

⁴⁰⁴ CODE DU TRAVAIL, articles L.4612-1 et 4612-3.

modalités et les enjeux de l'entretien peuvent être de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail⁴⁰⁵. Les risques psychosociaux posent donc des limites au système d'évaluation, avec un contrôle dévolu aux IRP, et sous la responsabilité expresse de l'employeur.

- Pour les salariés, ils doivent avoir eu **connaissance** du procédé d'évaluation **préalablement** à sa mise en œuvre⁴⁰⁶. Par ailleurs la collecte de données personnelles au cours de l'entretien nécessite leur information préalable⁴⁰⁷. Enfin, la confidentialité interdit à l'employeur de communiquer à des tiers les renseignements recueillis au cours des procédures d'évaluation⁴⁰⁸.
- Les **méthodes** et techniques **d'évaluation** doivent être **pertinents** au regard de la finalité poursuivie⁴⁰⁹. Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié, ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. (...) Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ses aptitudes⁴¹⁰. Cela conduit bien évidemment à écarter les méthodes non scientifiques telles l'astrologie, la cartomancie ou la numérologie.

Il est donc encore utile de rappeler que l'évaluation d'un salarié est avant tout un acte de management qui permet de gérer sa carrière, et de façon plus large de gérer les évolutions de carrière et les compétences dans l'entreprise. C'est une interrogation sur ce dernier élément qui nous amène à nous pencher sur la notion de compétence.

2.4. L'objet de l'évaluation du personnel : les compétences à maîtriser

La question de l'évaluation des compétences pose tout d'abord celle de savoir ce que l'on va mesurer. Plusieurs vocables tels les qualifications, les performances et les compétences sont indistinctement utilisés et sont donc source de métonymie. Il convient donc tout d'abord de bien en préciser le champ sémantique et le périmètre de ce qui est défini comme étant une compétence. Dans ce cadre, la détermination des buts et donc de la philosophie assignée à l'évaluation conditionne bien évidemment sa mise en œuvre.

⁴⁰⁵ COUR DE CASSATION chambre sociale, Mornay, 28 novembre 2007, n° 06-21964.

⁴⁰⁶ CODE DU TRAVAIL, article L.1222-3.

⁴⁰⁷ CODE DU TRAVAIL, article L.1222-4.

⁴⁰⁸ CODE DU TRAVAIL, article L.1221-8.

⁴⁰⁹ CODE DU TRAVAIL, article L.1222-3.

⁴¹⁰ CODE DU TRAVAIL, article L.1222-2.

L'organisation du travail, de plus en plus flexible et décentralisée, oblige les responsables des ressources humaines à adopter une démarche de gestion des compétences pour ajuster les individus aux situations de travail⁴¹¹. Les entreprises vont donc compter sur ces services pour disposer et pouvoir mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. Il convient donc de préciser le paradigme construit autour de cette notion de compétence dans le monde de l'entreprise. Malgré le nombre de définitions de la compétence, aussi nombreuses que d'entreprises ou de chercheurs ayant travaillé sur le sujet⁴¹², la réflexion sur une tentative de définition du concept en RH permet de regrouper les différentes approches dans la littérature en deux principales, à savoir d'une part analytique, et d'autre part dynamique. On complètera cette démarche par une dimension nouvelle du savoir diriger, notion clé du management « responsable » moderne, à savoir l'intelligence émotionnelle.

2.4.1. Approche de la notion de compétence individuelle

Comme le relève Levy-Leboyer⁴¹³, la notion de compétence est une nouvelle venue dans les champs de la gestion et se présente comme un démarquage des concepts d'aptitude et de trait de personnalité propres à la psychologie du travail. Elle se situe au cœur de multiples approches théoriques en matière de GRH. Cette approche permet à un certain nombre d'auteurs de voir dans cette notion une nouvelle logique de gestion des ressources humaines⁴¹⁴. Le concept de compétence est qualifié de « valise » ou « d'éponge » qui *s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient*⁴¹⁵. Il est par ailleurs souvent confondu avec performance, qualification ou capacité. On considère souvent qu'un individu est compétent, dès lors qu'il obtient les performances attendues⁴¹⁶. Mais encore faut-il écarter aussi la possible intervention du hasard qui peut parfois expliquer une performance à un moment donné, ce qui montre un possible décalage entre performance et compétence⁴¹⁷. La

⁴¹¹ AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F. *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*. Paris : PUF, 1993. (Coll. gestion).

⁴¹² KLARFELD A, La compétence, ses définitions, ses enjeux, *Gestion 2000*, mars-avril, p. 31-45.

⁴¹³ LEVY-LEBOYER C. *La gestion des compétences*. Paris : Éd. d'Organisation, 1996.

⁴¹⁴ GILBERT P. La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales, In : *Analyse et controverses en gestion des Ressources Humaines*, dir. C. Piganiol-Jacquet. Paris : l'Harmattan, 1994, p. 223.

⁴¹⁵ GILBERT P., PARLIER M. La gestion des compétences. Au delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH ; *Personnel*, février 1992, n° 330, p. 42-46.

GILBERT P., PARLIER M. La compétence : du mot valise au concept opératoire, *Actualité de la formation permanente*, janvier.-février. 1992, n°116, p. 11-18.

⁴¹⁶ RABARDEL P., SIX B. Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences au travail, *Education permanente*, n°123, 1995-2, p. 33-43.

⁴¹⁷ JONNAERT P. *Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique*. Bruxelles : de Boeck, 2003.

performance observée n'est pas non plus un indicateur fiable de compétence : selon Perrenoud, « la compétence est une promesse de performance de tel niveau moyen »⁴¹⁸. La performance ne se transforme dès lors en compétence que lorsqu'elle respecte des conditions d'efficacité, de reproductibilité et de régularité⁴¹⁹. Les travaux de Chomsky⁴²⁰ dans le domaine linguistique indiquent une « distinction fondamentale entre la **connaissance** que le locuteur-auditeur a de sa langue dans des situations concrètes (compétence) et de **l'emploi** effectif de la langue dans des situations concrètes (performance) ». Bibeau⁴²¹ quant à lui propose que « la performance soit **l'indice d'un rapport** entre l'accomplissement réel, à savoir les résultats obtenus, et l'utilisation d'un niveau de ressources de référence qui peut être de divers types ». Si l'on établit ensuite un parallèle avec la qualification (souvent liée à un diplôme, conventionnellement reconnu et validé une fois pour toutes), notion de la pensée taylorienne, ce concept permet la détermination abstraite et préalable du contenu, des gestes et postures en référence à une production⁴²². L'Organisation Scientifique du Travail (OST) prône le « one best way »⁴²³, et donc l'existence d'une structure adaptée aux buts de l'organisation, aux composantes de son environnement et à ses membres. Les règles strictes et l'autorité de type « top-down » sont les nouvelles valeurs et vont perdurer pendant les trente glorieuses, période de certitudes et de relatif plein emploi. Cette approche est devenue obsolète, à la fois par l'évolution des critères de performance des entreprises liée aux impacts des crises économiques, - avec au premier rang les chocs pétroliers des années 1970 -, et par les évolutions culturelles d'une société de plus en plus individualiste. La logique de compétence, est décrite⁴²⁴ comme une tendance à l'accentuation de la personne dans le couple qui l'unit à sa situation de travail, à l'affaiblissement des organisations syndicales, à la référence plus large à la situation de travail, et à la remise en cause des cadres d'organisation formels du travail.

⁴¹⁸ PERRENOUD P. Des savoirs aux compétences. De quoi parle-t-on en parlant de compétences ? *Revue Québécoise de Pédagogie collégiale*, Vol. 9, n° 1, Octobre 1995, p. 20-24.

⁴¹⁹ NAGELS, M. Evaluer des compétences ou des performances ? Une distinction opérationnelle en Gestion des Ressources Humaines, In : *Evaluation et développement professionnel*, 21^{ème} colloque de l'ADMEE-Europe, Louvain-La-Neuve, 21-23 janvier 2009, p. 2.

⁴²⁰ CHOMSKY N. *Aspects de la théorie syntaxique*. Paris : Seuil, 1971.

⁴²¹ BIBEAU cité par FOUCHER R In : *Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur*. Bruxelles : De Boeck Université, 2007, p. 61.

⁴²² DUBOIS M, RETOUR D. Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche. *Journées des IAE*, 1998, p. 325.

⁴²³ Pour arriver à la meilleure façon de définir une tâche, les gestes élémentaires de réalisation, ainsi que le temps pour la réaliser ont été définis. On aboutit dès lors à une division verticale du travail avec une séparation entre les tâches de conception pour les ingénieurs et de réalisation par les ouvriers.

2.4.2. Première ébauche : l'approche analytique

La première approche d'appréciation des compétences a été faite en dissociant trois savoirs, à travers une démarche analytique qui a fait son apparition en France en matière de Ressources Humaines dans les années 1960⁴²⁵, et qui eu a le mérite d'être simple, tout en étant un peu réductrice et donc discutable. De fait, elle n'a pas échappé à la critique, autant sur le plan sémantique que sur le plan conceptuel⁴²⁶. Mais elle doit beaucoup de sa popularité au Répertoire Opérationnel des Métiers (ROME) élaboré à l'initiative du Ministère du Travail dans les années 1980 et qui sert de référence pour l'ANPE⁴²⁷.

- Le savoir, (connaissances qui sont abstraites, théoriques et décontextualisées⁴²⁸, pratique professionnelle, activité), qui est donc essentiellement cognitif avec ce qui est appris. C'est une condition nécessaire mais non suffisante pour la réussite professionnelle. Ce concept a surtout été développé pour les « travailleurs intellectuels » en débouchant vers des savoirs spécialisés⁴²⁹. Il correspond à « l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence qui permettent à l'organisation de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique, en mobilisant pour se faire des interprétations différentes, partielles et pour partie contradictoires »⁴³⁰.
- Le savoir faire est l'appréciation de la performance induite, à travers ce qu'un salarié produit, avec sa capacité à accomplir certaines tâches, ainsi que les performances et résultats de son action en situation réelle de travail (définition par l'opérationnalité).
- Le savoir être, reprend le comportement et les attitudes⁴³¹, soit les caractéristiques personnelles du salarié : traits de personnalité, qualités personnelles, aptitudes, compétences. Une typologie intéressante a été établie⁴³², en précisant qu'il comprend les qualités morales, le caractère, les aptitudes et traits de personnalité, les goûts et

⁴²⁴ GILBERT P., *op.cit.*, p. 226

⁴²⁵ LE BOTERF, G. *De la performance : essai sur un attracteur étrange*. Paris : Éd. d'Organisation, 1994.

⁴²⁶ SIRE B., Clarifier l'évaluation des compétences : établir un cadre, *Personnel*, n° 371, 1996.

⁴²⁷ TREMBLAY M., SIRE B., Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? *Revue Française de Gestion*, vol. 126, novembre-décembre 1999, p. 39-129.

⁴²⁸ BARBIER J-M, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. 2^{ème} Éd. Paris : PUF, 1998.

⁴²⁹ QUINN J. B, ANDERSON P. FINKELSTEIN S. La gestion du capital intellectuel : comment tirer le meilleur parti des meilleurs. In : *Le Knowledge Management*. Paris : Éd. d'Organisation., 1999. (Coll. Harvard Business Review).

⁴³⁰ DURAND T. L'alchimie de la compétence », *Revue Française de gestion*, janvier-février 2000, n°127, p. 95.

⁴³¹ PIOLLE, J-M. *Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise*. Paris : EMS, 2001.

intérêts et les comportements. C'est l'élément le plus subjectif, car il réfère à la dimension comportementale des agents, au lien entre ce qu'est un individu et sa performance. D'autres auteurs le qualifient de « voiture balai des compétences », en réduisant son objet aux carences des deux précédents⁴³³. Enfin, un rapprochement avec le travail en équipe et la communication avec les situations de travail amène à parler de compétences relationnelles qu'il faut savoir maîtriser (interaction et maîtrise des attitudes corporelles et langagières attendues⁴³⁴).

Ces trois notions se retrouvent associées dans la définition de Wittorski : «*La compétence correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'auteur de la situation* »⁴³⁵.

Le Boterf complète ces concepts en y ajoutant le contexte⁴³⁶. Il indique que la compétence se trouve à l'intersection du contexte, du sujet et de la formation professionnelle.

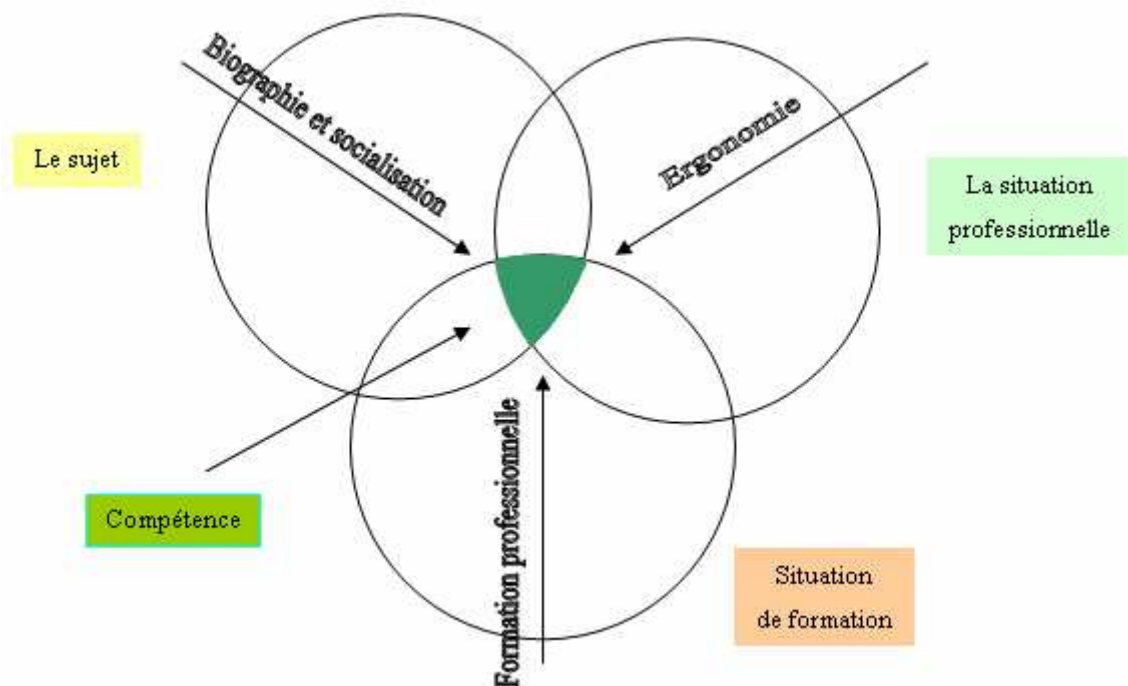


Figure 12 - La compétence : une intersection⁴³⁷

⁴³² BELLIER S. *Le savoir-être dans l'entreprise*. 2^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2004.

⁴³³ GRIMAND A. L'évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation. In : *Congrès AGRH, Montréal, septembre 2004*, p. 1627-1650.

⁴³⁴ DIETRICH A. *Le management des compétences*. 2^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2010, p. 39.

⁴³⁵ WITTORSKI R. *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris : L'Harmattan, 1997.

⁴³⁶ LE BOTERF, G. De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie de compétences : quelles démarches ? Quels acteurs ? , Quelles évolutions ? , In PH Carré & P. Caspar (Eds), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris : Dunod, 2000, p. 335-352.

⁴³⁷ LE BOTERF, G. *De la performance : essai sur un attracteur étrange*, op. cit., p. 17.

Le développement de situations qu'il qualifie de « prescriptions ouvertes », fait que l'opérateur doit inventer, reconstruire, innover en sachant naviguer dans la complexité⁴³⁸.

La critique faite au niveau de la mobilisation de ces concepts est que la compétence est considérée comme une somme, un assemblage alors « qu'il s'agit d'une combinatoire où chaque élément se modifie en fonction de caractéristiques de ceux auxquels il s'associe. En ce sens, la compétence est appréhendée en terme d'état, alors qu'il s'agit aussi d'un processus, d'un lien reliant une combinaison de ressources, une action, une contribution à un résultat par un destinataire »⁴³⁹. Par ailleurs, deux difficultés importantes non résolues sont aussi à soulever, avec la hiérarchisation et la pondération à accorder respectivement à ces trois savoirs, ainsi que l'objectivité de leur évaluation qualitative.

2.4.3. Deuxième courant de pensée : l'approche dynamique

Une autre approche de la compétence est faite par Igalens et Scouarnec⁴⁴⁰ qui mettent en avant une approche tridimensionnelle, avec des dimensions individuelle, cognitive et sociale.

Pour la dimension individuelle, la compétence ressort à la fois de l'attitude (face cachée) et de l'ordre du comportement (face visible), ce qui permet d'exprimer la différence performance-compétence, cette dernière notion relevant de l'abstraction et de l'hypothétique. Pour Fesser et Pelissier-Tanon⁴⁴¹, la performance révèle la compétence, en confirmant le potentiel.

La dimension cognitive de l'apprentissage montre la transformation de la connaissance en action⁴⁴², et dans ce cadre la compétence peut être considérée comme « un stock de connaissances dynamisé par des processus permanents d'apprentissages »⁴⁴³.

Enfin, la dimension sociale positionne l'individu dans un contexte donné en fonction de la dynamique des relations sociales dans l'entreprise. Dans cette approche, l'opérateur est appelé

⁴³⁸ LE BOTERF, G. *Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était*. 3^{ème} Éd. Paris : Éd. d'Organisation, 2004, p. 48.

⁴³⁹ LE BOTERF, G. *Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était*, op.cit., p. 46.

⁴⁴⁰ IGALENS J., SCOUARNEC A. La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2001, n°40, p. 3.

⁴⁴¹ FESSER M., PELISSIER-TANON A. La détection du potentiel managérial dans le contexte de travail quotidien. In : XIII^{ème} Congrès de l'AGRH, *Gestion des ressources humaines et stratégie*, Nantes, 21-22 novembre 2002. Actes du Congrès, tome 2, p. 81.

⁴⁴² LAMBERT C. *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Thèse de doctorat, Université de Toulouse I, 1998.

⁴⁴³ IGALENS J., SCOUARNEC A., id., p. 4.

à maîtriser des incertitudes dans un contexte de résolution de problèmes⁴⁴⁴. Il peut dès lors faire preuve d'initiative et de créativité⁴⁴⁵.

Une synthèse peut être tentée à travers une définition qui a été donnée dans l'accord dit « ACAP 2000 »⁴⁴⁶ qui associait le groupement des entreprises sidérurgiques et minières et les organisations syndicales de salariés. La compétence a été définie comme « un savoir-faire opérationnel validé », où le savoir-faire correspond aux connaissances et à l'expérience du salarié. Au-delà de la dimension cognitive et personnelle, on intègre donc une dimension sociale.

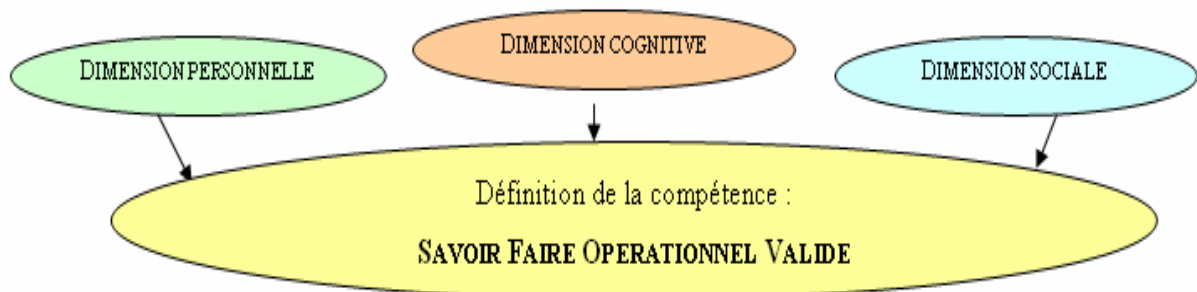


Figure 13 - Définition de la compétence par l'ACAP (Igalens et Scouarnec, 2001, p.5)

Une autre conceptualisation de la compétence est proposée par Grimand⁴⁴⁷, en catégorisant les catégories de savoirs, et en les hiérarchisant selon leur niveau de complexité.

⁴⁴⁴ LE BOTERF G. *Repenser la compétence*. Paris, Eyrolles, 2008.

⁴⁴⁵ ZARIFIAN, P. *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*. Paris : Liaisons, 1999.

⁴⁴⁶ IGALENS J., SCOUARNEC A., *ibid.*, p. 4.

⁴⁴⁷ GRIMAND A., *op.cit.*, p. 1639.

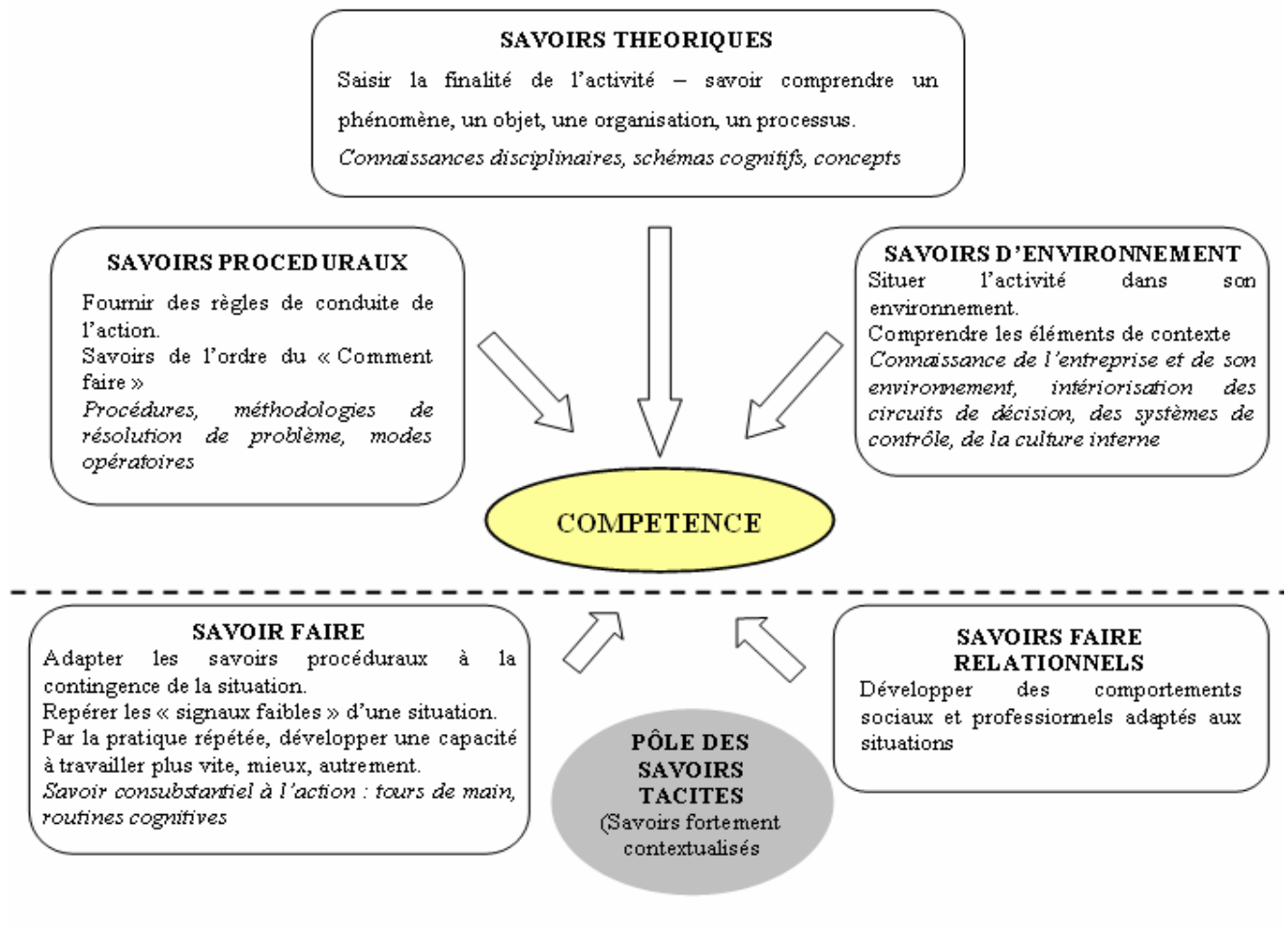


Figure 14 - La dynamique de la compétence : le pôle des savoirs formalisés

2.4.4. De nouvelles compétences managériales : le contrôle des émotions ?

Si elles ont longtemps été considérées comme un phénomène gênant ou même une faiblesse, les émotions apparaissent aujourd'hui liées à des compétences indispensables pour évoluer dans un environnement en perpétuel changement. Les recherches en psychologie des émotions et en neurobiologie nous montrent que si les compétences de régulation sont liées à la santé physique et mentale, elles le sont aussi à la capacité à prendre des décisions, gérer des relations et faire preuve de leadership⁴⁴⁸. La connexion avec d'autres sciences apporte maintenant des éléments positifs indiquant que la façon de gérer ses propres émotions ainsi que les relations avec autrui nécessitent des compétences d'intelligence émotionnelle. Elles sont définies comme l'habileté à percevoir, comprendre, gérer et utiliser les émotions pour

faciliter la pensée⁴⁴⁹ ou l'interaction harmonieuse de l'émotion, de la cognition et de la sensation⁴⁵⁰. Les managers doivent savoir susciter à la fois l'enthousiasme, l'optimisme et donner du sens au travail à accomplir, tout en s'attachant à instaurer un bon climat relationnel. On constate en effet une influence directe des humeurs du leader sur le moral des équipes et donc les performances. Et cela est d'autant plus vrai lorsque le manager est à l'écoute des individus et sait les entraîner dans une direction émotionnelle positive. C'est ce que Goleman nomme le « leadership de résonance »⁴⁵¹. La vibration est synchrone lorsque deux individus sont sur la même longueur d'onde émotionnelle. Elle est déclenchée par l'énergie entraînant du meneur qui amplifie et prolonge l'impact émotionnel, prenant en compte ses sentiments et ceux de ses collaborateurs pour les conduire dans la direction voulue. Le modèle qu'il a établi et que nous exposerons, comporte quatre sphères de l'intelligence émotionnelle, avec la conscience de soi, la gestion de soi, l'intelligence interpersonnelle et la gestion des relations, le tout décliné en 18 compétences⁴⁵². Ces sphères, que l'on peut classer dans un savoir-être spécifique aux managers, peuvent être regroupées en deux grands domaines, avec des compétences personnelles et des compétences sociales.

- Le premier domaine comprend :
 - la **conscience de soi**⁴⁵³, avec la conscience émotionnelle de soi, une juste autoévaluation (connaître ses forces, ses limites, ses valeurs et motivations) et une bonne intuition,
 - la **gestion de soi**, avec la maîtrise de ses émotions, la transparence (honnêteté, loyauté), l'adaptabilité (flexibilité), la réalisation (volonté de progresser avec normes d'excellence), l'initiative et l'optimisme.
- Les compétences sociales s'articulent autour de :
 - **l'intelligence interpersonnelle**, avec l'empathie, la conscience organisationnelle, et le service aux autres (équipes, clients),

⁴⁴⁸ KOTSOU I. *Intelligence émotionnelle et management : comprendre et utiliser la force des mots*. Bruxelles : de Boeck, 2008.

⁴⁴⁹ MAYER J.D., SALOVEY P., CARUSO D. Models of emotional intelligence. In : Sternberg R. *Handbook of intelligence*. Cambridge : Cambridge University Press, 2000, p. 396-420.

⁴⁵⁰ KOTSOU I., op.cit., p. 18.

⁴⁵¹ GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A. op.cit., p. 38.

⁴⁵² GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A., id., p. 58.

⁴⁵³ SOCRATE indiquait déjà, au VI^{ème} siècle avant J-C, « Connais-toi toi-même ».

- **la gestion des relations**, avec un leadership inspirant (vision enthousiasmante), l'influence (tactiques de persuasion), le développement des autres, savoir gérer des conflits, construire des liens, travailler en équipe et en collaboration.

Ces compétences sont considérées comme des compétences clés managériales, et constituent donc un capital émotionnel qui peut s'acquérir et se cultiver pour être maîtrisé, notamment à travers la mise en œuvre de styles de management adaptés. Les leaders de résonance éprouvent une passion authentique pour leur mission, leur enthousiasme et leur exaltation se propage spontanément en vivifiant ceux qu'ils conduisent⁴⁵⁴.

Une des questions phares est donc de savoir ce que l'on mesure, et avec quels outils, questions qui prennent tout leur sens en terme de méthode et de finalité de l'évaluation et donc de difficultés.

⁴⁵⁴ GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A., *ibid.*, p. 303.

Section II : La transposition et l'adaptation de l'évaluation des personnels dans la fonction publique

Dans le secteur public, il y a une interpellation croissante à répondre à la performance en des termes marqués par l'influence de la gestion privée⁴⁵⁵. Les évolutions des concepts véhiculés par différents courants de pensée, dont le NPM (« New Public Management requires new public managers »)⁴⁵⁶, ont conduit par mimétisme à modifier les mécanismes en place dans la fonction publique. Les organisations publiques, portées par la vague managériale⁴⁵⁷ évoluent pour calquer leur mode de fonctionnement sur les traits du modèle économique dominant marqué par la sacralisation du marché. Ces constats amènent à s'interroger sur la place et l'évolution des managers publics, acteurs en première ligne, mais aussi sur les objets des changements attendus avec les modes de management, leurs relations avec l'intérieur et l'extérieur des organisations publiques, leurs définitions de la performance, leurs fonctions et même leurs identités professionnelles qui sont mises en cause, bouleversées, réinterprétées⁴⁵⁸. Les changements passent donc par la redéfinition de la compétence, notion pluridimensionnelle qui doit être revisitée pour être transposée aux exigences de la « chose publique »⁴⁵⁹, avec les moyens mobilisés à cette fin. Par voie de conséquence, ils sont donc associés à la mise en place de nouvelles pratiques, dans une logique d'efficience et de performance initiée par la LOLF. La question de la démarche conduite par les cadres managériaux pour répondre à ces préoccupations se pose donc, car il faut faire évoluer les comportements, ce qui passe par un changement des compétences requises, avec comme corollaire la nécessité de pouvoir les mesurer.

1. Les compétences à maîtriser dans la fonction publique

La nature même des missions exercées, avec des valeurs spécifiques au service public, génèrent des paradoxes qu'il est souvent difficile de gérer. En effet, comment concilier la

⁴⁵⁵ JEANNOT, G. Les sources de la performance : public et privé en miroir. *La Revue de l'IREs*, n° 2, Automne 1997, p. 20.

⁴⁵⁶ REICHARD C. Education and Training for New Public Management. *International Public Management Journal*, 1996, vol.2, n°1.

⁴⁵⁷ CHAVAS H. L'évaluation du personnel dans le secteur public et le secteur privé. Une analyse des politiques nationales à partir du point de vue des directions générales. In : CURAPP. *L'évaluation en question*. Paris : PUF, 1993, p. 124-140.

⁴⁵⁸ DESMARAIS C. Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ? *Revue française d'administration publique*, 2008, n°128, p. 660.

satisfaction des usagers avec l'efficacité du service public ? Et donc d'avoir des compétences spécifiques qui évoluent en permanence dans un environnement mouvant ? Il faut à la fois être le porteur de valeurs inhérentes au service public, - avec une garantie statutaire, gage de neutralité -, et avoir des objectifs de performances économiques portés par une logique de compétences. La question de la cohérence se pose donc, et l'on comprend les dilemmes auxquels sont confrontés les cadres, qui doivent aussi gérer les freins culturels rencontrés lors des évolutions, dès lors que le simple vocabulaire usité dans la GRH d'entreprise doit être transposé avec des mots réadaptés⁴⁶⁰. Le culte de l'ancienneté, à la fois dans la fonction publique, et dans un poste donné, est encore très prégnant. Il reste une des revendications essentielles des personnels, d'autant que le système de rémunération mis en place depuis 1946 consacre ce paradigme en le renforçant (avancement d'échelon programmé avec une durée moyenne, changement de corps et de grade sur liste d'aptitude nécessitant une ancienneté minimale définie dans chaque statut). L'organisation du travail se transforme, et une nouvelle gestion des compétences associée s'instaure progressivement, calquée pour partie sur le privé, avec notamment la mise en place d'objectifs de performances et leur corollaire, soit des primes « au mérite ». Elle s'inscrit dans un cadre élargi, et certains auteurs n'hésitent pas à la positionner dans un nouveau modèle de « knowledge management »⁴⁶¹ au sein de la fonction publique, comprenant à la fois une démarche de développement des compétences et de gestion des connaissances et de l'information.

Pour identifier les compétences à maîtriser dans la fonction publique, il faut tout d'abord se référer au système d'évaluation présent, qui a connu des évolutions importantes qui ont conduit à le modifier de manière conséquente. La compréhension de ce cheminement nécessite d'avoir une approche historique des différents systèmes d'évaluation de la « valeur professionnelle des agents » qui ont conduit progressivement à l'abandon du sacro-saint système de notation ancré dans une culture à la fois normative et hiérarchique, et son remplacement par un nouveau système de mesure des performances.

⁴⁵⁹ KHARKHORDIN O. Qu'est-ce que la "chose" de la res publica ? *Raison Publique*, 2009, n°11.

⁴⁶⁰ JEANNOT, G. Terminologie sur les métiers. État des lieux et propositions de définitions pour la fonction publique. *Rapport final pour la DGAFP*. avril 2005, p. 3.

⁴⁶¹ BLANCHERIE J-M. Comprendre le KM et ses enjeux. *Adminet France*. [Réf. du 23 juillet 2010]. Disponible sur : < <http://www.adminet.fr/dossiers/knowledge-management-jmb.html>>.

1.1. Un système tiré historiquement de la notation avec de fortes connotations hiérarchiques

L'évaluation actuelle des fonctionnaires est l'héritage d'une histoire mouvementée mais qui donne bien l'orientation que l'État a impulsé à son service public à travers les personnels qui le font vivre au quotidien : de l'après-guerre à aujourd'hui, on fera une brève synthèse des étapes qui ont jalonné ce chemin.

1.1.1. De 1946 à 1955 : les leçons de l'après guerre

Les fonctionnaires ne bénéficient de dispositions statutaires que depuis 1946. En effet, jusqu'en 1945, les règles relatives à la fonction publique étaient fixées par les statuts particuliers de chaque ministère, par certains textes législatifs et par la jurisprudence du Conseil d'État. Si des principes généraux se dégagent déjà, aucun projet de statut commun à tous les fonctionnaires n'avait abouti.

Après la défaite de juin 1940, le régime de Vichy a adopté des lois discriminatoires qui allaient à l'encontre du principe laïc de l'égalité des droits. On indiquera en ce sens que l'accès aux fonctions publiques et militaires, mais aussi à diverses professions, était restreint en fonction de considérations de race et de religion. Ces mesures discriminatoires ont également touché les femmes, dans le but de favoriser le retour ou le maintien de la femme au foyer (loi du 11 octobre 1940 sur l'incapacité générale d'admission des femmes mariées aux emplois publics).

Pendant la guerre, et à l'issue de celle-ci, notamment au sein du Conseil national de la Résistance, une large réflexion sur le service de l'État, ses exigences patriotiques, démocratiques et professionnelles (avec la réduction du risque d'arbitraire), a abouti au statut de 1946⁴⁶².

Ce statut⁴⁶³ fixe les garanties fondamentales des fonctionnaires, au nombre desquelles figurent la liberté d'opinion et l'égalité des sexes. Élément clé de la carrière des fonctionnaires, il a mis en place un système d'évaluation qui se voulait objectif et qui avait pour finalité d'apprécier exclusivement la valeur professionnelle des agents, en dehors de toute considération. Thorez déclarait à ce sujet devant l'Assemblée Nationale qu'il est essentiel que

⁴⁶² LOI n° 46-2294 du 19 octobre 1946, projet de Maurice Thorez, Secrétaire général du Parti communiste, ministre d'Etat chargé de la Fonction publique.

⁴⁶³ On indiquera toutefois que les premières règles statutaires sont issues de la loi du 14 septembre 1941 qui n'a jamais été appliquée et a été supprimée par la loi portant rétablissement de la légalité républicaine.

la notation largement étalée exprime la valeur réelle et inégale des agents⁴⁶⁴. Ce système trouva son inspiration dans les méthodes utilisées dans l'éducation nationale et avait pour finalités de sanctionner la « valeur professionnelle » de l'agent et constituer un élément de stimulation⁴⁶⁵. Cette procédure est présentée comme une innovation majeure et une méthode nouvelle susceptible de contribuer à la rationalisation des services administratifs⁴⁶⁶.

Deux éléments entraînent en ligne de compte pour cette évaluation, avec une note chiffrée et une appréciation générale qualitative⁴⁶⁷. La note chiffrée était obtenue par calcul à partir d'une grille d'évaluation normalisée comportant 14 éléments d'appréciation affectés chacun de coefficients particuliers⁴⁶⁸. La norme de référence fournie était celle de l'agent moyen (défini comme « celui qui fait fonctionner normalement le service ») avec une note fixée à 100.

La note individuelle provisoire mesurant la performance proposée par le supérieur hiérarchique direct faisait ensuite l'objet d'une péréquation avec un service ou un ensemble de services. A l'usage le constat a été fait d'un regroupement des notes autour d'une valeur moyenne. C'est ce que Levy-Leboyer qualifie « d'erreur de tendance centrale », en précisant « qu'elle provient des difficultés rencontrées par les notateurs pour faire correctement le travail qu'on attend d'eux »⁴⁶⁹.

L'appréciation générale n'était pas communiquée au fonctionnaire et ne servait qu'à permettre de juger les aptitudes lors d'un changement de poste.

La lourdeur et la complexité du système allaient amener à son évolution, sans toutefois révolutionner complètement le dispositif, basé sur un lien hiérarchique et statutaire.

1.1.2. De 1955 à 1959 : la fondation d'un statut moderne pour les fonctionnaires

La modification essentielle faite en 1955 visait d'une part à réduire le nombre de critères obligatoires à quatre et d'autre part à faire varier leur liste en fonction des différentes catégories de la fonction publique (A, B, C et D)⁴⁷⁰. Une des finalités était de mieux

⁴⁶⁴ CANNAC Y, *La Qualité dans le service public*. Paris : La documentation française, 2004, p. 134.

⁴⁶⁵ LAPRA, J-P. *L'évaluation du personnel : pour une nouvelle approche*, op.cit., p. 177.

⁴⁶⁶ THIERRY H. *La notation des fonctionnaires*. Paris : Dalloz chronique, 1954, p. 81-86.

⁴⁶⁷ DÉCRET n° 49-1157 du 18 août 1949 relatif à la notation et à l'avancement des fonctionnaires.

⁴⁶⁸ Les critères étaient : l'aptitude physique, les connaissances professionnelles, la ponctualité, l'ordre, la mémoire appliquée, le sens du travail en commun, la serviabilité, l'activité, la rapidité d'exécution, le fini d'exécution, la prévision, l'organisation, le commandement et le contrôle.

⁴⁶⁹ LÉVY-LEBOYER C. *Evaluation du personnel, Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* op. cit., p. 55.

⁴⁷⁰ Pour les agents de catégorie A – par recoupement « les cadres » -, la grille comprenait : les connaissances professionnelles, la culture générale dans ses relations avec la profession, l'efficacité et le sens du service public.

reconnaître les compétences mises en œuvre dans l'activité des agents, et donc de permettre aux meilleurs d'accéder plus rapidement aux postes de haute responsabilité.

Pour tirer les conséquences des dispositions de la Constitution de la Ve République l'ordonnance n° 59-244 du 4 février 1959 reprend l'essentiel des règles du statut de 1946, en les adaptant à la nouvelle Constitution du 4 octobre 1958, et en mettant un accent particulier sur ce qui concerne la répartition des compétences législatives et réglementaires.

C'est en ce sens qu'un décret pris en 1959⁴⁷¹ a reprécisé les conditions dans lesquelles devaient être réalisés la notation et l'avancement des fonctionnaires. L'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent par son supérieur hiérarchique est notamment faite sur la base de critères basés sur les connaissances professionnelles, les qualités dont le fonctionnaire fait preuve dans l'exécution du service, ainsi que sur les aptitudes de l'intéressé à l'exercice de certaines fonctions spéciales, et plus particulièrement celles correspondant au grade supérieur⁴⁷². Ce décret a allègrement franchi les trente glorieuses⁴⁷³, compte tenu de la teneur centrale de ses dispositions.

1.1.3. Les années 1983-1984 : la codification d'un statut après les lois de décentralisation

Malgré les évolutions législatives de 1983⁴⁷⁴ et 1984⁴⁷⁵ portant sur la notation des fonctionnaires, le décret de 1959 relatif aux conditions générales de notation et d'avancement des fonctionnaires était toujours resté en vigueur. Les deux composantes de ce système étaient toujours une appréciation générale qualitative et une note. Cette dernière était établie annuellement, en utilisant une échelle de 0 à 20, mais le notateur a été libéré de la contrainte d'une grille de notation générale. Chaque ministère a pu édicter les règles particulières qui lui étaient applicables, notamment concernant la péréquation des notes. L'appréciation générale a enfin pu être communiquée à l'agent, et la note est devenue un des facteurs pris en compte pour l'avancement de grade. Elle peut permettre la réduction (ou l'allongement) de la durée moyenne passée dans un échelon, selon des quotas établis par l'administration et mis en œuvre dans les Commissions Administratives Paritaires (CAP). A l'expérience, elle s'était

⁴⁷¹ DÉCRET portant RAP n° 59-308 du 14 février 1959 pris en application de l'ordonnance n° 59-244 du 14 février 1959. JORF du 20 février 1959, p. 2153.

⁴⁷² DÉCRET n°59-308 précité, art 3.

⁴⁷³ FOURASTIÉ J. *Les Trente glorieuses ou la révolution invisible*. Paris : Hachette Littérature, 2004.

⁴⁷⁴ LOI 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, article 17. JORF du 14 juillet 1984, p. 2174.

toutefois majoritairement réduite à une attribution automatique d'après l'ancienneté (au lieu de la valeur professionnelle), afin de «coller» aux avancements d'échelon et de grade statutaires. On était sur le postulat de l'accroissement des compétences à l'ancienneté. C'est l'influence significative des syndicats qui a aussi conduit à une surnotation par les chefs de service, pour s'assurer la paix sociale. Les autres critiques portées concernent la faible utilisation de l'échelle disponible (de l'ordre de 2 points), et la tendance à des notations plus favorables pour les grades les plus élevés.

La note a été également déclinée pour exprimer un tant soit peu « la manière de servir » et enfin de relever, à la marge, les fautes professionnelles graves.

Il était donc devenu nécessaire de réformer en profondeur ce système de notation qui commençait à dater, pour prendre en compte la dimension de gestion des ressources humaines à travers l'évaluation des personnels, et pour le faire évoluer vers davantage de souplesse pour les services gestionnaires des différentes administrations.

En parallèle, différents départements ministériels avaient tenté de mettre en œuvre des pratiques innovantes : ils tentaient d'obtenir la reconnaissance de la valeur professionnelle et du mérite individuel de certains de leurs agents de haut niveau. De nombreux départs vers le secteur privé étaient en effet constatés, sans réelle possibilité de remédiation. Les écarts entre la théorie et la pratique professionnelle ont fini par vider la substance de la notation. Ce constat objectif a établi que la notation ne permettait plus de différencier les agents selon leur valeur professionnelle⁴⁷⁶, et ne remplissait donc plus sa fonction.

Un décret a donc tenté d'y pallier en édictant une solution novatrice en 2002. On indiquera toutefois que c'est la dynamique instaurée par la LOLF en 2001 qui a favorisé l'émergence de nouveaux instruments de gestion avec la révolution de la « culture du résultat ». En effet, le constat est établi que les jalons posés par cette loi organique, mettant en place un système de déclinaison de la stratégie en objectifs, n'ont pas été jusqu'à leur individualisation. C'est l'introduction par décret de l'entretien d'évaluation, et donc la mise en place d'un management par objectifs (renforcé par un système d'avancement à la performance) qui a complété le dispositif.

⁴⁷⁵ LOI 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat, article 55. JORF du 12 janvier 1984, p. 271.

⁴⁷⁶ Comité Central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics. *Rapport d'ensemble 1999-2001*. Paris : La documentation Française, 2002.
Conseil d'Etat, Perspectives pour la fonction publique, *Rapport public*, 2003. [Réf. du 02/06 :2010]. Disponible sur : <<http://www.conseil-etat.fr/cde/node.php?articleid=415>>.

On y verra l'application de la théorie de l'influence des « facteurs de satisfaction » d'Herzberg⁴⁷⁷ : la satisfaction des salariés passant par ce qu'il appelle des « facteurs d'hygiène » qui comprennent notamment les salaires, conditions de travail et les possibilités d'évolution de carrière.

1.2. Une évolution du système hiérarchique versus managérial qui trouve son apogée actuelle dans l'entretien professionnel annuel

Une des principales novations du décret est de mettre en place les composantes essentielles du management par objectifs, avec la fixation d'objectifs individuels, et l'évaluation des performances, avec comme corollaire leur rétribution. Le texte s'articule sur deux axes principaux révélant chacun un système d'appréciation particulier, avec d'une part l'institution d'une nouvelle procédure formalisée qualifiée d'évaluation⁴⁷⁸, et d'autre part la mise en place d'un système de note contingentée.

1.2.1. La reconnaissance d'une procédure d'évaluation

Le décret fixe les règles établissant un tronc commun applicable à l'ensemble des fonctionnaires⁴⁷⁹, tout en renvoyant à des arrêtés ministériels le soin d'en définir les modalités précises.

1) - Le décret reconnaît tout d'abord l'importance de l'entretien individuel d'évaluation en le positionnant en son titre premier. L'article deux institue et rend obligatoire cette procédure, l'article trois précisant les objectifs essentiels assignés à cet entretien. Dans un souci d'efficacité, il doit être conduit par le supérieur hiérarchique direct de l'agent (volonté affirmée d'une « gestion de proximité »⁴⁸⁰), celui-ci étant le mieux à même d'apprécier les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés. Il est prévu que la discussion peut également porter sur la définition des besoins exprimés par l'agent eu égard aux missions qu'il exerce, ainsi que sur ses perspectives d'évolution professionnelles. D'autre part, le compte rendu qui en découle doit être signé par l'agent évalué et versé à son dossier (article 4). On se situe ici plus dans une logique anglo-saxonne de contrat, avec des normes formalisées, spécifiées et

⁴⁷⁷ HERZBERG F. *Le Travail et la Nature de l'Homme*, Paris : Entreprise moderne d'Éd., 1971.

⁴⁷⁸ PITHON G., GANGLOFF B. *Evaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris : l'Harmattan, 2005, p. 24.

⁴⁷⁹ DÉCRET n° 2004-1193 précité, art 1^{er} al.2 : on notera toutefois que le champ d'application de ce décret exclut les fonctionnaires qui, en application de dispositions spéciales, n'étaient pas soumis au régime de notation de 1959 ou au régime d'avancement d'échelon défini au titre II du décret, excluant ceux qui bénéficient déjà d'un système d'évaluation.

respectées, par opposition à une logique de l'honneur qui est plus propre aux pays de culture latine, avec des relations informelles et fortement teintées d'affectivité⁴⁸¹.

2) - Enfin, le décret (article 5) renvoie à chaque ministère le soin de préciser par arrêté, au vu des missions de service public et de ses spécificités ainsi qu'au regard des corps qu'il gère, les modalités pratiques de la procédure d'évaluation (avec notamment sa périodicité, son contenu, son mode d'organisation, et le régime des formations à l'évaluation à mettre en place). L'analyse des textes montre que pas moins de trente quatre arrêtés ont été pris en ce sens et publiés au journal officiel par les différents ministères et établissements publics relevant de l'État, sans que ces chiffres tiennent compte des textes rectificatifs.

1.2.2. Le « dernier » système de notation

Le titre 2 du nouveau décret rénove l'ancien système de notation fixé par le décret de 1959. On reprendra succinctement les composantes de l'ancienne évaluation pour mieux comprendre le changement opéré par la nouvelle procédure.

1) Cet ancien système avait deux composantes pour exprimer la valeur professionnelle d'un agent sur une fiche individuelle de notation⁴⁸².

a) Une appréciation générale qualitative était portée, et aucune présentation particulière n'était exigée dans la mesure où les énonciations étaient claires⁴⁸³ et l'aptitude de l'agent à exercer des fonctions correspondant au grade supérieur apparaissait nettement à la lecture du document utilisé⁴⁸⁴.

b) Une note chiffrée annuelle, établie selon une cotation de 0 à 20, permettait de classer les agents de façon plus précise que l'autorisaient les appréciations générales. Il ne devait toutefois pas y avoir contradiction entre la note chiffrée et ces dernières⁴⁸⁵. L'appréciation des aptitudes et de la valeur professionnelle de chaque agent devait être réalisée à partir de critères objectifs n'impliquant pas de comparaison avec les aptitudes et la valeur des autres agents du même corps⁴⁸⁶.

⁴⁸⁰ RAMADIER A. Simplifier le statut. *Service Public*, novembre 2005, n° 116, p. 4.

⁴⁸¹ D'IRIBANE P. La logique de l'honneur. *Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Le Seuil, 1993.

⁴⁸² La fiche individuelle de notation était exclusive de tout autre document d'appréciation qui pouvait être établi par l'autorité hiérarchique : CONSEIL D'ÉTAT, Commune de Sérignac sur Garonne c/ Mme Bonnet, 21 décembre 1994, n° 148113.

⁴⁸³ CONSEIL D'ÉTAT : M. Lecourt, 5 avril 1996, publié au recueil Lebon n° 131639.

⁴⁸⁴ CONSEIL D'ÉTAT : Delle Bruguères, 19 novembre 1991, p. 691.

⁴⁸⁵ CONSEIL D'ÉTAT : Martin, 30 novembre 1979, p. 443.

⁴⁸⁶ CONSEIL D'ÉTAT : SNUI, 5 décembre 2000, n° 217409.

2) Le nouveau système a été mis en place pour éviter l'inflation des très bonnes notes à l'ancienneté. Ce biais a en effet été dénoncé de longue date de manière récurrente, car pour reprendre la formule de Trepo⁴⁸⁷ « les appréciateurs ont tendance à classer tous les individus dans la même catégorie pour ne pas avoir à justifier d'appréciation ou à aggraver leurs relations avec l'équipe ».

Le décret prévoit dans ses dispositions un cadrage global qui fixe les grandes règles communes et renvoie à chaque administration le soin d'en préciser certaines modalités pratiques à travers des arrêtés réglementaires.

a) Ces arrêtés ministériels doivent fixer, par corps, les critères d'appréciation des agents, les niveaux de notes, les marges d'évolution des notes, ainsi que les modalités d'harmonisation préalable des notations (article 6).

b) Le décret cadre la fiche de notation en indiquant qu'elle doit comprendre (article 8) :

Une appréciation générale basée sur les critères définis à l'article 6, exprimant la valeur professionnelle de l'agent et tenant compte de son évaluation.

Une note de progression fixée selon les niveaux et marges d'évaluation prévus à l'article 6 et établie en cohérence avec l'appréciation générale.

c) La note est enfin contrainte par des quotas de réductions ou majorations d'ancienneté d'échelon qui sont proportionnels aux effectifs⁴⁸⁸.

Ces quotas sont définis par corps (voire par grade), en mois eu égard au ratio de 90 % de l'effectif des agents fixé par l'article 12 du décret. On peut expliciter le texte en prenant un exemple : pour 100 agents notés, on a donc 90 mois disponibles de réduction d'ancienneté.

Seulement 20 % des fonctionnaires notés peuvent obtenir une réduction maximum d'ancienneté de 3 mois (article 13). En reprenant l'exemple, on aura donc 20 agents au maximum qui peuvent bénéficier de cette réduction, et qui consomment donc 60 mois sur les 90 disponibles.

Les autres dont la valeur professionnelle est reconnue peuvent bénéficier d'une réduction d'un mois. Toujours en reprenant l'exemple, il reste donc 30 mois à distribuer, soit 30 personnes possibles.

Les fonctionnaires ayant atteint l'échelon le plus élevé de leur classe ou de leur grade ne peuvent bénéficier de ces réductions.

⁴⁸⁷ TREPO, G. *L'appréciation du personnel*, op. cit., p. 50.

⁴⁸⁸ C'est ce que M. Trepo nomme la « distribution forcée » en réponse à la tendance à l'homogénéisation des résultats vers le haut de gamme, op. cit.

Lorsque la valeur professionnelle est reconnue comme insuffisante, il peut y avoir des majorations d'ancienneté d'échelon comprises entre 1 et 3 mois (article 14).

1.2.3. L'entretien professionnel arbitre le débat entre évaluation et notation

Un décret est venu renforcer les conséquences du dispositif d'entretien, en prenant en compte le compte rendu d'évaluation dans la préparation du tableau d'avancement annuel des fonctionnaires⁴⁸⁹. La notion de « mérite » indiquée dans le dernier alinéa de l'article 18 de ce texte n'est toutefois pas explicitée.

L'approche d'une définition de ce mot est toutefois intéressante⁴⁹⁰, notamment de par les fortes connotations idéologiques, d'ailleurs contradictoires, qu'il emporte :

- Concept plutôt « de gauche » pour les uns : fondement d'une fonction publique indépendante, républicaine, opposant le mérite à la naissance ou aux promotions politiques ;
- Concept plutôt « de droite » pour les autres : reconnaissance de la performance et de l'efficacité de chacun dans une société libérale fondée sur les principes de l'économie de marché.

Dans l'entreprise on ne parle guère du mérite, mais plutôt des performances⁴⁹¹, des résultats, de la productivité. Mais cette dernière terminologie a des difficultés à être acceptée par les personnels fonctionnaires, car pour eux ce n'est plus un changement mais une véritable révolution culturelle⁴⁹². L'intérêt est donc d'examiner la convergence d'un faisceau d'éléments qui peuvent amener à cerner le concept, au delà du discours sémantique. De fait, le mérite ne vaut que par sa reconnaissance, et donc par des preuves tangibles de cette dernière.

On peut donc acter à ce niveau qu'il y a un renforcement de l'entretien d'évaluation, notamment de par l'obligation de fournir le compte rendu individuel (pour les agents qui y sont soumis) aux instances administratives paritaires statuant en matière d'avancements et de carrière des agents. L'incertitude qui planait sur le poids et l'usage qui pouvaient en être fait

⁴⁸⁹ MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME DE L'ÉTAT. DÉCRET n° 2004-1193 du 9 novembre 2004 modifiant le décret du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État, article 18. JORF n°263 du 11 novembre 2004, p. 19107.

⁴⁹⁰ DE BAYSER, A., GEORGEAULT V., MARÉCHAL P. La rémunération au mérite : mode ou nécessité ? Pour de nouveaux modes de rémunération dans les fonctions publiques d'État et territoriale. *Les Cahiers du groupe Bernard Brunhes*, novembre 2004, n° 13, p. 5.

⁴⁹¹ René Moulinier définit dans ce cadre la performance comme « un progrès ou la réalisation d'un objectif ambitieux ». *L'Évaluation du personnel*, op. cit. p. 114.

en 2004⁴⁹³ a été levée en 2007 dans la loi de modernisation de la fonction publique⁴⁹⁴. Une disposition particulière, complétant l'article 55 de la loi Le Pors de 1984 portant statut des fonctionnaires, permet aux administrations de l'État de se fonder sur un entretien professionnel pour apprécier la valeur des fonctionnaires, et ce à titre expérimental pour les années 2007 à 2009. Cette expérimentation reprend les pistes de solutions suggérées par le rapport Weiss⁴⁹⁵, l'entretien professionnel se substituant à la combinaison de l'entretien d'évaluation et de la notation. Les rapporteurs soulignent à cette occasion que c'est « la compétence collective du service public, faite de la qualification et de la compétence de chacun de ses agents et des équipes qu'ils forment, qu'il s'agit de développer »⁴⁹⁶.

Le décret d'application⁴⁹⁷ précise les modalités d'application de cette réforme, avec deux innovations qui sont introduites par rapport à l'ancienne procédure d'évaluation :

- l'institution au profit des agents d'un entretien professionnel annuel avec leur supérieur hiérarchique direct qui devient un instrument de management à part entière ;
- le renforcement du lien entre cet entretien et les choix d'avancement et de promotion décidés par l'administration.

La notation, pour les administrations et établissements qui le souhaitent, peut être suspendue pendant la période expérimentale. Par ailleurs, un premier bilan indique que tous les ministères se sont engagés à participer à l'expérimentation pour tout ou partie des corps de fonctionnaires qui relèvent de leur administration. En ce qui concerne les modalités d'organisation de l'entretien professionnel, elles sont précisées par arrêté, ministère par ministère. Ce texte fixe également, de manière exhaustive, les autres thèmes qui sont abordés dans son cadre. Enfin, il détermine les critères à partir desquels la valeur professionnelle de l'agent est appréciée. Cet exercice important doit tenir compte de la nature des tâches à accomplir par les agents concernés et du niveau de leurs responsabilités.

⁴⁹² SYNDICAT SUD, Le mérite, vecteur du pire du capitalisme, mercredi 24 novembre 2004, [réf. du 30 mars 2010]. Disponible sur : <http://www.sudeduc18.ouvaton.org/article.php3?id_article=45>.

⁴⁹³ MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME DE L'ÉTAT. Décret n° 2004-1193 du 9 novembre 2004, op. cit., article 18 : sont d'abord pris en compte les notations et propositions des chefs de service.

⁴⁹⁴ LOI n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique, article 58, JORF n°31 du 6 février 2007, p. 2160.

⁴⁹⁵ WEISS J-P. L'évaluation et la notation des fonctionnaires de l'État. Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'état, *Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics*, 2007.

⁴⁹⁶ FARGEOT-BOLLE C. Notation/évaluation : expérimenter pour moderniser. *Service Public*, n° 126, mars 2007, p. 6.

⁴⁹⁷ DÉCRET n°2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

La nature des modifications induites a bouleversé le système en place, et a rendu de fait le changement irréversible. Ce constat a été acté à l'occasion de la loi sur la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique⁴⁹⁸, où il a été entériné la poursuite de l'expérimentation prévue en 2010 et 2011. L'évaluation a conquis une nouvelle place qui lui est conférée en tête de chapitre, et l'article 55 de la loi de 1984 est refondu, indiquant que « l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct ». Cette disposition prendra pleinement effet en 2012, et confirmera donc, sauf disposition statutaire contraire, la suppression du système de notation. Au niveau des garanties, un recours en révision pourra toujours être formulé par l'intéressé auprès de la commission administrative paritaire compétente.

La question que l'on peut dès lors se poser est de savoir quels sont les buts assignés à cette évaluation, au-delà des traditionnelles possibilités qui étaient offertes en matière de notation pour les réductions d'ancienneté et d'avancement au choix.

2. Pourquoi évaluer les fonctionnaires ?

La procédure de notation, déclinaison française de l'évaluation, a été considérée lors de sa création en 1946⁴⁹⁹ comme une innovation majeure de la Fonction Publique française au regard du secteur privé et des administrations étrangères, et avait comme principale motivation d'apprécier la valeur professionnelle des agents et de servir de base à la gestion administrative de leur carrière. Pour répondre à de nouveaux enjeux auxquels l'administration doit faire face, une véritable gestion des ressources humaines apparaît comme une condition essentielle de son efficacité. En ce sens l'évaluation joue un rôle particulier, comme moyen privilégié d'appréhender la qualité du travail des agents et pour servir de base à son amélioration. Sans ce support, aucune réforme d'importance ne semble donc envisageable, mais a contrario, sans évolution profonde de certains aspects du management public, les changements projetés pour l'évaluation risquent d'être sans portée réelle. La finalité de l'évaluation est donc double, portant à la fois sur un outil de management pour l'organisation et sur un instrument de gestion des ressources humaines.

⁴⁹⁸ LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, article 35, JORF n°0180 du 6 août 2009, p. 13116.

⁴⁹⁹ LOI n° 46-2294 du 19 octobre 1946, précitée.

2.1. Améliorer la communication entre les différents niveaux d'encadrement

Le système managérial pyramidal, ancré dans la culture de la fonction publique avec son organisation hiérarchisée en corps et en grades, épaulé par une myriade de statuts, s'accommode de moins en moins bien avec le renouveau managérial nécessaire à la modernisation de la fonction publique. Le climat de travail doit donc changer, ce qui passe notamment par un changement des relations entre les agents et leur hiérarchie, avec notamment la clarification des rôles respectifs et la mise en place d'un vrai dialogue de gestion. La plus grande implication et donc contribution des managers à tous les niveaux doit aussi avoir sa reconnaissance, avec la rétribution ad hoc⁵⁰⁰, pour que l'équité⁵⁰¹ soit maintenue.

2.1.1. Créer un climat de travail plus favorable au sein de l'organisation

Sans systématiser le propos, nous pensons que le climat social dans la fonction publique tient d'une part aux relations entretenues avec les organisations syndicales et d'autre part aux relations entre les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires et les agents. Les organisations syndicales n'ont pas soutenu le projet de réforme du système de notation des fonctionnaires de l'État lors de sa présentation devant le Conseil Supérieur de la fonction publique⁵⁰², en dénonçant les biais induits par la mise en place du décret de 2002. De fait la nouvelle procédure induit une baisse de l'influence des syndicats (procédure d'évaluation au départ insusceptible de recours en CAP) qui restent méfiants vis-à-vis de l'introduction du management par objectifs dans la fonction publique. Des peurs sont alors véhiculées, indiquant un renforcement de l'arbitraire⁵⁰³ par la hiérarchie peu compétente car insuffisamment formée à l'exercice. On note en ce sens que l'individualisation des mesures renforce la concurrence entre les agents (diviser pour régner) et affaiblit le collectif, la solidarité professionnelle qui est le « fonds de commerce » des syndicats. Ces procès d'intention, développés par la majorité des syndicats représentés dans la fonction publique, sont par ailleurs renforcés par des arguments tenant à la défense du service public⁵⁰⁴ ainsi qu'au refus d'une responsabilité individuelle découlant du rejet de la logique de résultat.

⁵⁰⁰ On entend aussi par rétribution le niveau de responsabilité, et tous les signes de reconnaissance, au-delà des seules composantes de la rémunération.

⁵⁰¹ PERETTI, J-M. *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris : Éd. d'Organisation, 2004, p. 18.

⁵⁰² Vote du 12 février 2001.

⁵⁰³ L'entretien se déroule en tête à tête, en dehors de la présence d'un représentant syndical.

⁵⁰⁴ Pour FO, en 2002, l'évaluation va à l'encontre des valeurs fondamentales de la fonction publique : désintéressement, neutralité, indépendance vis-à-vis des usagers.

Enfin, les derniers arguments « massues » présentent le nouveau dispositif comme s'insérant dans une stratégie programmée de destruction du service public, qui serait frappé d'alignement au profit du secteur concurrentiel, et qui plus est dans une logique de perdant compte tenu de la réduction de ses effectifs. Un mouvement de boycott s'est diffusé, de façon diversifiée selon les ministères. Pour contrer certains arguments, un certain nombre de textes ont vu le jour, rectifiant les biais supposés. C'est ainsi qu'en 2007⁵⁰⁵, un décret a repris certaines dispositions du décret de 2002, en précisant notamment le champ de l'entretien professionnel et la reconnaissance de la valeur professionnelle. Il officialise les documents produits (article 4), ainsi que la possibilité de recours (article 6). Enfin, la loi tranche le débat en institutionnalisant de manière définitive l'appréciation des personnels et en supprimant la notation⁵⁰⁶.

Pour ce qui concerne les rapports entre les différents acteurs de l'administration, on examinera les flux d'information organisés au sein de cette dernière. En effet, l'information – quand elle existe – est essentiellement basée sur des canaux d'information descendante. Pour ce faire, des supports basés sur des journaux internes plus ou moins élaborés ou des sites intranet ont été mis en place, en sus des réunions périodiques (Conseils et Comités de direction associant les cadres d'une même structure) et des instances paritaires dites de concertation. De manière globale, les informations de la direction parviennent à tous les niveaux managériaux, et sensibilisent les cadres des différents services aux évolutions actuelles et projetées. Mais, pour fermer la boucle de l'information, il y a peu d'outils mis à disposition des agents pour transmettre leurs idées, attentes et revendications (hors canaux syndicaux). C'est donc l'encadrement de proximité qui sert de relais avec les managers supérieurs qui sont en prise directe avec les directions centrales, et auprès de qui on va « prendre la température ». Le manager intermédiaire est un acteur-relais de la direction, chargé de transmettre ses directives et ses valeurs⁵⁰⁷. Des échanges réguliers permettent de véhiculer l'information, mais de façon informelle. La nécessité de réaliser un entretien dans un cadre formalisé va avoir comme effet d'introduire un dialogue avec des modalités

⁵⁰⁵ DÉCRET n°2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.

⁵⁰⁶ LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, article 35, JORF n° 0180 du 6 août 2009, p. 13116.

⁵⁰⁷ DIETRICH A. Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, *Management et avenir*, 2009/1, n°21, p. 196-206.

d'échanges particulières entre un cadre et son hiérarchique. C'est un « feed-back »⁵⁰⁸ sur le travail réalisé. Il leur permet d'avoir des informations importantes sur la manière dont leur travail est perçu par la hiérarchie. De par le contact direct et bilatéral, les décisions peuvent être mieux explicitées et mieux comprises. Il est fondamental qu'un climat de confiance s'instaure, avec un manager qui montre qu'il est à l'écoute. Cette valorisation symbolique permet au middle manager de se sentir un peu (re)connu. Car c'est lui qui interprète les directives en les adaptant aux situations de travail et qui doit trouver des arrangements et des compromis pour faire fonctionner son équipe. Entre interprétation et orientation du travail, le « sens » est la sphère d'action de l'encadrement⁵⁰⁹. La vision du hiérarchique permet d'avoir un retour sur sa façon de manager son équipe, avec les perceptions qui s'y rattachent. Ce courant d'informations ascendantes vers le n + 1 constitue de fait la base et le ciment de la gestion des ressources humaines⁵¹⁰ mené par le hiérarchique direct. Cela permet donc à la direction d'avoir un retour exhaustif sur l'impact des politiques mises en place, en y associant en sus la direction des ressources humaines, et donc de pouvoir apporter des correctifs en pilotant plus efficacement les actions menées.

La recherche de progrès et de performance du service public reste donc un filigrane constant, - même si le poids attaché par les cadres au service public leur a dicté leur choix de carrière -, et est révélé à travers l'identification d'objectifs et l'analyse de résultats. Il n'en demeure pas moins que pour que l'implication dans cet exercice soit à la fois réelle et pérenne, elle doit se traduire concrètement par une matérialisation tangible.

2.1.2. La responsabilisation des fonctionnaires associés et impliqués dans la modernisation : vers un renouveau managérial ?

L'évaluation réalisée lors de l'entretien annuel qui lui sert de support permet, à partir d'un examen fondé sur une analyse bilan-objectif, de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs assignés. Cette analyse, conduite à partir d'un cadre formel, vise à la fois des objectifs collectifs assignés à une équipe de travail, dont le manager de proximité est responsable, et des objectifs plus individuels permettant de mesurer sa performance. Une des grandes novations est donc l'introduction d'un management par objectifs. Ce dernier est défini par Alécian et Foucher comme le processus par lequel un responsable hiérarchique définit des

⁵⁰⁸ TREPO, Georges, ESTELLAT Nathalie, OIRY Ewan, *op.cit.*, p. 142.

⁵⁰⁹ MISPELBLOM F., BEYER F. *Encadrer, un métier impossible ?* Paris : Armand Colin, 2006.

⁵¹⁰ TREPO, Georges, ESTELLAT Nathalie, OIRY Ewan, *id.*, p. 143.

objectifs à réaliser dans une période déterminée, et négocie avec ses collaborateurs les moyens nécessaires à leur mise en œuvre⁵¹¹.

La contribution apportée nécessite, pour être efficace, une reconnaissance et un encouragement. Une réflexion est lancée, inspirée par les travaux de l'OCDE, qui tend à une plus grande souplesse des régimes de rémunération et une individualisation de la GRH⁵¹². C'est ainsi que le principe d'une rémunération au mérite⁵¹³ s'est infiltré dans l'administration, tout d'abord pour l'encadrement supérieur⁵¹⁴, puis pour tous les personnels de l'administration de l'État. De fait la modulation de la rémunération des managers était surtout liée à leur corps d'appartenance (prééminence des grands corps de l'État), plutôt qu'à l'expression de leur valeur professionnelle. La rémunération liée à la performance doit être considérée avant tout comme un instrument de gestion permettant la mise en œuvre d'un processus effectif de gestion par objectifs et une meilleure adéquation entre objectifs individuels et organisationnels⁵¹⁵. Des propositions ont donc été faites, en distinguant deux composantes, l'une statutaire liée au grade de l'agent, et l'autre liée au poste occupé et aux résultats individuels⁵¹⁶. De nouvelles architectures indemnitaires se sont mises en place dans plusieurs ministères, tels la Culture ou le développement durable⁵¹⁷, la Justice⁵¹⁸. Cela s'est aussi traduit à l'ONF par la mise en place, dès 2005⁵¹⁹ :

- d'une prime de grade ou de sujétions d'emploi (PGSE),
- d'une prime spéciale de résultats (PSR), basée à la fois sur des résultats collectifs (comptes de résultats financiers de l'établissement, de la direction territoriale et de l'équipe concernée), et critères individuels (l'emploi occupé et l'atteinte des résultats mesurés lors de l'entretien annuel d'évaluation). Des quotas sont par ailleurs définis selon le niveau d'atteinte des

⁵¹¹ ALECIAN S., FOUCHER D. *Le management dans le service public*. Paris : d'Organisation, 2004, p. 308.

⁵¹² OCDE, *La rémunération liée aux performances de l'administration*. OCDE, 2006.

⁵¹³ Les textes régissant le droit de la fonction publique font référence à « la valeur professionnelle des agents ».

⁵¹⁴ SILICANI, Jean-Ludovic et LENICA, Frédéric. *La rémunération au mérite des directeurs d'administration centrale : mobiliser les directeurs pour conduire le changement*. [Réf. du 22 mai 2010]. Disponible sur : <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000171/index.shtml>>.

⁵¹⁵ OCDE, op.cit., p. 91.

⁵¹⁶ SILICANI J-L. Rapporteur général de la conférence nationale : *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique*, 2008, p. 142.

⁵¹⁷ DÉCRET n°2007-1366 du 18 septembre 2007 relatif à l'indemnité de rendement et de fonctions allouée aux architectes et urbanistes de l'Etat.

⁵¹⁸ DÉCRET n° 2007-1776 du 17 décembre 2007 relatif à l'indemnité de fonctions et d'objectifs attribuée à différents personnels relevant de l'administration pénitentiaire.

⁵¹⁹ DÉCRET n° 2005-1784 du 30 décembre 2005 relatif au régime indemnitaire applicable aux personnels de l'Office National des Forêts, JORF n°304 du 31 décembre 2005, p. 20918.

objectifs, pour ne pas arriver à terme à un effet de lissage visant à avoir une modulation moyenne pour tous.

Cette démarche a été mise en place progressivement, sur une période de 3 ans, en commençant par les postes de direction. Cela a suscité l'intérêt des managers du niveau inférieur, et c'est comme cela que, chaque année, un nouveau contingent de cadres « privilégiés » s'est vu appliquer le système, l'entretien annuel d'évaluation servant de canal de transmission de l'information distillée au départ de façon assez confidentielle.

On note actuellement l'attachement des cadres (et agents) à ce nouveau régime indemnitaire, qui est un élément de motivation important, et donc un levier pour améliorer la performance. Les critères d'attribution sont en effet dépendants des résultats, ce qui est source de débats internes au sein d'une équipe, avec une notion de challenge annuel. Il subsiste toutefois des revendications de fond sur les écarts importants entre les différents postes occupés, avec la prédominance marquée de certains grands corps, qui génèrent des tensions internes perceptibles⁵²⁰.

2.2. Augmenter la rationalité des décisions en matière de personnels pour permettre la définition de projets professionnels et orienter les carrières.

Ainsi que l'écrit Batal, « *la gestion des ressources humaines est une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines* »⁵²¹. Le constat d'une gestion des effectifs à court terme avec des flux de recrutement annuels a amené à une réflexion sur les besoins de l'administration à plus long terme. Il se trouve dès lors que les besoins sont orientés par des fonctions à remplir, et non pas par des statuts d'agents ressortant d'un corps particulier. Cette démarche a donc conduit à la mise en place de référentiels qui croisent à la fois les missions à accomplir et les métiers correspondants. Ces éléments servent de support à l'évaluation, en constituant une trame de référence déclinée en compétences et en aptitudes, qui permettra d'opérer des comparaisons, et donc d'apprécier les écarts éventuels. Les changements induits par cette mise en œuvre ont fortement impacté à la fois l'entrée dans la fonction publique et les parcours professionnels des fonctionnaires, évoluant de manière concomitante avec ceux du secteur privé.

⁵²⁰ J-M PERETTI attribuerait certainement cela à un sentiment de sous-équité collective.

⁵²¹ BATAL C. *La Gestion des ressources humaines dans le secteur public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*. 2^{ème} Éd. Paris : d'Organisation, 1998, p. 22.

2.2.1. Mise en place d'une GPEEC dans la fonction publique

L'État se réforme pour mieux assurer l'adéquation entre ses ambitions, ses moyens et ses leviers d'action, et la gestion des ressources humaines mise en place dans les administrations évolue fortement en accompagnement de ce mouvement. Cette dernière devient ainsi le catalyseur de la réforme dans les différents ministères⁵²², avec comme vocation d'accompagner le changement, et comme préoccupation majeure la nécessité de mettre en cohérence les missions de l'État - et leurs évolutions prévisionnelles - et les compétences des agents publics. La recherche d'une meilleure clarté amène donc à réfléchir à l'établissement de nomenclatures d'emplois-type, démarche menée au niveau interministériel, et qui a conduit à l'élaboration d'un document de cadrage : le répertoire interministériel des métiers (RIME).

2.2.1.1. Approche globale

Dans le contexte actuel de la réforme de l'État, le partage des meilleures pratiques est un moyen efficace pour favoriser la diffusion d'initiatives pertinentes et évolutives, adaptées aux enjeux de la Fonction publique. La définition de métiers, novation notamment introduite dans la fonction publique par le NPM, a nécessité de réfléchir sur les compétences pour avoir une lecture commune des emplois de l'État. La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique a proposé aux ministères⁵²³, en s'adossant sur les informations métiers dont ils disposent, une nouvelle méthodologie de gestion prévisionnelle, à conduire en quatre étapes successives :

- la première vise à recenser les ressources disponibles à moyen terme à partir des éléments connus, basée sur une analyse de l'existant et de simulations ;
- la deuxième conduit à déterminer le plus précisément possible la cible RH, telle qu'elle découle de l'évolution des conditions d'exercice des différentes missions. Il s'agit de déterminer les besoins en ressources humaines de l'organisation avec la traduction en langage « RH » des orientations fixées par l'autorité politique ;
- la troisième étape, phase préalable à la prise de décision, est celle établissant le diagnostic des écarts entre ce qui est souhaité et ce qui est disponible ;

⁵²² SANTINI A .La GRH de l'Etat en réforme. Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. *Guide méthodologique*. Paris : DGAPF, 2008, p. 2.

⁵²³ Ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique. Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. *Guide méthodologique*. Paris : DGAPF, 2008.

- la quatrième et dernière phase vise à définir le plan d'actions RH qui permettra d'atteindre la cible définie.

La réflexion sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences a conduit à analyser les composantes des différents métiers, dans un souci de rationalisation et de clarté. En ce sens, on peut citer l'exemple de neufs Préfectures de la région Centre Limousin qui ont engagé un processus de formation long de leurs gestionnaires de personnel pour préparer à la conception et la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Ressources humaines au sein de leur préfecture⁵²⁴. Ces éléments permettent de constituer le socle nécessaire aux évaluations, en formalisant de manière expresse les différentes composantes des métiers, et donc ce qui est attendu du titulaire du poste. C'est donc un nouvel outil qui est mis à la disposition des managers, leur permettant de mieux formaliser leurs besoins et de vérifier l'adéquation entre les postes et les agents.

2.2.1.2. Déclinaison des métiers à travers une cartographie (RIME) et description des postes

On pourra faire une remarque liminaire en indiquant qu'une démarche conduite dans le secteur privé par l'ANPE dans les années 1980 a amené à élaborer un répertoire opérationnel des métiers (ROME). Sa dernière évolution en 2010 a permis de le simplifier, et de l'articuler en 531 fiches emploi/métiers codés sur 5 caractères⁵²⁵.

Conçu dans une même orientation en 2006, l'élaboration du répertoire Interministériel des Métiers de l'État, considéré comme un outil majeur de la nouvelle GPEEC, a eu le souci de répondre à quatre objectifs⁵²⁶ :

- mieux faire connaître au public les métiers des agents de l'État,
- aider les DRH à déterminer les emplois nécessaires à la mise en œuvre des missions de l'État,

⁵²⁴ ABRAHAM J., BRILLET F. Les préfectures du Centre Limousin se mobilisent sur la gestion des compétences. *Revue Personnel –ANDCP*. 2007, n° 480, p. 35-37.

⁵²⁵ Site du ministère du travail et de l'emploi. [Réf. du 10 septembre 2010]. Disponible sur : <<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de.76/sources-et-definitions.1631/nomenclatures.1634/rome-v3-repertoire-operationnel.11574.html>>

⁵²⁶ JACOB C. Ouverture. Le répertoire interministériel des Métiers de l'Etat : un outil pour mieux gérer les ressources humaines de l'Etat, *In : Colloque du Ministère de la fonction publique, 16 novembre 2006*, Paris : DGAFP. p. 5.

- aider à construire des parcours professionnels, en favorisant la mobilité interministérielle,
- aider les services gestionnaires de ressources humaines à mutualiser leurs efforts en matière de formation et de recrutement.

Ce répertoire décrit quelques 230 métiers ou «emplois-références», détaillés à partir des grandes fonctions de l'État (les « domaines fonctionnels »). Il n'est pas figé, et une des tâches qu'il ne faudra pas occulter sera de le faire vivre et donc évoluer dans le temps pour anticiper les métiers nouveaux, tout en actant la disparition de certains.

Cet outil est avant tout destiné à développer de nouvelles pratiques de GRH, plus modernes et plus incitatives, tant du côté gestionnaire que des agents. Au niveau de la démarche, Peny s'est voulu rassurant en indiquant qu'il est compatible avec la fonction publique de carrière, indiquant qu'il ne remet pas en cause le dogme de la séparation du grade et de l'emploi⁵²⁷. Ce document constitue un référentiel complet et évolutif des emplois publics et des parcours professionnels qui peuvent être mis en œuvre, quel que soit le ministère d'appartenance, dès lors que la personne correspond au profil recherché. Il permet donc de fournir aux agents une meilleure visibilité en termes de mobilité géographique et d'évolution professionnelles. Il améliore aussi la transparence dans la connaissance des métiers publics, et va permettre d'organiser des filières de formation.

Base de travail de référence, il a été décliné par la plupart des ministères dans des répertoires ministériels à travers une adaptation aux réalités des métiers exercés et aux identités professionnelles de leurs agents. On citera quelques exemples concrets avec :

- le répertoire NOMADE (nomenclature affaires étrangères des emplois)⁵²⁸, qui sert de base à la généralisation des fiches de poste, à la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, au pilotage de la formation professionnelle et à la communication sur les différents métiers du ministère ;
- le répertoire de métiers des ministères économiques et financiers, permet d'identifier les métiers présents dans une cellule administrative et d'évaluer les besoins qualitatifs et quantitatifs à court, moyen et long terme en fonction de l'évolution des missions ;

⁵²⁷ PENY P. Introduction. Le répertoire interministériel des Métiers de l'Etat : un outil pour mieux gérer les ressources humaines de l'Etat, *In : Colloque du Ministère de la fonction publique, 16 novembre 2006*, Paris : DGAFP. p. 10.

⁵²⁸ Affaires étrangères : gérer les compétences à partir des métiers. *Service Public*, 2008, n° 136, p. 20.

- un référentiel des emplois-types et des compétences a été élaboré par le ministère de l'intérieur, en deux parties diffusées en mai 2008⁵²⁹. La partie « emplois-types » décline le RIME et l'adapte aux spécificités du ministère. La partie « dictionnaire des compétences » est un outil de recensement des compétences, avec des fiches de compétence (connaissances techniques, savoir-faire et savoir-être) et la liste des connaissances techniques spécifiques à chaque domaine fonctionnel ;
- une cartographie des métiers, mise en place à l'Office National des Forêts⁵³⁰ est structurée selon 3 axes, avec les métiers liés au management, à la production et au soutien. Les différents métiers y ont été décrits, permettant ensuite d'élaborer des fiches de postes qui y font référence. La dernière version, opérationnelle en janvier 2011, s'articule sur 121 métiers de référence, avec des activités associées.

2.2.2. Les conséquences sur le recrutement et le déroulement de carrière

La connaissance du contenu précis des fiches de poste à pourvoir ou déjà tenus permet à la fois d'opérer des recrutements de personnels aux profils adaptés, mais autorise aussi la mesure des écarts entre ce qui est attendu et ce qui est réalisé, tout en laissant ouverte la porte d'une mobilité permettant de mieux répondre aux aspirations et aux possibilités des cadres.

2.2.2.1. L'évaluation à l'entrée de la fonction publique : vers un renouveau des concours

Le choix par l'État employeur du mode de recrutement de ses personnels passe par la prise en compte de certaines valeurs liées au service public, avec notamment en l'espèce la mise en œuvre du principe d'égalité des citoyens aux emplois publics. La sélection opérée passe traditionnellement par un concours, mode de recrutement ancien mais constant, dont les épreuves consistent classiquement à évaluer les savoirs académiques du candidat. Les évolutions de la fonction publique, de plus en plus nombreuses et qui tendent même à une certaine permanence, font que les personnels qui vont être amenés à y travailler vont exercer des métiers différents au cours de leur vie professionnelle. La finalité recherchée est maintenant d'en faire un véritable acte de recrutement visant à évaluer les aptitudes des candidats à intégrer un univers professionnel doté de ses propres règles. En ce sens, les

⁵²⁹ Ministère de l'Intérieur. [Réf. du 22 mai 2010]. Disponible sur : < <http://drh.interieur.ader.gouv.fr> >.

⁵³⁰ Avec le concours du cabinet de consultants Deloitte et Touche qui s'est spécialisé dans ce segment.

précisions apportées par les référentiels permettent de savoir quelles sont les compétences adaptées aux évolutions des technologies, des missions et des métiers. Les candidats ont dès lors la possibilité d'avoir une information claire et objective sur ce que l'on attend d'eux, et de concourir en toute connaissance de cause. On peut citer la réforme du concours d'accès aux IRA, qui consacre ainsi pour le recrutement des managers l'évaluation « des qualités personnelles du candidat, son potentiel, son comportement face à une situation concrète, le cas échéant sous forme d'une mise en situation ». Le savoir-être devient donc aussi un critère explicite de recrutement des cadres dans la fonction publique.

Cette démarche prend aussi en compte la nécessité de diversifier les voies d'accès, en faisant notamment jouer la promotion sociale par la professionnalisation des épreuves. Cela doit permettre de valoriser les savoirs faire acquis, tout en recherchant des mesures de simplification et d'efficacité. Le savoir faire complète donc les simples savoirs, et est valorisé lors des épreuves orales qui prennent une place prépondérante par le biais des oraux ciblés sur des cas pratiques. La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) pour l'accès à certains métiers, tant au niveau externe qu'interne, est par ailleurs une voie de promotion de plus en plus ouverte dans certains ministères aux professionnels justifiant d'un certain nombre d'années de pratique. On citera en ce sens la mise en place de procédures de promotion d'agents de catégorie B en A par le biais d'épreuves de RAEP (ministères économiques et financiers), en matière de promotion de corps (Développement durable, Mission Travail et Emploi) et par le biais d'un concours exceptionnel d'attaché d'administration de l'Intérieur et de l'Outre-mer session 2007 (Intérieur).

2.2.2.2. L'évaluation permet la mise en place de parcours avec un accompagnement adapté

Au-delà de l'accès à la fonction publique, il est nécessaire d'accompagner les personnels dans leurs parcours professionnels. Les dispositifs d'évaluation, et notamment l'entretien annuel, visent à mesurer l'écart entre l'objectif atteint et ce qui devait être réalisé. La formation va donc avoir à jouer pleinement son rôle en permettant l'acquisition des compétences nécessaires au bon exercice des missions. On assiste donc au développement de l'approche visant à considérer la formation comme un vecteur de développement des compétences et d'adaptation aux changements de métiers, dans un contexte de mutation des organisations. La

formation professionnelle tout au long de la vie devient un nouveau credo⁵³¹, et il faut donc s'attacher à développer les compétences individuelles (gestion de carrière, évaluation, mobilité, employabilité).

Parallèlement, on assiste à la mise en place de dispositifs visant à détecter les hauts potentiels, et à la création de viviers. Il faut préparer les meilleurs parcours professionnels possibles, les plus diversifiés et les plus généralistes (alternance de poste fonctionnels et opérationnels, valoriser les fonctions de gestion pour préparer des profils généralistes).

Différents dispositifs tels les entretiens de carrières et les bilans de compétence permettent de faire la revue des compétences et des besoins des cadres pour leur proposer un suivi personnalisé, (tutorat, coaching, appui au management).

Enfin, la mobilité est maintenant conçue un élément essentiel de parcours d'une carrière, même lorsqu'elle ne répond pas à une obligation statutaire. C'est en ce sens que la loi de 2009⁵³² a mis en place un dispositif visant à atteindre trois objectifs :

- lever tous les obstacles statutaires et financiers à la mobilité (droit au départ en mobilité, possibilité d'être assimilé directement dans un autre corps ou cadre d'emploi, droit à intégration après cinq ans de détachement, reconnaissance des avantages de carrière acquis lors d'une mobilité) ;
- créer les conditions qui permettront d'assurer la continuité et l'adaptabilité du service (harmonisation des conditions de recours à l'emploi contractuel et autorisation de recours à l'intérim dans les trois fonctions publiques ; dispositif d'accompagnement personnalisé pour les fonctionnaires de l'État confrontés à la réorganisation de leur service) ;
- moderniser les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines dans la fonction publique en diversifiant le recrutement dans la fonction publique par la création de corps interministériels, en ouvrant des concours internes aux ressortissants communautaires, en modernisant les règles d'évaluation et d'avancement avec la

⁵³¹ LOI n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, JORF n°0273 du 25 novembre 2009 p. 20206.

⁵³² LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, JORF n°0180 du 6 août 2009, p. 13116.

généralisation de l'entretien professionnel, en ouvrant la possibilité d'accéder aux grades supérieurs des corps et cadres d'emplois par la voie d'un concours ou par promotion et en simplifiant la gestion statutaire des personnels.

Même s'il est encore tôt pour juger des impacts liés à la mise en œuvre de ces dispositifs, on assiste donc au renforcement de la pratique de l'évaluation, ce qui conduit à s'interroger sur les outils mobilisés pour sa mise en œuvre.

3. La fonction RH adapte la démarche évaluative dans l'administration

La mise en place d'un dispositif d'évaluation dans une administration ou un service passe par la connaissance d'un certain nombre de pré-requis qui conditionnent fortement le succès de son implantation. Les conditions tiennent autant à l'organisation qu'aux individus, même si le système administratif reste régi par des textes réglementaires et que statutairement, les fonctionnaires ont un « devoir d'obéissance » et ont donc l'obligation d'appliquer et de respecter les lois et règlements en vigueur⁵³³. Pour certains auteurs⁵³⁴, il en découle « *un triple assujettissement, à la fois à la puissance publique (théorie générale de l'Etat), à la fonction occupée, et au supérieur au travers du lien hiérarchique* ». La mise en place d'un outil qui fait appel à un management individualisé amène à gérer un paradoxe avec un système hiérarchique de type vertical, le tout sur fond de culture particulière qui repose sur des valeurs attachées au service public. L'entretien annuel est en effet aujourd'hui un « *outil de dialogue social en plus d'être un outil d'appréciation des performances et des compétences* »⁵³⁵. Il y a donc nécessité à faire évoluer le paradigme public, en introduisant des outils adaptés, ce qui pose tout d'abord la question d'acceptabilité d'un système d'appréciation. Cela reste toutefois insuffisant pour le mobiliser à bon escient, et nécessite son appropriation par les différents acteurs en présence. Enfin, compte tenu des enjeux dont il est porteur, nous nous interrogerons sur les conditions nécessaires à sa pérennité.

⁵³³ LOI n°83.634 du 13 juillet 1983, JORF du 14 juillet 1983, p. 2174, article 28.

⁵³⁴ ABRAHAM J., BRILLET F, BARRAU J-P. L'évaluation annuelle du personnel : le cas de l'INRA. *CERMAT . Cahiers de Recherche*, 2009, vol. 22, n° 09-157, p. 4

⁵³⁵ ABRAHAM J., BRILLET F, BARRAU J-P. id., p. 5.

3.1. Les conditions d'acceptabilité de l'outil passent par la concertation et la connaissance des règles formalisées

Dans le souci d'une transparence nécessaire avec les représentants des personnels, le décret de 2002 a expressément prévu l'organisation d'une concertation formalisée dans les instances paritaires. Il en est résulté la parution d'arrêtés spécifiques qui ont expressément cadré les outils d'évaluation dans chaque ministère, et qui ont défini des référentiels d'appréciation. En se plaçant dans la situation d'un management opérationnel, on s'interrogera alors sur l'accompagnement fourni, dont les composantes doivent permettre une bonne appropriation du système d'évaluation.

3.1.1. Une méthode de construction introduisant une concertation institutionnalisée

Après avoir analysé globalement la méthode d'implémentation dans toute la fonction publique d'État et les réactions induites, nous nous attacherons à examiner plus précisément un exemple qui permettra une meilleure compréhension de la mise en œuvre du dispositif.

3.1.1.1. La mise en place de l'outil d'évaluation dans les différents ministères : une mise en place précipitée avec un fort accompagnement extérieur

L'ampleur et la variété des projets, associé aux échéanciers prévus par le décret « coquille » de 2002, ont conduit la plupart des administrations à faire appel à des consultants pour les aider dans leur démarche. Ces derniers ont contribué à véhiculer des référentiels simplifiant le réel, et donc souvent réducteurs où reviennent invariablement les notions de savoir, savoir-faire et savoir-être. Les référentiels utilisés sont souvent les mêmes que ceux du secteur privé, contribuant à une normalisation et uniformisation d'un outil concernant des milliers de personnes qui se situent dans un contexte très différent. Pour couvrir les besoins en temps réel, les recours à l'externalisation se multiplient, notamment pour former les cadres évaluateurs. A cette demande se greffent des demandes peu ou excessivement formalisées mais néanmoins ambitieuses. Dans ce contexte, les consultants sont appelés à se prononcer, généralement dans l'urgence, sur des modalités de formation sans avoir vraiment identifié la nature des problèmes à résoudre, apprécié l'effort à accomplir, pesé les moyens à y consacrer, ni pris la mesure du risque encouru⁵³⁶. Il en est découlé des interventions stéréotypées, avec des outils qui ne le sont pas moins. Un des intérêts de la méthode est d'induire des

⁵³⁶ GUERARD S. *La GRH publique en questions : une perspective internationale*. Paris : L'Harmattan, 2007, p. 369.

automatismes de décision et de comportement qui évitent de débattre à tout moment dans l'organisation⁵³⁷. Le problème est que former des cadres de cette manière ne peut être que réducteur, et faire naître à cette occasion des inquiétudes pour eux et leurs équipes. La présentation de cet outil comme favorisant le dialogue et la communication prend le pas sur les questions de mise sous tension de l'organisation. Pour ce qui concerne la méthode de mise en place, qui est d'ailleurs cadrée dans le décret de 2002, elle fait appel à une concertation formalisée avant d'être formalisée de manière réglementaire dans un décret ou un arrêté ministériel applicable de manière unilatérale à tous les agents.

3.1.1.2. L'introduction de nouvelles procédures se heurte à des résistances

Les organisations syndicales, dont l'action est à la fois institutionnalisée dans des instances définies⁵³⁸, et en liaison informelle avec l'ensemble des agents⁵³⁹, n'ont pas soutenu le projet de réforme présenté au Conseil supérieur de la fonction publique⁵⁴⁰, et dans un premier temps se sont placés en opposition en dénonçant les travers possibles de la mise en œuvre des nouvelles procédures liées au décret de 2002.

Les critiques faites portent à la fois sur le manque de visibilité et de crédibilité, sur l'arbitraire avancé des nouvelles procédures, ainsi que l'éclatement de la dimension collective du travail. Une des difficultés réelles tient à la dualité du rôle de manager évaluateur, qui positionne de fait un nouveau management par objectifs⁵⁴¹, lui-même réfuté par les syndicats comme porteur de valeurs antinomiques au service public. Par ailleurs, les organisations syndicales avaient un rôle à jouer dans les anciennes procédures, avec notamment la possibilité de recours des agents dans des instances paritaires⁵⁴². Il est donc dénoncé l'arbitraire des nouvelles mesures, non susceptibles de recours, et donc un renforcement du pouvoir hiérarchique. De fait, l'entretien d'évaluation n'est qu'un acte préparatoire à la notation, et ne

⁵³⁷ MOISDON J-C. *op.cit.*.

⁵³⁸ DÉCRET n°82-452 du 28 mai 1982 relatif aux comités techniques paritaires modifié, JORF du 30 mai 1982 p. 1735 : « chaque ministère compte un CTP ministériel, plusieurs CTP centraux et des CTP régionaux ou départementaux ».

⁵³⁹ Cette action qui se traduisait par la remise de tracts ou l'utilisation de panneaux d'affichage réservés, est maintenant complétée par l'utilisation de sites web dédiés et de courriels.

⁵⁴⁰ Conseil supérieur de la Fonction publique du 12 février 2001 approuvant le projet de décret réformant l'avancement et la notation des fonctionnaires, malgré le vote défavorable de FO et de la CGT majoritaires dans la fonction publique.

⁵⁴¹ Les syndicats déplorent aussi un "management par objectifs dont sont également victimes les cadres, placés eux-mêmes sous pression permanente pour respecter des objectifs quantitatifs inatteignables". [Réf. du 10 juillet 2010]. Disponible sur : <<http://unsa-cg21.over-blog.com/42-categorie-1113852.html>>.

⁵⁴² DÉCRET n°82-451 du 28 mai 1982 instituant des commissions administratives paritaires dans toutes les administrations et établissements publics de l'Etat (CAP), JORF du 30 mai 1982, p. 1731.

constitue pas un « acte faisant grief » au sens administratif : il n'est donc pas susceptible d'un recours pour excès de pouvoir.

Le dernier biais dénoncé concerne les conséquences de l'introduction du management par objectifs sur le fonctionnement des services. Les mesures mises en place portent bien évidemment la marque d'une différenciation entre les agents, selon l'atteinte des objectifs, avec une traduction à la fois en matière de carrière (accélération de l'avancement, avec un système de quotas) et de rémunération (primes de résultats). Ce dispositif est analysé comme une concurrence entre agents qui fait le jeu de l'administration⁵⁴³. Certains syndicats indiquent en ce sens que : « de la capacité des syndicats, notamment, à trouver les moyens d'action susceptibles d'empêcher le développement de cette concurrence entre agents aux résultats catastrophiques, pour lui substituer la nécessaire solidarité collective, dépendra l'issue de l'affrontement en cours sur le démantèlement définitif de l'État social tel qu'il avait été conçu après la seconde guerre mondiale »⁵⁴⁴. L'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle écrit en ce sens qu'aujourd'hui, le management des entreprises et des administrations parle d'« objectifs », d'« autonomie », de « participation », d'« épanouissement », de « logique compétence », d'« employabilité », suggère que tout le monde est responsabilisé [...]. Le « pouvoir managérial des gestionnaires » incite à l'investissement illimité de soi, au culte de la performance, à un climat de compétition généralisé. Tout ceci a un coût en terme d'épuisement professionnel, de stress, et de divers symptômes de ce que l'on qualifie de Souffrance Mentale au Travail (SMT)⁵⁴⁵. De fait, ainsi que l'écrit Dumond⁵⁴⁶, « l'évaluation des personnels n'explicite pas le rapport hiérarchique, elle l'exprime à la manière d'une métonymie ».

Les cadres eux-mêmes n'acceptent la démarche qu'avec un enthousiasme tout relatif, et leur adhésion pleine et entière n'est pas uniformément acquise. L'obligation d'obéissance statutaire se mélange avec l'expression d'une loyauté envers l'Etat-employeur, qui a modifié

⁵⁴³ La CGT indique dans ses blogs que le but de ce management est bien de « *diviser pour régner* ».

⁵⁴⁴ PERRAIS D., *L'Etat à la découpe*, SUD-Intérieur, [Réf. du 10 juillet 2010], Disponible sur : <<http://www.monde-diplomatique.fr/2010/01/A/18761>>.

⁵⁴⁵ Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Les cahiers de l'INTEFP.2006. [Réf. du 10 juillet 2010]. Disponible sur : <http://www.institut-formation.travail.gouv.fr/Pages/FicParu/2007_01/2005_souffrance_mentale_au_travail.pdf>.

⁵⁴⁶ DUMOND J-P. L'appréciation des personnels. Évaluer n'est pas expliciter. *Revue française de gestion*, 2006/3, n°162, p. 32.

les règles du jeu à contre courant de la culture dominante, engendrant une fracture perçue, en empruntant les termes de Bourdieu⁵⁴⁷, comme une « *violence symbolique* ».

L'État, devant les mouvements induits par les organisations syndicales dont beaucoup ont appelé au boycott des entretiens annuels, a réagi en modifiant le dispositif du décret de 2002, tout d'abord à travers un dispositif transitoire⁵⁴⁸, puis par une loi. L'entretien annuel va en effet être remplacé d'ici à 2012 par un entretien professionnel, qui se substitue à la combinaison de l'entretien d'évaluation et de la notation⁵⁴⁹. Un écho à l'une des préoccupations syndicales majeures est fait, la loi précisant « qu'à la demande de l'intéressé, la commission administrative paritaire peut demander la révision du compte rendu de l'entretien professionnel ou de la notation ». Il y a donc rééquilibrage des garanties pour les agents, sous contrôle des instances où siègent les organisations syndicales.

On explicitera une démarche opérationnelle à travers un exemple qui permet de mettre en évidence la méthode mobilisée dans un établissement public.

3.1.1.3. Le cas de l'Office National des Forêts

Pour mieux éclairer ce point nous avons souhaité prendre un cas concret, dans lequel nous avons œuvré en qualité de DRH, à l'Office National des Forêts.

La méthode ayant été prescrite⁵⁵⁰, elle a été déclinée comme dans toutes les administrations publiques.

Une première réunion de travail s'est tenue à cette fin au niveau national en janvier 2004 avec les représentants des différentes organisations syndicales, réunion au cours de laquelle ont été présentées les nouvelles dispositions réglementaires. Au vu de ces éléments, il a été constitué un groupe de projet thématique sur ce sujet, associant les représentants du personnel et l'administration. Les différentes réunions ont permis de rédiger des documents préparatoires, et les propositions qui en sont issues ont ensuite été transmises pour avis aux différentes directions régionales et territoriales.

⁵⁴⁷ BOURDIEU P., PASSERON J-C. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Genève : DROZ, 1972, p. 18.

⁵⁴⁸ MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME DE L'ETAT. DÉCRET n° 2004-1193 du 9 novembre 2004 modifiant le décret du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat, article 18. JORF n°263 du 11 novembre 2004, p. 19107.

⁵⁴⁹ LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, JORF n°0180 du 6 août 2009, article 35, p. 13116.

⁵⁵⁰ Le DÉCRET n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat stipule en son article 5 que : « *Des arrêtés ministériels, pris après avis du comité technique paritaire compétent, définissent, par corps ou groupe de corps, la périodicité de l'entretien d'évaluation, son contenu et ses modalités d'organisation* ».

Cette méthode de travail a permis de procéder aux derniers amendements du projet, et de finaliser les documents à utiliser. Les résultats ont enfin été présentés dans les formes requises au Comité Technique Paritaire Central (CTPC) qui s'est tenu à Paris avec les représentants de toutes les organisations syndicales début juillet 2004 et a donné un avis globalement favorable. C'est donc sur ces bases que le Directeur Général a édicté une instruction⁵⁵¹, diffusée à l'ensemble du personnel fonctionnaire, qui précise les modalités de mise en œuvre des nouveaux textes réglementaires à l'ONF, tant pour l'entretien d'évaluation que pour la notation. Après une première approche globale reprenant le dispositif et les objectifs de la procédure, nous précisons son déroulement dont l'un des aboutissements est la production de documents référencés.

3.1.1.3.1. La fixation de la méthode

La mise en application du décret fondateur de 2002 nécessite d'évoquer le contexte dans lequel se situe cette procédure, et notamment son lien avec les objectifs poursuivis par l'établissement.

L'instruction préparée a tout d'abord rappelé les dispositions réglementaires, à la fois pour la lisibilité de l'intégralité des textes, ainsi que pour éviter toute forme de contestation.

Elle a ensuite étendu l'entretien à toutes les catégories de personnel, alors qu'en 1991, il ne concernait que les catégories de fonctionnaires A titulaires. La dernière note de service en vigueur (cf. annexe 1) étend l'entretien annuel à toutes les catégories de personnels, y compris le ouvriers forestiers, tout en stipulant les particularités qui leurs sont attachées.

Les principes contractuels du management par objectifs à l'ONF, peuvent être schématisés comme suit :

⁵⁵¹ ONF : Instruction 04-PF-11 du 29 juillet 2004 portant sur l'évaluation et la notation des personnels fonctionnaires et contractuels de l'Office National des Forêts.

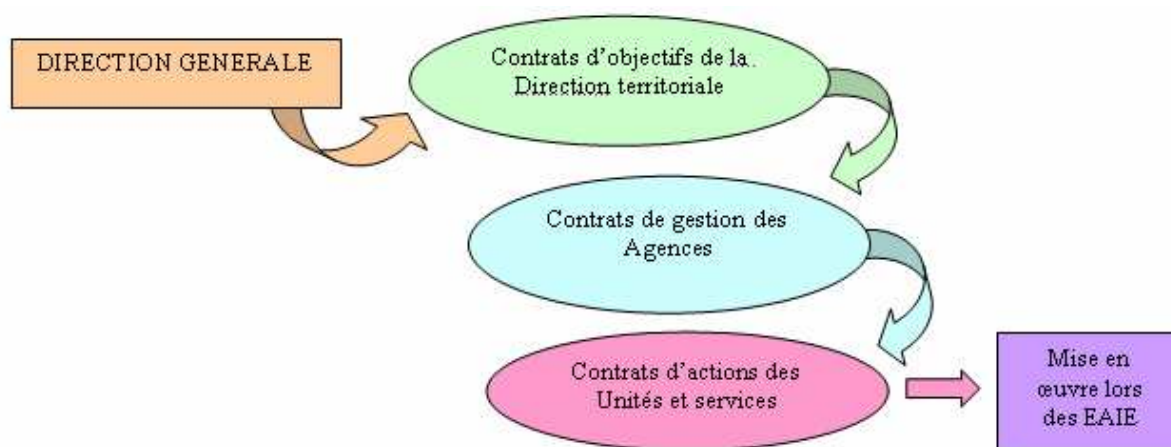


Figure 15 - La déclinaison de la contractualisation à l'ONF

Le système d'objectifs se présente donc comme une chaîne de couple fins-moyens qui permet de décider à tous les niveaux de façon cohérente, conformément à la stratégie définie. Il part d'un objectif général (par exemple assurer le développement durable), et se traduit par des objectifs plus opérationnels au fur et à mesure que l'on descend dans la hiérarchie (élaboration d'un plan d'action en agence et réalisation des actions dans les unités territoriales).

Concernant le champ d'application et les objectifs de l'entretien, le texte concerne l'ensemble des personnels fonctionnaires et stagiaires ainsi que les contractuels, sous la réserve toutefois d'avoir une ancienneté minimale d'au moins un an. La finalité de la fixation d'objectifs est de clarifier les missions individuelles, tout en permettant de mieux situer l'action de chacun au sein d'un service. Ils devraient dès lors aboutir à améliorer la performance individuelle et collective :

- à chacun de trouver sa place, de se situer par rapport aux objectifs du service et aux exigences de son poste, tout en précisant ses souhaits professionnels et ses souhaits de formation (utiles au service ou développement personnel) ;
- à l'établissement de réaliser ses engagements en accroissant l'efficacité de ses personnels, d'optimiser la formation, et de mettre en œuvre la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC).

3.1.1.3.2. La mise en place de la méthode

Elle passe par la formation, le cadrage des différents acteurs, ainsi que la nécessité de produire certains documents qui nécessitent une traçabilité.

Concernant la formation, le principe retenu a été que les cadres soient formés par un consultant externe, qui pouvait apporter son expérience et un éclairage nouveau. Les éventuelles démultiplications ont été assurées, soit en interne, soit avec l'appui d'un prestataire. La durée de cette formation, réduite à une journée pour des raisons budgétaires, n'a toutefois pas permis la mise en situation, ce qui en a limité la portée.

Pour l'entretien, le principe établi est qu'il doit être conduit par le supérieur hiérarchique direct (n + 1). Il faut rappeler ici que c'est l'objectif d'une gestion de proximité qui motive le décret du 29 avril 2002. C'est en effet ce responsable que l'agent côtoie tous les jours et qui est le mieux placé pour définir et négocier les objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre, puis d'apprécier les résultats obtenus, en tenant compte d'un contexte évolutif.

Ce principe souffre toutefois une exception : lorsqu'il y a une difficulté majeure (conflit ouvert de personnes, vacance de poste), l'entretien est alors fait par le n + 2 (en pratique, c'est donc le directeur d'agence ou territorial qui le conduit).

Au niveau de la transparence, quatre documents sont à préparer par l'évaluateur lors de l'entretien, avec :

- la fiche de poste, qui est analysée à cette occasion et peut faire l'objet d'une actualisation (dans la pratique, on note que les mentions qui y figurent sont souvent confondues par l'évalué avec les missions dévolues par l'organigramme fonctionnel détaillé du service) ;
- le compte rendu valant lettre d'objectifs pour le collaborateur concerné : une copie est adressée au service RH pour être annexé au dossier individuel (cf. annexe 2) ;
- l'annexe formation qui retrace les stages demandés, réalisés et souhaités, à destination du service RH formation ;
- la grille analytique de la fiche de préparation à la notation renseignée.

Il faut souligner que le compte rendu et l'annexe formation sont signés conjointement par l'évaluateur et l'évalué. En cas de désaccord, un autre cadre est désigné pour conduire l'entretien, en cherchant les raisons des dissensions et leur remédiation.

Enfin un calendrier des opérations est à établir car l'entretien doit se dérouler dans le courant du premier trimestre de l'année. Cela permet à chacun de s'y préparer dans de bonnes conditions (délai moyen de 15 jours), pour ne pas aboutir à un monologue qui viderait le processus de sa substance. Un indicateur de réalisation mis en place à cet effet (nombre d'entretiens réalisés par rapport au nombre d'entretiens prévus) doit être suivi par chaque directeur et présenté au Comité Technique Paritaire Territorial (CTPT) du deuxième trimestre. On indique que globalement, le taux de réalisation est de l'ordre de 90 %, les entretiens non tenus concernant souvent des personnels absents pour cause de maladie ou de départ à la retraite en cours d'année, voire de vacance de poste du manager direct en période de compression d'effectifs. Les refus caractérisés sont rares, et l'entretien est dès lors souvent réalisé par le n+2 (sauf consignes syndicales particulières). Le point qui est le plus souvent remis en débat concerne plus particulièrement la mise en œuvre de la grille critériée dont les éléments qualitatifs et leur synthèse restent empreints de subjectivité, notamment faute de mise en œuvre d'un outil approprié.

3.1.2. Le guide d'entretien : une nécessité non toujours complètement aboutie ?

Les guides d'entretien que nous avons étudiés sont structurés de manière à présenter une structure type de déroulement, avec un phasage par étape bien défini. Cette démarche renforce tout d'abord le cadre évaluateur, en lui donnant le sens de l'action à conduire avec des indications sur le comportement à avoir, la durée à tenir pour l'échange, et la valeur ajoutée qui en résulte, tout en structurant l'entretien. En effet, la question de la structure de l'entretien est directement liée aux attitudes et comportements à adopter pendant l'évaluation⁵⁵². Elle permet en outre d'améliorer la fidélité des jugements fondés à cette occasion⁵⁵³. Ce guide est généralement remis aux évalués, pour leur permettre de « dissiper » leur stress, en sachant précisément ce qui va leur être demandé.

Il a, à notre sens, deux fonctions essentielles, avec d'une part la fixation d'un itinéraire type de déroulement de l'entretien composé de plusieurs phases successives et d'autre part la définition précise d'un certain nombre d'éléments, avec notamment ceux concernant les critères évaluatifs qui sont regroupés dans un formulaire d'appréciation⁵⁵⁴.

⁵⁵² TEBOUL J. L'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener. 3^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2005, p. 33.

⁵⁵³ ULRICH L., TRUMBO C. The selection interview since 1949. *Psychological Bulletin*, n° 63, 1965, p. 100-116.

⁵⁵⁴ BERNATCHEZ J-C. *L'appréciation des performances au travail. De l'individu à l'équipe*. Ste Foy : Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 127.

- Pour ce qui concerne l'entretien, il sert de support d'accompagnement avec comme fil conducteur un certain nombre de phases bien identifiées. Il comprend généralement une partie conseil qui résume les points clés et les écueils⁵⁵⁵. Dans le déroulement, on retrouve de manière assez standardisées, et parfois avec quelques variantes, l'accueil, le rappel des missions et objectifs tels qu'ils découlent des fiches de postes, les constats portant sur l'année écoulée, l'analyse des objectifs qui ont été définis l'année précédente, la négociation des objectifs individuels et collectifs pour l'année à venir, l'appréciation des compétences et des aptitudes, ainsi que les souhaits du collaborateur (promotion, mobilité géographique ou fonctionnelle). Ces sujets font l'objet d'un document-type formalisé qui en retrace les principaux éléments. A ce titre la distance engendrée par le passage à l'écrit permet d'objectiver les critères et de les rendre applicables à tous, c'est-à-dire d'instituer des règles communes⁵⁵⁶.
- Ils constitueront le corpus de l'entretien qui sera validé par la signature des deux parties, puis porté au dossier de l'agent.
- En ce qui concerne la grille d'appréciation, la définition des critères qui servent à évaluer les compétences revêt une importance particulière, dans la mesure où ils explicitent clairement la compétence à évaluer et restreignent donc le champ des interprétations possibles, tout en limitant les interprétations d'un évaluateur à l'autre. Ces éléments sont des outils d'aide à la décision, en permettant aux acteurs de l'évaluation de fournir dans les meilleures conditions des données fiables et exploitables⁵⁵⁷, et méritent donc une caractérisation particulière dans la recherche de l'objectivité. Moulinier qualifie cette matrice de « grille de perfectionnement », qui est à la fois descriptive et normative. C'est un support de discussion, et les critères mobilisés, qui doivent s'appuyer sur des éléments factuels, ne doivent donc pas être le sujet d'une polémique lors de l'entretien, au risque de le priver de son sens. On constate toutefois qu'aucun texte administratif ne fait mention de la nécessaire mise au point d'indicateurs, qui est un préalable à l'évaluation des objectifs. « Sans indicateurs, c'est-à-dire sans étalon de mesure, on ne peut rien mesurer et il est difficile

⁵⁵⁵ RIFFLE J-P. L'implantation d'un dispositif d'évaluation annuelle du personnel. In : Pithon G, Gangloff B., *Evaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris : L'Harmattan, 2005, p. 93.

⁵⁵⁶ MOATTY F., ROUARD F., TEIGER C. Montée de l'écrit au travail et transformation de l'évaluation. In : *Au risque de l'évaluation*, Bureau M-C, Marchal E. Villeneuve d'Asq : Septentrion, 2005, p. 187.

de prétendre évaluer des résultats »⁵⁵⁸. L'analyse que nous avons pu faire des différents supports en la matière, soit les différents arrêtés ministériels publiés, montre que ce point n'a pas été approfondi, les critères restant assez liminaires, et le vocabulaire utilisé pouvant permettre des interprétations aussi nombreuses que le nombre d'évaluateurs. Or, il y a un travail d'alignement des deux acteurs de l'évaluation et le cadrage de leurs actions par le formatage en rubriques et en cases qui vise à limiter l'expression de leur subjectivité⁵⁵⁹. Cela amène à dire, que, sauf dans le cas d'un manager particulièrement brillant, ce travail d'alignement restera imparfait et laissera des tensions plus ou moins perceptibles. Cette déclinaison a toutefois été opérée dans certains services déconcentrés tels les préfetures du Centre-Limousin, comme le soulignent Brillet et Abraham : la grille d'évaluation des compétences compte 17 compétences évaluées sur 4 niveaux, du premier niveau « initié » au niveau supérieur « expert ». Un dictionnaire des compétences a été rédigé, dans lequel on trouve la définition de chaque compétence et de ses quatre niveaux⁵⁶⁰. Pour citer le cas de l'ONF, la grille critériée précisant les indicateurs détaillés retenus, après concertation au niveau du CTPC, a fait l'objet en 2007 d'un arrêté conjoint du ministre de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables, et du ministre de l'agriculture et de la pêche publié au journal officiel⁵⁶¹, ainsi que d'une annexe à l'instruction interne⁵⁶². Concernant les managers, deux compétences spécifiques sont succinctement explicitées, avec :

- « l'aptitude à l'encadrement et à l'animation d'équipe » qui est décrite comme l'aptitude à instaurer ou à maintenir la cohésion de groupe, à motiver ses collaborateurs et à leur fixer des objectifs réalistes et l'aptitude à déléguer et à rendre compte ;
- la « capacité de décision et le sens des responsabilités » interprétée comme la capacité à prendre, dans les délais nécessaires au bon fonctionnement du

⁵⁵⁷ LAPRA J-P. *L'Evaluation du personnel : pour une nouvelle approche*. Rueil-Malmaison : Liaisons, 2006, p. 55.

⁵⁵⁸ TROSA S., PERRET B. Vers une nouvelle gouvernance publique ? La nouvelle loi budgétaire, la culture administrative et les pratiques décisionnelles. *Esprit*, n° 312, février 2005, p. 75.

⁵⁵⁹ MOATTY F., ROUARD F., TEIGER C., *op.cit.*, p. 190.

⁵⁶⁰ ABRAHAM J., BRILLET F. Les préfetures du Centre Limousin se mobilisent sur la gestion des compétences. *op.cit.*, p. 35-37

⁵⁶¹ ARRÊTÉ du 20 août 2007 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'Office National des Forêts.

service, les décisions adaptées à la situation ainsi que celle permettant d'assumer pleinement la responsabilité de ses activités voire de celle de ses collaborateurs.

Le contenu des autres critères n'est pas plus clair, et leur mobilisation concrète laisse subsister des zones d'ombre lors de l'entretien, par exemple lorsqu'il s'agit d'évaluer la « présentation » d'un fonctionnaire définie par l'image que l'agent donne de soi ou du service. On peut à ce niveau s'interroger pour savoir si le flou n'est pas volontaire, pour éviter un point conflictuel. Le degré de l'évaluation, et donc la position donnée au curseur dans l'échelle est donc rarement inférieur à « bon ». Ce point apparaît donc comme contestable, dans la mesure où la discussion sur chaque item est un point indispensable de l'entretien, notamment par la prise de conscience qui doit en résulter, facteur de progrès futur. Cette réflexion nous amène dès lors à nous pencher sur l'appropriation de l'outil.

3.2. Les conditions d'appropriation de l'outil

En complément de la nécessité pour les cadres d'être informés et formés à la technique pure de l'évaluation, un certain nombre de conditions sont requises pour le bon fonctionnement de l'outil. Deux écueils principaux sont à connaître pour mieux les éviter, avec d'une part la connaissance des éléments permettant la neutralité d'un jugement professionnel, et d'autre part la gestion de la position de l'évaluateur - manager.

3.2.1. L'appropriation de la démarche d'évaluation par les managers : un facteur clé de réussite pour l'efficacité du système

L'éclairage de différents auteurs est nécessaire pour préciser les différents biais susceptibles de fausser le jugement.

- Les erreurs de signification : les termes utilisés pour désigner les compétences et les évaluer ont des significations différentes d'un notateur à l'autre,
- Les biais de jugement : trois sources d'erreurs sont unanimement reconnues dans la littérature, soit l'indulgence, l'effet de halo et l'erreur de tendance centrale⁵⁶³.

⁵⁶² La dernière note de service en vigueur à l'ONF (10-G-1678) date du 29 octobre 2010, cf. annexe 1.

⁵⁶³ LEVY-LEBOYER, C. *Evaluation du personnel : objectifs et méthodes ?* op.cit, p.54-56 ; GILBERT, P. et THIONVILLE, R.. *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*, op.cit.

TREPO, G., ESTELLAT N., OIRY E. op.cit., p. 108-110.

DE PERETTI, A, [Réf. du 29 mars 2010]. Disponible sur :

- En ce qui concerne l'indulgence, elle consiste à ce qu'un notateur tolérant (de façon consciente ou inconsciente) n'utilise pas la partie basse de l'échelle (notes faibles ou qualificatifs dévalorisants). Un même salarié peut donc avoir des résultats d'appréciation différents avec des évaluateurs multiples. Le principe d'objectivité est donc difficile à atteindre, et ce constat a amené, soit à des notations à distribution forcée, soit à des péréquations inter notateurs par le $n + 2$.
- L'effet de halo est la tendance à élaborer une image globale de la personne à évaluer, d'autant qu'il la connaît relativement bien dans son quotidien. Cette impression est souvent prégnante pour influencer dans le même sens les notes et appréciations qui vont être transcrites (contamination). La formation des évaluateurs, avec des exercices pratiques, pallie généralement le problème.
- Enfin, l'erreur de tendance centrale provient souvent du fait que l'évaluateur ne veut pas prendre une position tranchée ou parce que le système ne permet pas une répartition suffisamment discriminante des appréciés. On assiste donc à un regroupement des notations, autour d'une valeur moyenne qui peut se situer à différents niveaux, (pour les fonctionnaires, souvent haute en fonction de leur ancienneté).

Les biais du processus d'observation peuvent s'analyser sous plusieurs angles :

- Tout d'abord concernant l'observation de l'apprécié, elle se relâche lorsque tout va bien, et ne subsistera dans la mémoire de l'appréciateur que les éléments marquants.
- On citera ensuite la mise en représentation et en mémoire des éléments de l'observation, soit les actions gardées en mémoire, mais de façon simplifiée qui catégorisent l'évalué en favorisant les jugements intuitifs. Lors de l'entretien le notateur va procéder à la recherche et à la remémoration de ces informations en cherchant à les conforter par des éléments de « terrain »⁵⁶⁴.

<<http://parcours-diversifies.scola.ac-paris.fr/peretti/EVALUER.htm>>.

⁵⁶⁴ ZADNY J, GERARD H-B. Attributed intentions and informational selectivity, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 10, 1974, p. 34-52.

- Enfin, lors de l'appréciation proprement dite, l'appréciateur va devoir hiérarchiser et faire des choix en accordant souvent plus d'importance aux informations négatives, ce qui nuira à l'appréciation globale⁵⁶⁵.

Les difficultés que nous venons de souligner sont de plus renforcées par la dualité du rôle joué par l'évaluateur qui est généralement aussi le manager direct.

3.2.2. Le « manager évaluateur » juge et coach : un paradoxe à gérer

Trepo indique que le responsable hiérarchique est certes juge mais aussi partie dans la relation, ce qui est le révélateur d'une tension dialectique du management⁵⁶⁶. Le supérieur évaluateur est le porte parole de la direction, mais est aussi évalué comme les autres.

La difficulté tient aussi à la confusion des rôles de juge et de coach (conseiller), vu du côté des appréciateurs. Cela conduit « le responsable à jouer deux rôles qui ne s'avèrent pas compatibles et le placent en situation de double contrainte »⁵⁶⁷. De nombreux auteurs proposent donc la séparation entre ces deux rôles par la reconnaissance de deux dispositifs distincts d'évaluation, ayant chacun leur logique et leur finalité propre⁵⁶⁸. Une évaluation de type managérial peut en effet aboutir à la construction de représentations partagées, mais n'a pas le même degré de pertinence lorsque l'on fournit des éléments qui se veulent fiables sur la valeur professionnelle d'un subordonné.

Pour les relations interpersonnelles⁵⁶⁹, il est irréaliste de vouloir dans un même temps porter des jugements de valeur et faire en sorte que les salariés s'expriment⁵⁷⁰, tout en maintenant de bonnes relations avec les membres de son équipe⁵⁷¹. L'état de subordination de fait dans lequel se trouvent ces derniers ne facilite pas leur expression, surtout au vu des enjeux : il peut même conduire à des dissimulations, voire des manipulations de résultats, de peur d'être jugés

⁵⁶⁵ De NISI et al. A cognitive view of the performance appraisal process : model and research propositions, *Organisational Behavior and Human Performance*, vol. 33, 1984, p. 360-396.

⁵⁶⁶ TREPO, G. Appréciation annuelle du personnel, récompense et sanction : les clés du fonctionnement des organisations. In : Actes du séminaire Management et gestion des ressources humaines : *stratégies, acteurs et pratiques*, Direction générale de l'Enseignement scolaire, 23-26 août 2005, p. 7.

⁵⁶⁷ THEVENET, M. L'appréciation du personnel. In : *Encyclopédie du management*, Paris : Vuibert, Tome 1, 1992, p. 8.

⁵⁶⁸ PITHON, G. et GANGLOFF B. *Evaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris : l'Harmattan, coll. Psychologie du travail et ressources humaines, 2005, p. 96.

⁵⁶⁹ DEFELIX, C. Les systèmes d'appréciation entre opérationnalité et controverses. In: *CERAG*, décembre 1999, n° 99-14, p. 4.

⁵⁷⁰ LAWLER E. et al. Performance appraisal revisited, *Organizational Dynamics*, 1984, p. 20-35.

de façon négative. On assiste donc au développement de comportements opportunistes⁵⁷². L'appréciation formalisée crée en effet « un jeu de contraintes et de règles à partir duquel les acteurs développeront des jeux de pouvoir »⁵⁷³. Par ailleurs, la relation ne peut s'établir en confiance que si il n'y a aucun contentieux entre les acteurs.

Pour Hadji, « l'évaluateur a davantage besoin de vertus que de compétences :

- sobriété pour se protéger de la griserie du pouvoir et de celle des mots ;
- humilité et respect des autres ;
- modestie pour se garder de toutes les prétentions : de savoir, de comprendre, de modeler à sa guise »⁵⁷⁴.

Le cadre évaluateur doit donc gérer un certain nombre de paradoxes, ce qui passe d'abord par la nécessité d'en avoir une pleine conscience, ainsi que par l'apprentissage d'un développement personnel l'aidant à avoir un positionnement hiérarchique (dire les points négatifs, indiquer les raisons factuelles d'une absence de promotion) sans qu'il développe de sentiment de malaise ou de culpabilité⁵⁷⁵. On rejoint ici la dimension du management émotionnel développé par Goleman⁵⁷⁶, notamment dans ses composantes de connaissance de soi et de relation à autrui, qui devient donc un atout majeur pour les cadres dirigeants.

Le constat que l'on peut faire est que, malgré tout, et pour plagier l'aphorisme de Churchill⁵⁷⁷, « l'entretien d'évaluation est donc le pire des systèmes - à l'exception de tous les autres - ». La question qui se pose est donc de savoir à quoi peut tenir sa pérennité, malgré toutes les insatisfactions qui demeurent nos résolues.

3.3. Les conditions de pérennité de l'outil

En reprenant les travaux de Berry⁵⁷⁸, nous avons considéré les quatre forces qui maintiennent en place un système de gestion (la matière, les institutions, la culture et les personnes) en les transposant à la fonction publique, et ce à travers un schéma synthétique. Toutefois, nous

⁵⁷¹ BEER M. Performance appraisal : dilemmas and possibilities, *Organizational Dynamics*, winter 1981, p. 24-36.

⁵⁷² KANE J.S., FREEMAN K. A. MBO and performance appraisal : a mixture that's not a solution. *Personnel*, 1986, p. 26-36.

⁵⁷³ THEVENET, M. *L'appréciation du personnel*, op. cit.

⁵⁷⁴ HADJI, C.. *L'évaluation, règles du jeu : des intentions à l'action*, 6^{ème} Ed. Paris : ESF, 2000, p. 184.

⁵⁷⁵ TREPO G, ESTELLAT N., OIRY E., op.cit., p. 235.

⁵⁷⁶ GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A. *L'intelligence émotionnelle au travail*, op.cit.

⁵⁷⁷ CHURCHILL W. « *La démocratie est le pire des systèmes - à l'exception des autres* ».

⁵⁷⁸ BERRY M. Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains. *Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique*, 1985, p. 24.

avons complété ce schéma en y ajoutant une dimension essentielle, à savoir la perception. Car l'évolution des rapports sociaux, tant individuels que collectifs, est un facteur qu'il faut absolument intégrer, en lui donnant toute sa place.

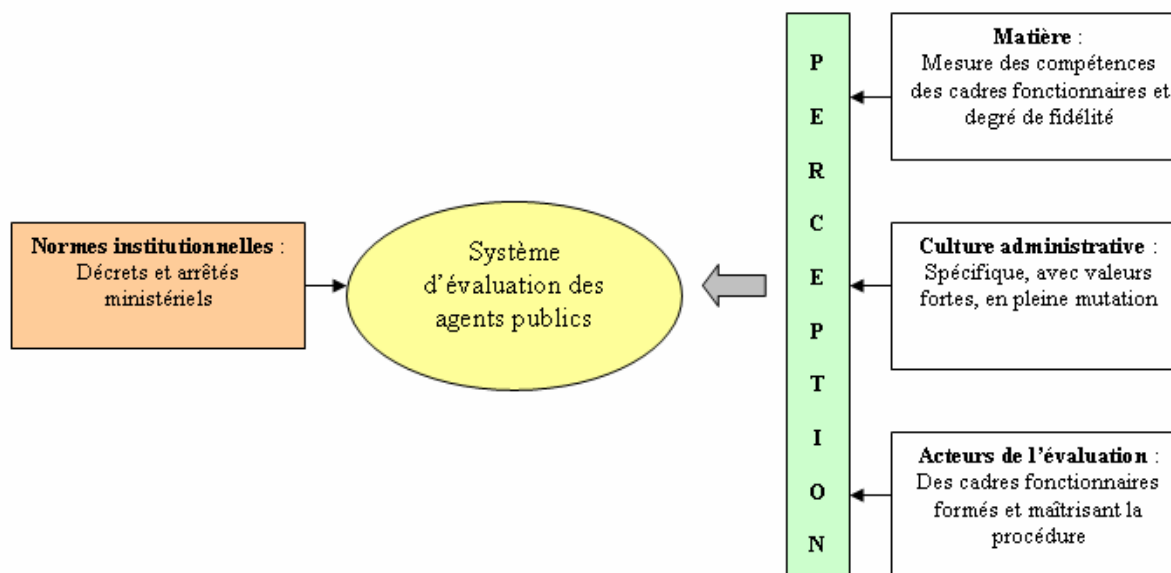


Figure 16 - Les forces qui sous-tendent la cohérence d'un système d'évaluation des agents publics

Les conditions de durée d'un système dans le temps, telles qu'elles ressortent à la fois de la littérature et de la pratique professionnelle, relèvent donc à la fois de l'organisation (qui se veut idéale, pour que l'outil fonctionne parfaitement⁵⁷⁹), du système et des acteurs. Nous avons vu que, pour la fonction publique les organisations sont en pleine évolution, dans le sillage du NPM, et vont donc générer un mouvement de fond propice à l'émergence de nouveaux systèmes de gestion, même si les procédures applicables sont normatives, car issues de textes réglementaires publiés. Cela nous amènera donc tout d'abord à nous interroger sur les caractéristiques intrinsèques au système, qui conditionnent notamment son appropriation à travers sa perception. Nous examinerons ensuite ce qui peut conditionner sa durée, dans un contexte interne et externe en mouvance, et qui nécessite des ajustements et des mises en cohérence itératifs.

⁵⁷⁹ DAVID A. Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre 1998, p. 44-59.

3.3.1. Mise en œuvre d'un système transparent et équitable

Le devoir d'équité implique un sens naturel de la justice. L'équité managériale, elle, réfère à la façon dont les procédures administratives sont appliquées. La problématique porte sur la consistance des opérations d'appréciation, d'une part entre les membres d'un même groupe, et d'autre part entre les membres de groupes différents, œuvrant dans une même organisation. Selon Peretti⁵⁸⁰, l'adhésion aux dimensions retenues et la confiance aux évaluations correspondantes sont deux conditions essentielles pour le management de l'équité. L'équité concerne le niveau de la performance octroyée et les conséquences qu'elle peut engendrer sur la carrière de l'intéressé⁵⁸¹. Les pratiques de gestion des ressources humaines doivent donc être conformes aux valeurs intrinsèques de la fonction publique. Le devoir d'équité nécessite de composer avec les divergences d'opinion exprimées entre l'évaluateur et l'évalué plutôt que de chercher à affirmer une position visant à affirmer la primauté d'un point de vue. En ce sens, une évolution du concept hiérarchique pyramidal lié au devoir d'obéissance statutaire doit évoluer. L'apprécié doit donc pouvoir faire valoir ses idées sans contrainte, et elles doivent pouvoir être entendues. L'appréciation des performances doit aussi être exempte de favoritisme, et donc doit s'appuyer sur des critères objectifs selon des normes connues de tous. En définissant, affichant et appliquant des règles applicables par les agents, le système crée un sentiment d'équité processuelle : la transparence est une condition essentielle de l'équité et doit être établie dès la fixation des règles communes, dans le souci d'un consensus partagé. Les éléments retenus doivent donc être fiables et pertinents, permettant la compréhension du rôle par chaque agent dans l'organisation, ainsi que l'autocontrôle de la qualité du travail réalisé. En ce sens, la recherche de l'équité individuelle dans un contexte d'individualisation implique une mesure fiable, convenue et acceptée, des éléments qui seront pris en compte pour hiérarchiser les contributions et les rétributions⁵⁸². Les agents ont un besoin identitaire et symbolique d'avoir un retour sur ce qu'ils font, sur ce qu'ils sont⁵⁸³. Ce concept prend toute son effectivité quant aux résultats induits en matière de carrière ou de régime indemnitaire, et peut à défaut générer des tensions, à la fois entre agents, et au niveau de l'organisation dont le climat social peut se détériorer de manière rapide et significative.

⁵⁸⁰ PERETTI J-M. *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris : d'Organisation, 2004, p. 53.

⁵⁸¹ BERNATCHEZ J-C., *op.cit.*, p. 43.

⁵⁸² PERETTI J-M, *op.cit.*, p. 26.

⁵⁸³ TREPO G, ESTELLAT N., OIRY E., *op.cit.*, p. 247.

Mais la pérennité d'un système tient aussi à son niveau d'intégration et au contrôle de l'effectivité de son fonctionnement. C'est ainsi qu'à l'ONF, dans les CTP les organisations syndicales représentatives des personnels sont annuellement tenues au courant de l'état d'avancement des entretiens pour un exercice donné (en pourcentage de prévu/réalisé par service), ce qui après analyse des constats, peut permettre d'apporter les correctifs nécessaires.

3.3.2. Un système qui se doit à la fois d'être objectif et d'être reconnu comme tel.

L'évaluation tend à devenir un outil central pour la gestion des carrières, d'autant que le développement de la « formation professionnelle tout au long de la vie » et l'introduction de référentiels de compétences réclament un intense travail de description, de mise en équivalence⁵⁸⁴. Ces référentiels ont, ainsi que l'indique Dietrich⁵⁸⁵, plusieurs fonctions qui peuvent être synthétisées comme suit dans le tableau suivant :

Le référentiel, outil de :	Objectifs
Investigation	Analyser les points critiques de l'activité
Représentation	Produire un langage commun pour une représentation partagée
Communication	Assurer la visibilité des exigences et modes de gestion de l'entreprise
Gestion	Servir de <i>support à l'évaluation</i> , aux décisions de gestion et garantir l'équité

Tableau 4 - Le référentiel de compétences : un outil multifonction

Si le référentiel n'est pas une fin en soi, il doit être un outil opérationnel et partagé, qui doit pouvoir référer à des missions ou des comportements.

Et, lors de leur élaboration, il faut aussi prendre en compte le risque d'avoir une évaluation déconnectée des situations de travail concrètes, instrumentée par des outils et portant sur des repères individualisés tels que les traits de personnalité⁵⁸⁶.

⁵⁸⁴ TANGUY L. De l'évaluation des postes de travail à celle des qualités des travailleurs. Définition et usages de la notion de compétences. In : SUPIOT A. (dir), *Le travail en perspectives*. Paris : LGDJ-Montchrestien, 1998.

⁵⁸⁵ DIETRICH A., op.cit., p. 104.

⁵⁸⁶ BUREAU M-C, MARCHAL E. *Au risque de l'évaluation*. Villeneuve d'Asq : Presses Universitaires du Septentrion, 2005, p. 21.

La perception de l'évaluation se traduit selon les auteurs :

- par l'acceptation des résultats par les évalués (mesure de l'écart entre la réalité perçue et les résultats fournis). En ce sens Leboyer⁵⁸⁷ qualifie cette évaluation de « fidèle », c'est-à-dire qu'elle doit fournir des informations cohérentes et constantes. Les résultats obtenus doivent être « valides », ce qui signifie que les informations doivent être pertinentes, correspondre à ce qu'on souhaite mesurer, et que cette relation a été objectivement démontrée.
- par la reconnaissance des contributions (justice procédurale). Les directions des ressources humaines tentent au travers de multiples aménagements de revoir leurs procédures d'appréciation pour les rendre plus justes⁵⁸⁸. Le concept de justice procédurale souligne l'importance des procédures dans les perceptions de justice. Greenberg⁵⁸⁹ s'est plus particulièrement intéressé aux déterminants de la perception d'équité des systèmes d'évaluations de la performance. Les résultats de son étude ont permis de mettre en évidence cinq caractéristiques relevant des critères de justice procédurale appliquée à l'évaluation de la performance :
 - le recueil d'informations utiles en amont de l'évaluation et son utilisation,
 - le dialogue lors de l'entretien,
 - la possibilité de corriger l'évaluation,
 - la connaissance par l'évaluateur du travail de l'évalué,
 - l'utilisation de référentiels et d'indicateurs cohérents et pertinents.

Le système doit par ailleurs être efficace (résultats produits tangibles et suivis d'effets dans le temps), avec un pouvoir discriminant suffisamment fort pour la population de cadres concernée. En tant qu'outil de diagnostic, c'est un facteur d'aide à la décision. Cette dernière doit pouvoir être matérialisée concrètement. A défaut, elle risque de tomber en déshérence. On citera en ce sens la première implémentation des entretiens annuels d'évaluation à l'ONF en 1991. Cet entretien ne concernait que les cadres, et n'avait comme finalité que de fixer des objectifs, sans aucune contrepartie ni lien quelconque avec la notation (découplage

⁵⁸⁷ LEBOYER C., op.cit., p. 92.

⁵⁸⁸ CADIN L., GUÉRIN, F. Les outils d'appréciation des salariés. In : Allouche J., *L'Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2003.

volontaire). Trois ans après, il n'y avait plus aucune mention de quelconque pratique de cet exercice dans l'établissement. De fait, il n'amenait aucune décision, que ce soit au niveau de la carrière, du régime indemnitaire ou de la formation. Vidé de toute substance, rituel inutile, il était devenu un moment de convenance « privilégié » où un cadre hiérarchique supérieur rencontrait son cadre subordonné en lui consacrant environ une heure par an pour faire le point sur son activité. Les leçons de cette expérience ont été tirées, mais il subsiste toujours chez les personnels mis en situation à cette époque une forme de syndrome d'inefficacité de l'exercice qui a du mal à se résorber. De fait, dans la fonction publique il y a un net décalage entre la date de l'entretien et l'effectivité de la mise en place de mesures, lié à des problèmes de calendriers structurés pour les actions à mener, qui entrent dans une périodicité établie : les avancements, les primes et la formation sont enfermés dans une annualité budgétaire dans un planning qui leur est propre. La seule parade trouvée (quand elle est possible) a été d'avancer les dates d'évaluation au premier trimestre de l'année, pour pouvoir enchaîner sur la matérialisation d'actions concrètes (et perçues comme découlant de cette procédure).

La question qui se pose dès lors est de savoir si un système doit rester figé ou se transformer, dans un contexte fragilisé par des évolutions permanentes.

3.3.3. Le système doit gérer un double paradoxe : rester évolutif pour s'adapter aux buts et aux contraintes nouvelles tout en gardant un ancrage dans des repères établis.

Pour mener une approche analytique, on peut recourir au cadre d'analyse contextualiste⁵⁹⁰ qui met l'accent sur trois concepts clés, avec le contenu du système d'évaluation, le contexte dans lequel il s'insère et le processus par lequel il est géré.

- Tout d'abord, en ce qui concerne le contenu, il s'agit dans notre cas de figure des aides mises à dispositions des managers pour les aider dans leur mission ;
- Pour le contexte, il s'agit des éléments tant internes qu'externes. Tout système doit, pour se pérenniser, avoir la capacité de s'adapter aux évolutions internes et externes, faute de quoi il finit par être obsolète, ce qui entraîne sa disparition à plus ou moins brève échéance. Mais à contrario, on doit se garder de toute frénésie au changement. Les agents ont en effet besoin de conserver des repères sur ce qu'ils sont appelés à

⁵⁸⁹ GREENBERG, J. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71 (2), p. 340-342.

⁵⁹⁰ PICHAULT F., DEGRE J., LISEIN O. La gestion des compétences : diversité des pratiques et conditions de succès. *Lentic-Université de Liège*, 2009, p. 7.

devenir et sur les moyens que la direction peut leur allouer pour passer de leur travail et statut actuel à celui qui est visé⁵⁹¹. Il ne faut donc pas tomber dans des effets de mode passagers qui génèrent en interne l'instabilité - et donc la perte de confiance dans le système qui doit garder un fondement sécuritaire, car reposant sur des valeurs partagées -, sans perdre de vue l'environnement économique, social et politique.

- Enfin, le processus fait la liaison dans le temps des différents phénomènes, avec le jeu des forces entre acteurs avec leurs initiatives et interactions qui sont les moteurs de l'évolution de l'organisation.

On peut aussi rapporter ce cadre aux outils mobilisés, dont la complexité ne doit pas être perdue de vue, avec des contraintes d'utilisation et de maintenance qui peuvent entraîner des difficultés de prise en main pour les opérationnels appréciateurs et pour les fonctionnels RH. La validité technique de l'outil d'appréciation est une condition nécessaire mais pas suffisante à la mise en œuvre d'un processus d'appréciation : il faut en sus que le processus ait une validité sociale⁵⁹², ce qui pour la fonction publique, se résume à l'édition de textes réglementaires avec la consultation préalable – pour simple avis – des instances représentatives des personnels. Pour que le système se pérennise, il doit créer une symbiose entre l'orientation humaniste et l'orientation productiviste. En ce sens, il doit concilier les besoins et les contraintes nouvelles exposées par les administrations et les projets d'évolution des cadres qui se heurtent encore aux problèmes statutaires et corporatistes. Il y a un paradoxe qui n'est pas simple à gérer, avec un conflit sous-jacent entre les droits acquis et leur remise en question, sur fonds de modernisation d'un système historiquement et culturellement ancré dans des traditions parfois éculées, avec le paradoxe à gérer d'un management participatif qui est de fait souvent coercitif.

Il convient dès lors de se pencher sur la construction des outils servant à la mesure des appréciations, pour mieux en préciser les différentes composantes et leur adaptation à des environnements particuliers. Les caractéristiques des résultats obtenus doivent en effet être reproductibles dans le temps (fiabilité avec la nécessité d'une cohérence interne), notamment eu égard à la crédibilité des cadres qui mobilisent ces dispositifs, ce qui nécessite que certains paramètres essentiels à la réussite des nouveaux dispositifs managériaux soient bien maîtrisés.

⁵⁹¹ D'IRIBARNE P. *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil, 1989.

⁵⁹² TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E., op.cit., p. 244.

4. Les instruments de l'évaluation

L'évaluation des performances est au cœur du développement d'une gestion plus personnalisée dans la Fonction Publique. Pesqueux⁵⁹³ précise en ce sens que « *le NPM va mettre l'accent sur la notion de mérite, l'individualisation des rémunérations, l'appréciation du personnel sur la base des entretiens annuels d'évaluation* ». La généralisation progressive d'instruments d'évaluation de l'activité des agents et de reconnaissance de leur valeur professionnelle est donc appelée à s'étendre. Cela pose à la fois le problème de l'existence, et donc des modalités de construction d'outils d'évaluation fiables et pertinents (et de leurs limites), et de l'obtention d'une synthèse globale des compétences évaluées, permettant in fine des comparaisons et donc une différenciation entre les cadres.

4.1. La nécessité de disposer d'outils pour réaliser une évaluation objective et équitable : cadre et formalisation expresse de l'entretien d'évaluation structuré

La nécessité de procéder à des évaluations formelles amène à considérer les outils déployés à cette fin. On peut définir un système d'évaluation comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but⁵⁹⁴. Se pose dès lors la question de la fidélité et de la validité des entretiens : les recherches indiquent que ces conditions sont remplies lorsqu'ils sont structurés⁵⁹⁵.

Toutefois, la mise en œuvre d'outils, pour aussi performants qu'ils puissent être reconnus, connaît des limites qui tiennent autant à l'instrument⁵⁹⁶, à la mesure produite, qu'aux acteurs impliqués dans le processus.

4.1.1. Construction préalable d'un référentiel de compétences à travers une grille critériée

Le New Public Management conduit à redéfinir les modalités d'action de la fonction publique, *eu égard aux objectifs de performance qui résultent de l'alliance « efficacité-efficiace » au regard d'un référentiel établi compte tenu des marges de manoeuvre*

⁵⁹³ PESQUEUX Y., op.cit. p. 2.

⁵⁹⁴ MONIE R. L'évaluation du personnel dans les organisations. In : Pithon G. et Gangloff B., *Evaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris : L'Harmattan, 2005, p. 24.

⁵⁹⁵ BALICCO C. Mieux recruter grâce à l'entretien structuré. In : Leby-Leboyer C. et al., *RH : Les apports de la psychologie du travail*, Paris : Ed. d'Organisation, 2001, p. 73-92.

⁵⁹⁶ MOULINIER R. parle « d'instrument-support », *l'Evaluation du personnel*, op. cit., p. 92.

accordées aux administrations⁵⁹⁷. Erigée en « art pratique » d'une société post-moderne complexe⁵⁹⁸, l'évaluation « s'inscrit dans une approche à la fois pragmatique et constructive et devient une connaissance utile et une pratique créatrice de valeurs »⁵⁹⁹. La transposition de modèles issus du secteur privé dans la sphère administrative induit la managérialisation du secteur public. Cela va donner une importance croissante aux outils, et prioritairement à ceux mobilisés lors des entretiens annuels, dans le souci de faire émerger de la cohérence dans les différentes actions intra et inter-services. L'entretien d'évaluation devient « un outil de dialogue social en plus d'être un outil d'appréciation des performances et des compétences »⁶⁰⁰.

Cet entretien, à caractère semi-directif, présente comme caractéristique principale celle d'être structuré : ils comporte à la fois un guide et une grille d'entretien avec une liste clairement définie des points à évaluer⁶⁰¹. En effet, pour que l'appréciation des personnes ait une utilité collective et durable, il faut qu'elle soit exprimée en des termes permettant la comparaison entre les « notés ». En tant qu'outil de mesure, elle a pour effet d'organiser, de simplifier la connaissance pour la rendre publique et visible, pour la contrôler afin de rendre l'organisation moins dépendante de ses opérateurs humains. « La mesure structure donc l'action et le sens, en obligeant à des choix préétablis »⁶⁰². La construction d'une échelle de mesure, centrée sur la perception des individus (salariés) depuis la mise en place d'une gestion des compétences dans l'entreprise, a fait l'objet d'une étude de Igalens et Scouarnec⁶⁰³. En ce qui concerne le facteur d'évaluation des compétences, six items ont été recensés au départ :

- prise en compte du comportement ;
- existence d'un entretien annuel d'évaluation des compétences ;
- évaluation basée sur le savoir (connaissances, statut, diplômes) ;
- évaluation basée sur le savoir-faire (expériences) ;
- évaluation basée sur le savoir-être (comportement) ;

⁵⁹⁷ PESQUEUX Y., op.cit. p. 3.

⁵⁹⁸ PADIOLEAU J-G. *Les arts pratiques de l'action publique ultramoderne*. Paris : l'Harmattan, 2004.

⁵⁹⁹ CHANUT V. Pour un agir évaluatif. Libre propos. *Revue Française des Affaires sociales*, 2010/1-2, p 52.

⁶⁰⁰ ABRAHAM J., BRILLET F, BARRAU J-P. L'évaluation annuelle du personnel : le cas de l'INRA. *CERMAT . Cahiers de Recherche*, 2009, vol. 22, n° 09-157, p. 5

⁶⁰¹ LEVY-LEBOYER C. *Evaluation du personnel : quels objectifs, quelles méthodes*, op. cit., p. 156

⁶⁰² LOUART P. BEAUCOURT C. La décision de mesure en GRH, un acte politique sous couvert de gestion. In : *Congrès de l'AGRH, Université du Québec, Montréal du 1^{er} au 4 septembre 2004*, Tome 1, p. 14.

- existence d'un document formalisé qui précise les activités, les compétences, le service et les interlocuteurs.

L'étude conduit toutefois à ne retenir que le triptyque classique des savoirs, et tout en reconnaissant les limites de l'étude (population, échantillon, subjectivité de la perception), à valider l'utilisation de l'échelle créée.

Pour la fonction publique, l'utilisation de grilles d'analyse standardisées qui impose un langage homogène à l'expression de jugements correspond à cette finalité. Elle signifie aussi au sein d'une administration que « la loi » est la même pour tous, avec une orientation tendant vers des finalités identiques.

La question fondamentale est ici de savoir ce que l'État employeur veut évaluer. Trois grandes catégories de systèmes d'appréciation sont généralement définies⁶⁰⁴, selon l'orientation managériale que l'on se donne :

- ceux axés sur la **performance** (objectifs opérationnels et contribution aux résultats) ;
- ceux qui apprécient le **potentiel** (objectifs de développement de carrière par formation spécifique, promotion, mobilité⁶⁰⁵) ;
- ceux qui évaluent le **professionnalisme** (objectifs de maîtrise du poste, avec compétences⁶⁰⁶ et comportements).

Ces éléments sont transposés sans grande novation dans la fonction publique d'État⁶⁰⁷ en indiquant que l'entretien doit prendre en compte trois dimensions, avec :

- le professionnalisme, soit la capacité du manager à tenir un rôle complexe faisant appel à la fois aux qualités d'écoute, de communication, de dialogue et en même temps capacité à évaluer des compétences afin de réaliser un bilan objectif du travail et tracer des perspectives,
- la performance, qui est la mise en place d'un réel management par objectifs fondé sur des critères et des indicateurs qualifiés de SMART⁶⁰⁸,

⁶⁰³ IGALENS J., SCOUARNEC A. La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, n° 40, avril-mai-juin 2001, p. 2-16.

⁶⁰⁴ AUBERT, N., *Diriger et motiver*, p. 243.

⁶⁰⁵ PERETTI, J-M.: *Ressources Humaines*, p. 231.

⁶⁰⁶ AUBRET J., GILBERT P. PIGEYRE F. *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, indiquent qu'« en position charnière entre activité et aptitude, la compétence n'est qu'un objet d'évaluation parmi d'autres », Paris : PUF, 1997.

⁶⁰⁷ DGAFP. L'évaluation individuelle et collective, un acte de management. *La lettre de l'Ecole de la DRH*, avril 2009, p. 2.

- le potentiel, car l'entretien s'inscrit dans une dimension globale qui tient compte des connaissances, qualités et capacités de l'agent pour l'inscrire dans une véritable perspective de mobilité et de développement du potentiel et des compétences.

Toutefois, le choix réglementaire opéré par la Fonction Publique dans des textes faisant grief⁶⁰⁹, tel qu'il ressort de l'analyse des différents supports annexés aux arrêtés ministériels, est de se cantonner principalement au professionnalisme pour le référentiel utilisé dans la grille critériée. Cette importance est capitale car, ainsi que le souligne Balicco⁶¹⁰, pour être fiable la méthode d'évaluation utilisée se doit « d'être pertinente et la plus adaptée à l'objectif poursuivi ». Si le choix des objectifs ne revêt pas la même dimension pour tous les cadres, il conviendra de les expliciter : les dimensions stratégiques et opérationnelles ne sont pas les mêmes pour les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires.

La matrice obtenue doit, d'une part à travers les différentes dimensions (critères choisis) et d'autre part par la notation qualitative de ces dernières, être suffisamment étendue pour affiner les appréciations formulées (et donc pouvoir discriminer).

Cette construction, faite en concertation entre les organisations syndicales et les représentants des différentes administrations pris au cas par cas, devient un référentiel d'évaluation applicable à des populations de fonctionnaires ressortant d'un ministère donné. Il n'y a donc pas d'homogénéité pour la Fonction Publique, et l'analyse des textes qui en résultent laisse transparaître de grandes différences conceptuelles. Les référentiels utilisés étant différents, la valeur informative et la validité de chaque procédure⁶¹¹ ne pourront donc être extrapolées hors d'un ministère. Il n'en demeure pas moins que se pose au niveau individuel le problème de la légitimité du modèle, décrit par Bourdieu⁶¹² comme une « violence symbolique » imposée avec autorité, et par conséquent non légitimé et approprié par l'évalué⁶¹³.

⁶⁰⁸ Soit Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Raisonnables et en relation avec le Temps.

⁶⁰⁹ Et donc à la fois devant être appliqué par les fonctionnaires et susceptibles de recours devant la juridiction administrative

⁶¹⁰ BALICCO, C. *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude*. Paris : d'Organisation, 1997.

⁶¹¹ AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F, *ibid.*

⁶¹² BOURDIEU, P. *Questions de sociologie*. Paris : Minuit, 2002.

⁶¹³ HADJI, C., *op.cit.*

4.1.2. Le choix des critères ne prend pas nécessairement en compte le management des compétences

Le choix réalisé correspond à des enjeux de repérage formels, visant à mesurer la performance par des normes⁶¹⁴. Les éléments servant de critères auxquels on se réfère pour attribuer une valeur à l'objet évalué sont appelés référents par de nombreux auteurs⁶¹⁵. On a vu que leur choix induit par les textes procédait de concertations et de négociations, pour chaque administration. La difficulté signalée est leur exhaustivité : certaines listes sont longues, et le problème récurrent qui se pose le plus fréquemment est le constat d'absence d'un mode d'emploi opérationnel, alors que les experts recommandent qu'ils soient explicites et bien assimilés par les évaluateurs⁶¹⁶.

L'édition d'un guide d'évaluation pour définir le contenu des référents apparaît donc comme une nécessité, d'une part pour éviter les interprétations divergentes pouvant laisser place à l'arbitraire, et d'autre part pour que tous les évaluateurs aient la même lecture des éléments.

Par ailleurs, une des qualités essentielles d'un critère est d'être significatif, c'est à dire chargé de sens sur l'existence d'un phénomène, et précis pour ne pas être confondu avec les autres (nécessite des efforts d'explication).

Pour qu'un critère soit utile, il doit avoir un caractère normatif, et il doit donc être mesurable, permettant de classer les personnes sur une échelle pour faire des choix (échelle de valeur).

Les cadres de la Fonction Publique (corps dits de catégorie A) ont comme caractéristique commune d'exercer le métier de manager (hors personnels enseignants), qui se surajoute à la technicité de base requise. Leur cœur de métier se compose, selon Alécian et Foucher, de cinq fonctions principales⁶¹⁷ :

- *animer une équipe, c'est-à-dire motiver et focaliser les énergies, résoudre les problèmes, amener les membres de l'équipe à coopérer, communiquer, mener des entretiens, conduire des réunions ;*
- *organiser le travail et contrôler sa bonne exécution ;*
- *décider, et ce tant pour les domaines techniques que pour tout ce qui a trait à la vie collective et au bon fonctionnement de l'équipe ;*

⁶¹⁴ LOUART P. BEAUCOURT C. La décision de mesure en GRH, un acte politique sous couvert de gestion, op. cit., p. 2.

⁶¹⁵ HADJI, C., *id.* ; FIGARI G et ARDOINO J. *Evaluer, quel référentiel ?* Bruxelles : de Boeck Wesmael, 1994.

- *négocier et gérer les conflits, non seulement avec ses collaborateurs, mais avec ses supérieurs, ses pairs, les autres responsables d'équipes ;*
- *repenser son efficacité personnelle en qualité de responsable d'équipe, dans une perspective d'efficacité collective.*

En suivant Goleman, nous ajouterons en sus l'intelligence émotionnelle, avec « *le talent des leaders à gérer leurs humeurs et à avoir une influence sur celles des autres* »⁶¹⁸.

En toute logique, cela devrait se traduire par un référentiel de compétences spécifique aux managers, qui devrait dépasser les clivages des statuts corporatistes. L'analyse des différents textes pris par les administrations indique que seuls quelques ministères ont réellement fait une différenciation entre les cadres et non cadres, les autres se contentant d'une grille commune comportant parfois un ou deux items pour les managers. On citera, parmi ceux qui ont opéré une dichotomie, les ministères de la culture et de la communication, de la défense nationale, de l'éducation nationale⁶¹⁹, de la justice (tribunaux administratifs et cours administratives d'appel), et de l'économie et des finances. Si l'on procède à une analyse sommaire du champ formalisé des critères, on constate que ceux relatifs à l'animation d'équipe ou d'organisation du travail sont présents, alors que la capacité de décision n'apparaît que pour les ministères de la défense et de l'éducation nationale, dont ce dernier est le seul à prendre en compte la capacité de négociation et de gestion de conflits. Pour les savoirs relatifs au management par objectifs et à la GRH, les ministères de la défense, de la culture et de l'éducation nationale posent la capacité à définir, évaluer des objectifs, à noter, à gérer des situations individuelles et collectives, à déléguer, conseiller, repérer les potentiels et évaluer, suivre l'évolution potentielle des agents et repérer leurs potentiels, et enfin avoir l'aptitude à fixer des objectifs réalistes⁶²⁰. Le critère relatif aux qualités managériales est parfois peu explicité (Trésor Public) ou facultatif (Ministère de l'Intérieur). Le cas de l'ONF

⁶¹⁶ PITHON, G. et GANGLOFF B., *Evaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*, Paris : l'Harmattan, coll Psychologie du travail et ressources humaines, 2005, p. 91.

⁶¹⁷ ALÉCIAN S., FOUCHER D. *Le management dans le service public*, op.cit., p. 12.

⁶¹⁸ GOLEMAN D., BOYATSI R., MCKEE A., op.cit., p. 36.

⁶¹⁹ ARRÊTÉ du 15 octobre 2004 relatif aux conditions d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'administration centrale du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'administration centrale du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative. JORF du 24 novembre 2004, p. 19859.

ARRÊTÉ du 17 novembre 2004 relatif aux modalités d'évaluation et de notation de certains fonctionnaires du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, JORF n°273 du 24 novembre 2004, p. 19863.

⁶²⁰ ARRÊTES des 15 octobre et 17 novembre 2004 précités.

peut aussi être cité⁶²¹, avec 2 compétences managériales qui peuvent être mobilisées dans une grille commune à tous les personnels, avec « l'aptitude à l'encadrement et à l'animation d'équipe » et la « capacité de décision et le sens des responsabilités ». L'évaluation doit notamment contribuer à humaniser le rapport hiérarchique, et le rôle des cadres est bien d'assurer cette transcription, compte tenu du contexte organisationnel, ce qui constitue une bonne voie d'appropriation.

4.1.3. La nature des échelles, la définition d'une cotation qualitative, la mesure en appréciation des performances et sa fiabilité

Dans la nouvelle gestion publique, « *la clé de voûte du système repose sur la primauté donnée, dans toute évaluation, à la mesure chiffrée, mesure susceptible d'être présentée comme une caractérisation de l'efficacité* »⁶²². On notera toutefois que les critères concernés sont des données qualitatives, qui correspondent selon Evrard⁶²³, à des variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales (c'est-à-dire non métriques), tandis que les données quantitatives sont collectées avec des échelles d'intervalle et de proportion.

Mais pour utiliser une échelle de mesure, il faut aussi que l'on décide préalablement ce que signifie et ce que vaut⁶²⁴ chaque unité de référence (barreau), la mesure correspondant à un enjeu de repérage formel⁶²⁵. Il y a donc un étalonnage à réaliser, pour préciser les différents points de l'échelle⁶²⁶, la mesure pouvant être un moyen d'harmonisation entre les partenaires⁶²⁷. L'analyse des différentes grilles présentes dans la Fonction Publique d'État indique que la notation sur cinq niveaux est majoritaire, rejoignant en cela celle faite par Trepo⁶²⁸, avec des cotations littérales qui vont d'Excellent à Insuffisant.

⁶²¹ ARRÊTÉ d'application du 20 août 2007 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'O.N.F. JORF n°201 du 31 août 2007.

⁶²² BLAY M., op.cit, p. 16.

⁶²³ EVRARD Y et al. *Market, études et recherches en marketing*. Paris : Nathan, 1995.

⁶²⁴ HADJI, C. *L'évaluation, règles du jeu : des intentions à l'action*, ibid., p. 70.

⁶²⁵ LOUART P. BEAUCOURT C. La décision de mesure en GRH, un acte politique sous couvert de gestion, In : *Congrès de l'AGRH à l'Université du Québec*, Montréal du 1^{er} au 4 septembre 2004, Tome 1, p. 2.

⁶²⁶ LEVY-LEBOYER, C. *Evaluation du personnel : quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 5^{ème} éd. Paris : Éd. d'Organisation, 2005, p. 57.

⁶²⁷ LOUART P. Pour des interventions sur mesure en GRH mais qui bat la mesure ?, In : *Congrès de l'AGRH, Université du Québec*, Montréal du 1^{er} au 4 septembre 2004, Tome 1, p. 1.

⁶²⁸ TREPO, G., ESTELLAT N., OIRY E. *L'appréciation du personnel, Mirage ou oasis*, Paris : Éd. d'Organisation, 2002, p. 49.

On admettra donc comme postulat que la « sensibilité » de cette méthode va permettre de classer les fonctionnaires de façon discriminante⁶²⁹. Pour eux, les comportements attendus font en l'occurrence l'objet d'une contrainte par les règlements en vigueur⁶³⁰.

Les critères utilisés sont sensés se référer essentiellement au domaine d'activité concerné, et ne sont dès lors plus universels mais variables selon les administrations. A défaut, on aboutirait à ce que Piveteau appelle des « jugements sauvages », car basés sur des critères subjectifs mal définis, changeants et, de plus, mal cernés par celui qui les porte⁶³¹.

On précisera aussi utilement que les échelles de référence s'appuient sur des échelles de mesures dont le choix (niveau, règles d'attribution) conditionne fortement la signification des résultats qu'il permet de mettre en évidence⁶³². Elles participent en effet au cœur de l'activité gestionnaire, par le contrôle et la régulation nécessaires au pilotage d'une organisation⁶³³. La mesure permet l'objectivation même de l'objet à mesurer, elle lui donne forme dans un espace que l'on recherche à maîtriser.

Et c'est bien de résultats dont il s'agit, car les données collectées dans la grille doivent en principe servir de lien avec la deuxième procédure d'évaluation (en sursis), soit la notation.

Le premier problème qui se pose est, en application d'un référentiel établi, d'avoir des termes de comparaison, c'est à dire d'avoir une norme de référence, l'étalon servant à la mesure. Mais l'objet de l'évaluation, c'est à dire les hommes, se prête difficilement à l'action de mesurage qui est de plus qualitative. En effet, d'un individu à l'autre, l'échelle de valeurs peut être sensiblement différente, pouvant donc induire des résultats très dissemblables pour la même personne s'il y a plusieurs notateurs⁶³⁴.

La mesure établie permet d'apprécier l'écart entre un comportement requis par la norme et celui objectivé par des résultats concrets, avec « la représentation que les hommes, en tant que sujets ou objets de l'évaluation collective, produisent de cette réalité »⁶³⁵, sans oublier qu'une

⁶²⁹ BALICCO, C. *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude*, 2^{ème} Éd., Paris : Les Éd. d'Organisation, 2002.

⁶³⁰ CAZAL, D. et DIETRICH, A., Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion, In : *Congrès de l'AGRH, Université du Québec, Montréal du 1^{er} au 4 septembre 2004*, Tome 3, p. 1415.

⁶³¹ PIVETEAU, J. *L'entretien d'appréciation du personnel : pratiques en question*. Toulouse : ERES, 1981.

⁶³² AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F. *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, op. cit.

⁶³³ CAZAL, D., DIETRICH, A. Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion . In : *Congrès de l'AGRH, Université du Québec, Montréal du 1^{er} au 4 septembre 2004*, Tome 3, p. 1414.

⁶³⁴ LEVY-LEBOYER, C. *Evaluation du personnel : objectifs et méthodes ?*, op. cit., p. 54.

⁶³⁵ LOUART P. Les champs de tension en gestion des ressources humaines. In BRABET J., *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris : Economica, 1993, p. 166.

des finalités recherchée est de faire progresser les individus, en jouant notamment sur le ressort de leurs motivations⁶³⁶.

4.1.4. Validation par l'édition d'une norme réglementaire

Pour ne pas entraîner de difficultés au niveau des différentes administrations, des mesures transitoires ont été instituées par le décret de 2002. Il a en effet prévu la consultation formelle des Comités Techniques Paritaires (CTP), ce qui a nécessité des délais, tout en permettant l'ouverture d'un dialogue social. Le système mis en place a été assez souple, chaque ministère ayant la faculté de préparer et faire publier son propre arrêté (article 5).

Le décret du 14 février 1959 a donc cessé d'être appliqué par les différents ministères au fur et à mesure de l'entrée en vigueur des dispositions du décret du 29 avril 2002, avec une date butoir fixée pour tous au 1er janvier 2005.

Les composantes classiques qui découlent de l'histoire de la notation se retrouvent, au moins dans leur esprit, dans cette procédure qui a toutefois subi un toilettage de rigueur.

a) L'appréciation qualitative

L'appréciation qualitative intervient, de fait, après l'exposé de la matrice critérielle valorisée, et peut servir à préciser certains points ou les compléter, tout en restant synthétique. On assiste donc parfois à des commentaires nourris qui ont pour objet de restituer des nuances⁶³⁷.

Elle est toutefois – mais pour un temps qui est maintenant compté - indissociable de la note chiffrée⁶³⁸, et donc doit être en cohérence avec cette dernière⁶³⁹. A ce titre, elle présente un caractère indivisible : le recours tendant à l'annulation de la seule note chiffrée ou de la seule appréciation générale est irrecevable⁶⁴⁰.

b) La note chiffrée : l'évolution l'a condamnée à disparaître

L'opérationnalisation du décret de 2002 fait qu'elle a maintenant deux composantes, avec d'une part une note de progression annuelle, et d'autre part une note de référence qui évolue en fonction des différentes notes de progression annuelles. C'est par excellence une « appréciation-jugement », dont l'utilisation vise à des promotions. Son caractère arbitraire est

⁶³⁶ HERZBERG, F., *op.cit.*

⁶³⁷ PITHON, G. et GANGLOFF B., *Evaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*, Paris : l'Harmattan, coll Psychologie du travail et ressources humaines, 2005, p. 41.

⁶³⁸ CONSEIL D'ETAT, Martin, 30 novembre 1979, p. 443.

⁶³⁹ MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME DE L'ETAT. Décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 modifié relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat, Article 8 § 2, JORF n°102 du 2 mai 2002.

⁶⁴⁰ CONSEIL D'ETAT, Mme Litovsky, 29 juillet 1994, p. 1019 ; Mlle Perez, 12 mai 1995, n° 133900 ; Mme Bertreux, 31 juillet 1996, n°129187.

soulevé par de nombreux auteurs⁶⁴¹, et c'est pourquoi le fonctionnaire dispose de moyens de recours gracieux (demande de révision⁶⁴²) et contentieux (tribunaux administratifs) à l'égard de cette procédure. En effet, l'avis doit être fondé sur la manière personnelle de servir de chaque agent⁶⁴³, et le fonctionnaire n'est amené à le connaître qu'au moment où on lui propose la signature de sa fiche annuelle (pas de dialogue préalable, car elle relève du strict pouvoir hiérarchique). Ce système a fini par confiner à l'absurde, devenu la double victime de la pusillanimité des évaluateurs et de la pression exercée par le mythe de l'égalité⁶⁴⁴.

On avait pu émettre l'hypothèse de la nécessaire cohérence, sur le plan juridique, entre les éléments tirés de la grille critériée de l'entretien annuel d'évaluation et la notation, sous le contrôle du juge administratif. Cette interrogation va devenir obsolète, à la fois du fait des novations introduites par le décret de 2007 portant des dispositions expérimentales pour les années 2007 à 2009⁶⁴⁵, texte modifié par les dispositions de l'article 35 de la loi de 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la Fonction Publique⁶⁴⁶ qui a prévu une extension de cette durée à fin 2011. En parallèle, ce texte prévoit expressément la modification de l'article 55 de la loi de 1984⁶⁴⁷ : il indique que l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel, et ce à compter de 2012, la notation disparaissant ensuite en tant que telle (sauf si elle est maintenue par un statut particulier). La question qui va dès lors se poser pour le manager est d'avoir une vision globale à partir des différents éléments d'appréciation formulés, et donc comment opérer une synthèse fiable d'éléments empreints d'une forte subjectivité.

4.2. La synthèse des données qualitatives de la grille critériée

La question qui se pose de manière directe aux managers est de savoir comment opérer une synthèse, qui soit la plus juste possible, d'éléments qualitatifs tirés de la grille de données qu'ils viennent de remplir. La difficulté a été contournée dans la Fonction Publique, tant que la notation était en place, la note chiffrée assurant ce rôle, même s'il était décrié. Mais la

⁶⁴¹ GILBERT, P. et THIONVILLE, R. *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*. Paris : ESF, 1990.

⁶⁴² Ministère de la Fonction Publique et de la réforme de l'Etat, id., Article 10.

⁶⁴³ CONSEIL D'ETAT, Mme Guillemot, 24 juin 1992, p1055 ; Olivier, 17 avril 1992, p. 1054.

⁶⁴⁴ MOULINIER R., op.cit., p. 16.

⁶⁴⁵ DÉCRET no 2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 bis de la loi no 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique de l'Etat.

⁶⁴⁶ LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la Fonction Publique, JORF n°0180 du 6 août 2009, p. 13116.

⁶⁴⁷ LOI n°84-16 du 11 janvier 1984 dite LE PORS portant dispositions statutaires relatives à la Fonction Publique de l'Etat, JORF du 12 janvier 1984, p. 271.

notation disparaît, et il ne subsiste qu'une grille critériée, avec des critères de valeur inégale. La difficulté va donc rapidement émerger, car il faudra bien qualifier les cadres avec un étalonnage permettant de les classer, et donc de les discriminer. Nous avons vainement recherché l'existence d'un outil fiable, connu et reconnu permettant de réaliser cette opération. Bernatchez écrit à ce propos que « la mesure objective des critères qualitatifs est difficile. Il appartient à la recherche en sciences humaines de faire avancer les connaissances en ce domaine »⁶⁴⁸.

4.2.1. Une synthèse actuellement réalisée à dire d'expert : survivance d'une compétence discrétionnaire.

Pour les fonctionnaires, la notation était au départ le moyen universellement reconnu de les évaluer, et d'en tirer les conséquences en terme d'avancement. La péréquation était facile à opérer, car basée sur un modèle mathématique simple : la moyenne. L'utilisation du système de notation qui en a été faite dans le temps en a montré les limites, et le système s'est essoufflé. La question qui se pose est donc de savoir quelles sont les pratiques réelles qui amènent les managers ou les services de gestion des ressources humaines à pouvoir opérer des classements entre les cadres, à la fois dans un service, mais aussi entre les différents services. La première remarque est qu'il n'y a aucune pondération faite entre les critères, ni aucune velléité à trouver un système permettant d'objectiver les données. La synthèse est donc faite « à dire d'expert », selon la perception que le cadre évaluateur a de son collaborateur. La sensibilité à cette question m'a donc amené, dans mon terrain de recherche, à tenter de comprendre quel mécanisme non écrit était mis en œuvre, à la fois par les managers et par les DRH à l'ONF. De fait, on additionne le nombre d'excellent, de bon, etc. pour l'ensemble des 15 critères présents. On a donc un total par niveau de performance, un cadre se trouvant par exemple avec 8 « excellent », 6 « très bon » et 1 « bon » étant situé *intuitivement* au niveau « Excellent ». Au-delà des doutes exprimés sur cette démarche, on revient par ce biais à un système de note (on a une somme de 8 « excellent », 7 « très bon », 1 « bon ») qui induit un positionnement vague (où est l'objectivité) et un classement peu fiable (équité processuelle). Il faudrait à tout le moins introduire une pondération dans cette approche. Bernatchez indique en ce sens que « *les instruments basés sur une approche appréciative pondérée sont a priori plus objectifs que ceux qui s'appuient sur une approche non pondérée. Cette approche*

⁶⁴⁸ BERNATCHEZ J-C. *L'appréciation des performances au travail*, op. cit., p. 66.

implique l'utilisation d'outils »⁶⁴⁹. On constate en effet, pour prendre un exemple significatif, que l'on place au même niveau la « présentation » d'un cadre et son « aptitude à l'encadrement et à l'animation d'équipe ». Il n'y a pas encore eu de revendications marquées en ce sens, car on est encore placé sous le signe de la culture de l'arbitraire de la notation ancienne, et donc de la hiérarchie pyramidale. On peut considérer que cela est un paradoxe eu égard aux concepts managériaux qui sous-tendent l'entretien d'évaluation. Pour dépasser ce constat, nous avons donc cherché à savoir comment outiller les managers pour répondre à cette préoccupation.

4.2.2. Quel outil pertinent et facile d'utilisation peut-on donner aux managers pour l'appréciation globale d'un fonctionnaire ?

La difficulté d'objectiver des éléments qualitatifs est une question récurrente en matière de sciences humaines. Pour l'évaluation, une approche est faite par la psychologue Levy-Leboyer⁶⁵⁰, qui indique la nécessité de passer par des échelles de notation comportementales (Behaviorally Anchored Rating Scales ou BARS) ou d'observation (Behavioral Observations Scales ou BOS).

Les BARS ont été mis au point par Smith et Kendall⁶⁵¹, en utilisant la méthode des incidents critiques de Flanagan, et donc en s'ajustant à des comportements observés sur le terrain. Cette construction est théorisée en quatre étapes :

- définition par des experts des aspects primordiaux de l'activité ou de la fonction qui constitueront les dimensions à évaluer ;
- analyse par ces experts d'exemples de comportements qui constitueront les descriptions d'échelon sur les dimensions à noter ;
- validation des descriptions faites sur des fiches par un deuxième groupe d'experts ;
- attribution d'un poids chiffré à chaque description comportementale.

Deux critiques ont été formulées par les utilisateurs, avec d'une part la difficulté d'observer en direct l'ensemble des personnes qui induit une part de suppositions, et d'autre part la longueur et la complexité des fiches de notation qui nécessite beaucoup d'attention.

⁶⁴⁹ BERNATCHEZ J-C, id., p. 120.

⁶⁵⁰ LEVY-LEBOYER C. *Evaluation du Personnel. Quels Objectifs ? Quelles méthodes ?* op. cit.

⁶⁵¹ SMITH P-C, KENDALL L M. Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, n°. 47, 1963, p. 55-149.

Cela a amené à la variante des BOS, développée par Latham et Wexley⁶⁵². Dans ce cadre, chaque échelon est constitué par un seul comportement réellement observable, et le notateur indique la fréquence d'observation du comportement. Dans les biais de cette méthode, on soulignera que les notateurs doivent aussi faire appel aux souvenirs des comportements observés, ce qui pose des problèmes de fidélité des séries d'observations dans le temps.

Ces méthodes s'avèrent complexes et donc de transposition difficile dans la fonction publique. Notre recherche va donc s'orienter vers un outil qui pourrait répondre aux exigences posées, à la fois de manière intrinsèque, mais aussi en terme d'acceptabilité et de pérennité, ce qui passe par un certain nombre d'exigences que nous nous sommes attachés à prendre en compte dans la démarche menée.

⁶⁵² LATHAM G, WEXLEY K.N. Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel.Psychology.*, n°30, 1977, p. 255-268.

Synthèse de la première partie

La réforme et la modernisation de l'Etat sont une nécessité conjoncturelle et structurelle, qui passe à la fois :

- par la maîtrise des dépenses publiques qui a été opérationnalisée par la Loi Organique relative aux Lois de Finances et la Révision Générale des Politiques Publiques,
 - par les ruptures organisationnelles inférées par la mise en œuvre des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication,
- en évoluant d'une logique de moyens à une logique de résultats, avec une nouvelle gouvernance centrée sur l'utilisateur-client.

Les changements organisationnels induits au niveau de la fonction publique nécessitent une mise en cohérence de la GRH qui se traduit par la modernisation du management associé. Le changement culturel à réaliser est notamment opéré avec la mise en place d'une gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Il se traduit aussi concrètement par la transposition de l'évaluation des personnels au secteur public, s'inscrivant en cela dans le courant réformateur du Nouveau Management Public.

Le concept d'évaluation des fonctionnaires s'est forgé dans le temps à partir d'une transposition tirée du monde de l'éducation, et plus précisément de la notation.

Cette dernière a été, pour la fonction publique et pendant plus d'un demi-siècle, à la fois la traduction d'une autorité pyramidale et la source de comparaison et de classement des fonctionnaires. L'évolution récente a amené à transposer les méthodes du secteur privé, en les réinterprétant à l'aune de normes institutionnelles fortes car tirées du pouvoir régalién de l'Etat-employeur, - ce qui ne s'est toutefois pas réalisé sans des oppositions marquées, eu égard à la violence symbolique de la révolution culturelle induite -.

L'évaluation s'inscrit dans un cadre de référence normé (entretien annuel individuel obligatoire) que traduit le triptyque classique des savoirs (savoir, savoir faire et savoir être) dans des compétences à maîtriser précisées dans une grille critériée. L'approche par les compétences tend à se généraliser, avec un management par les objectifs qui nécessite dès lors de bien définir et maîtriser ce qui est attendu et perçu.

On retiendra pour une définition de la compétence, celle énoncée lors de l'accord ACAP 2000 et qui précise que c'est un « savoir faire opérationnel validé ». Pour l'administration, le « savoir-être » hérité de la culture du service public garde toutefois une place importante, mais pose pour son appréciation d'importants problèmes liés à sa subjectivité.

La nécessité de mettre en œuvre un système transparent et équitable nécessite toutefois une bonne maîtrise du référentiel de compétences institué et de son échelle de mesure, permettant un jugement fidèle et accepté traçant les écarts relevés. La connaissance des mécanismes induits est aussi une obligation qui s'impose aux acteurs de l'évaluation, et tout particulièrement aux managers. De ces deux éléments découlent la crédibilité du système, ce que nous avons traduit dans notre **première hypothèse**. Ce constat amène à l'obligation de disposer d'outils spécifiques permettant de réaliser des évaluations objectives et équitables, au-delà de la simple mobilisation de grilles critériées.

Par ailleurs et pour être efficace, le système doit pouvoir se pérenniser dans le temps, et donc à la fois être approprié par les acteurs et pouvoir s'adapter avec souplesse aux évolutions tant internes qu'externes, ce que nous avons transcrit dans notre **deuxième hypothèse**.

Notre démarche va donc, dans la partie suivante, s'orienter vers la recherche de l'existence d'un outil approprié permettant de répondre aux différents critères énoncés, à travers le choix d'un paradigme et d'une méthodologie adaptée à notre contexte.

Deuxième partie
Méthodologie utilisée et terrain

Introduction	12
Première partie : L'évaluation dans la fonction publique : un système qui s'inscrit dans une démarche de modernisation de l'État	23
Chapitre I <i>L'adaptation de l'État : une réponse aux évolutions économiques, sociétales et technologiques</i>	25
Chapitre II <i>L'évaluation des compétences : approche globale et réinterprétation pour la fonction publique</i>	103
Deuxième Partie : Méthodologie utilisée et terrain	210
Chapitre III <i>Positionnement épistémologique et méthodologie</i>	211
Section I : La recherche d'un positionnement méthodologique.....	211
1. Les questions épistémologiques rapportées à notre recherche amènent à prendre une approche interprétativiste	212
2. La construction de l'objet de notre recherche	217
Section II : L'approche du terrain par une démarche de recherche-intervention.....	227
1. L'interaction entre la recherche et le terrain	228
2. Les méthodes utilisées à l'appui de notre démarche sont basées sur le paradigme de Churchill	232
Chapitre IV <i>La construction d'un outil de synthèse de données qualitatives</i>	249
Troisième Partie : Opérationnalisation et préconisations	282
Chapitre V <i>Mise en œuvre opérationnelle de l'outil</i>	283
Chapitre VI <i>Préconisations et limites</i>	346
Conclusion générale	375

Chapitre III - Positionnement épistémologique et méthodologie

Nous avons fait de nombreuses recherches relatives à l'existence de travaux portant sur la thématique de l'évaluation des compétences. Force est de constater que nous n'avons trouvé dans la revue de littérature réalisée que peu d'éléments sur la synthèse d'appréciations qualitatives, quoique quelques pistes très récentes de la communauté anglo-saxonne semblent ouvrir la voie⁶⁵³, sans toutefois l'étendre à ce domaine particulier. Pour la fonction publique proprement dite, l'émergence très récente (ainsi que le démontre notre analyse), à la fois des concepts d'appréciation et des réalités relatives à leur mise en œuvre fait qu'il n'existe pas encore de travaux référencés sur ce thème.

Notre travail propose donc de pallier ce manque en apportant notre contribution par un éclairage particulier qui sera certainement novateur, à la fois compte tenu de son terrain d'investigation, à savoir la fonction publique, et de son approche à travers le domaine de l'intelligence artificielle appliquée à l'évaluation des cadres. Cette démarche sera réalisée dans le souci d'une co-construction d'une réalité sociale avec les différents acteurs en présence, et cadrée à la fois par un positionnement épistémologique adapté et par l'approche particulière de notre terrain d'investigation par une démarche de recherche-intervention.

Section I : La recherche d'un positionnement épistémologique

Le travail de recherche que nous réalisons repose sur notre vision, sur un paradigme intérieur que nous avons construit au fil du temps. Il s'adosse toutefois sur une ou plusieurs positions épistémologiques, cadres de références nécessaires, servant de guide et de repère en sciences de l'organisation. Car, ainsi que l'écrit Martinet, « la réflexion épistémologique est

⁶⁵³ On citera en ce sens les travaux de MM. PEPIOT G., CHEIKHROUHOU, FÜRBRINGER J-M, GLARDON R., dont l'article approuvé, en ligne le 7 avril 2007. "A fuzzy approach for the evaluation of competences", *International Journal of Production Economics*, est un premier apport d'intelligence artificielle sur le sujet.

consubstantielle à toute recherche qui s’opère »⁶⁵⁴. Nos interrogations en la matière doivent donc nous permettre de trouver la posture adaptée à notre cheminement.

1. Les questions épistémologiques rapportées à notre recherche amènent à prendre une approche interprétativiste

1.1. Le statut de la connaissance

Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste sont proposées par Perret et Séville⁶⁵⁵, au regard de trois questions-clés, à savoir quel est le statut de la connaissance, quel est le chemin de la connaissance et enfin quelle est la valeur de la connaissance. Nous avons réinterprété ces éléments à partir de leur travail dans le tableau ci-dessous qui permet de bien préciser l’objet de notre recherche.

Les paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance de l'outil de gestion ?	<u>Hypothèse réaliste</u> Il existe une essence propre à l'outil	<u>Hypothèse relativiste</u> L'essence de l'outil ne peut être atteinte.	
La nature de la réalité	Indépendance du chercheur et de l'outil de gestion <u>Hypothèse déterministe</u> : l'outil contraint les organisations et les individus	Dépendance de l'outil sujet de recherche et l'acteur <u>Hypothèse intentionnaliste</u> L'outil est fait de potentialités générant des possibilités.	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	<u>La découverte</u> Quelles sont les causes de l'existence des outils ?	<u>L'interprétation</u> Pourquoi mobiliser cet outil par les acteurs ?	<u>La construction</u> Pour quelles finalités sont construits les outils ?
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité	Idiographie	Adéquation
Les critères de validité	Confirmabilité Réfutabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité

Tableau 5 - Positions épistémologiques des paradigmes interprétativiste et constructiviste adaptées aux outils de gestion.

⁶⁵⁴ MARTINET A-C. *Epistémologies et sciences de Gestion*. Paris : Economica, 1990, p. 8.

⁶⁵⁵ PERRET V., SÉVILLE M. *Fondements épistémologiques de la recherche*. In : Thiéart R-A, *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2003, p.14-15.

1.2. La nature de la réalité

Pour les positivistes, la réalité existe en soi et a donc une essence propre. Il y a donc une indépendance entre l'outil et le sujet qui l'observe ou qui l'expérimente. Cette indépendance de l'outil par rapport au sujet pose le principe d'objectivité aux positivistes, qui à l'instar de Popper⁶⁵⁶ indiquent que « *la connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une science sans sujet connaissant* ». Les chercheurs positivistes admettent qu'il existe un ordre universel qui s'impose à tous : il y a un déterminisme qui fait que l'homme soumis à un ordre social devient un produit conditionné par son environnement. Appliqué à un outil de gestion, il peut devenir une finalité en terme d'efficacité. C'est ainsi que l'on peut citer l'introduction d'ERP dans les entreprises et administrations (exemple SAP) : ils vont contraindre la structure à évoluer, et vont induire une modification des comportements à travers des évolutions à conduire pour les opérationnaliser. Ces progiciels de gestion intégrés vont de plus trouver une légitimité au niveau stratégique, économique et même technique à travers le maintien nécessaire de la compétitivité de l'entreprise qui conditionne sa survie.

Le statut de la réalité est plus précaire pour les paradigmes interprétativistes et constructivistes. Pour eux, **l'objet (l'outil) est dépendant du sujet (acteur)**. Dans ce cadre, il n'y a pas de connaissance objective de la réalité qui ne peut qu'être représentée ou construite. La question de la relation entre l'instrument et l'objet est analysée par Rabardel⁶⁵⁷ comme « *une entité intermédiaire, moyen terme, voire un univers intermédiaire, entre deux autres entités que sont le sujet, acteur, utilisateur de l'instrument, et l'objet sur lequel porte l'action* ». Cette relation est contextualisée, ce qui permet de comprendre et d'interpréter la diversité des comportements et d'utilisations d'un instrument. On notera que, pour un même acteur, sa relation à l'instrument peut changer, car le contexte ambiant peut l'amener à reconsidérer ses objectifs ainsi que la manière de les atteindre.

Nous proposons ci-dessous un schéma décrivant cette relation :

⁶⁵⁶ POPPER K. *La logique de la découverte scientifique*. Paris : Payot, 2007, p. 185.

⁶⁵⁷ RABARDEL P. Activités avec instruments et dynamique cognitive du sujet. In : MORO C., SCHNEUWLY B., BROSSARD M. (Éd.), *Outils et signes : perspectives actuelles de la théorie de Vygotski*. Berne : Peter Lang, 1997, p. 38.

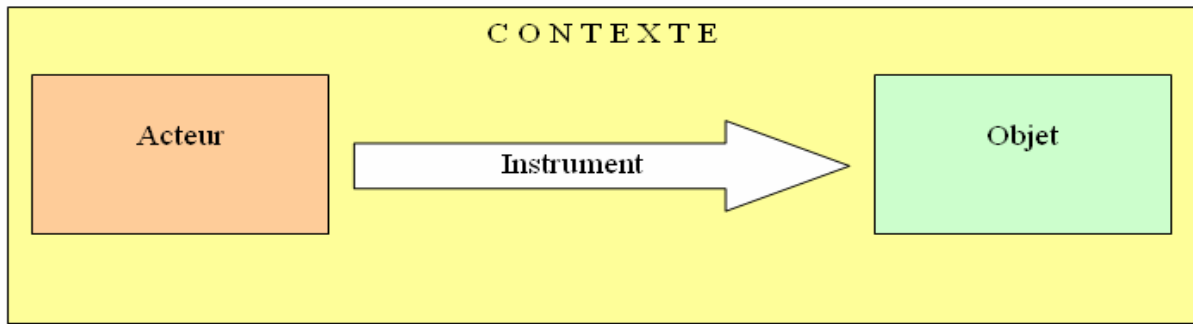


Figure 17 – La relation contextualisée Acteur - Instrument –Objet

Toujours pour Rabardel⁶⁵⁸, l'instrument est décrit comme « *une entité composite qui comprend une composante d'artefact (un artefact, une fraction d'artefact, ou un ensemble d'artefacts) et une composante schème (le ou les schèmes d'utilisation, eux-mêmes souvent liés à des schèmes d'action plus généraux)* ».

- La composante d'artefact est un artefact matériel ou symbolique, produit par le sujet ou par d'autres ; l'artefact désignant les produits de l'activité humaine intentionnellement constitués comme objets matériels ou symboliques finalisés.
- La composante schème est constituée de un ou des schèmes d'utilisation associés, résultant d'une construction propre du sujet, autonome, ou d'une appropriation des schèmes sociaux d'utilisation déjà formés extérieurement à lui. Les schèmes d'utilisation ont à la fois une dimension privée et une dimension sociale, la dimension privée étant propre à chaque individu.

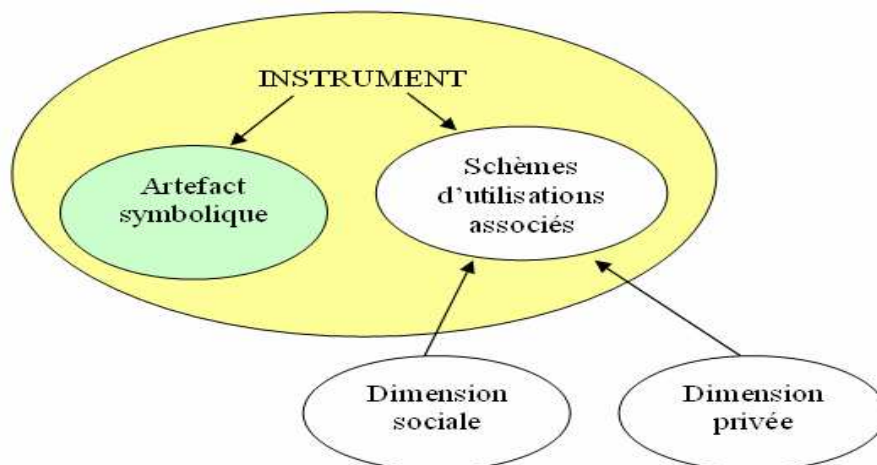


Figure 18 – Les différentes composantes de l'instrument

⁶⁵⁸ RABARDEL P, op.cit., p. 39.

Les individus créent donc leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités. Tout est donc possible, rien n'est déterminé et l'homme peut donc choisir⁶⁵⁹.

La nature de la réalité connaissable va donc inférer le chemin à suivre :

- pour les positivistes, le chercheur va découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs,
- pour les interprétativistes, le chercheur va tenter de comprendre comment les acteurs construisent le sens donné à une réalité,
- pour les constructivistes, le chercheur va co-construire la réalité sociale avec les acteurs. L'objet devient donc projet⁶⁶⁰.

1.3. L'itinéraire de la connaissance

Pour les positivistes, le chemin de la connaissance passe par l'appréhension des lois qui régissent la réalité, avec même une loi universelle qui reste toutefois utopique⁶⁶¹. L'idée force qui les anime est que ces lois existent, même si elles ne sont pas encore toutes découvertes. La science est donc source d'explication. Les faits sont dès lors mis en relation avec des causes qui les expliquent. Le paradigme positiviste est donc guidé par l'idée que « la réalité connaissable a un sens en elle-même et que ce sens ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles des observateurs qui s'efforcent de l'enregistrer sous forme de détermination (qu'elles soient lois, principes, causes, conjonctures ou théories)⁶⁶².

En ce qui concerne les interprétativistes, la création de connaissance passe par la nécessaire compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit donc plus de l'expliquer mais de la comprendre à travers les interprétations faites par les acteurs. Selon Pourtois et Desmet⁶⁶³, « *contrairement aux positivistes, les interprétativistes font une distinction entre comprendre et expliquer. Pour les positivistes il n'y a pas d'opposition entre la compréhension et l'explication, la première étant nécessairement incluse dans la seconde : l'explication implique la compréhension. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une compréhension émanant du sens donné par les acteurs à leurs pratiques* ».

La démarche de compréhension, pour le constructivisme, participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés. Le réel est « construit par l'acte de connaître plutôt que donné par

⁶⁵⁹ LE MOIGNE, J-L. *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF, 1995.

⁶⁶⁰ Idem., p. 124-125.

⁶⁶¹ COMTE A. *Discours sur l'esprit positif*. Paris : Vrin, 2002.

⁶⁶² LE MOIGNE J-L, op.cit., p. 23.

⁶⁶³ POURTOIS J-P., DESMET H. *Epistémologies et instrumentation en sciences humaines*. Liège : Pierre Mardaga, 1988, p. 65.

la perception objective du monde »⁶⁶⁴. Le chemin de la connaissance se construit en marchant. Et donc, pour en revenir à la création d'un outil, c'est autant un processus (projet) qu'un résultat : la démarche de compréhension est liée à la finalité que le chercheur/acteur lui donne. Notre recherche allant vers la compréhension du sens donné à la réalité par les acteurs, nous penchons donc vers une posture interprétativiste, qui reste à confirmer par la nature de la connaissance produite.

1.4. Valeur et validité de la connaissance produite

La connaissance produite par un chercheur doit faire l'objet d'une évaluation, et pour ce faire doit référer à des critères de validité qui sont différenciés selon l'épistémologie à laquelle elle se rattache.

En ce qui concerne l'école positiviste, il y a une nette démarcation entre les connaissances scientifiques et non scientifiques. La connaissance scientifique peut être définie comme « représentation causale et objective de la réalité »⁶⁶⁵. Les critères définis sont valables pour toutes les sciences (universels), et participent donc à l'unicité de la science.

Pour les interprétativistes et les constructivistes, ce sont les caractères immuable et universel des critères de démarcation qui sont contestés : d'une part ce qui est science à une époque peut ne plus être considéré comme science à une autre époque, et d'autre part l'unicité de la science est contestée par de nombreux auteurs. Il n'y a, pour eux, pas de critères explicites de distinction entre science et non-science. Martinet⁶⁶⁶ indique que « *les sciences de gestion doivent naviguer entre les écueils de la technique aveugle, de l'idéologie pure, de la sophistique généralisée et du scientisme mutilant. A ce prix, elles échappent à la remorque des vraies sciences* ».

Si l'on se réfère aux critères de distinction permettant de distinguer les connaissances scientifiques des autres⁶⁶⁷, le positivisme en distingue trois :

- le principe de **vérifiabilité** : un chercheur doit s'assurer de la vérité de ses énoncés au travers d'une vérification empirique ;
- la confirmabilité (degré de probabilité) ;

⁶⁶⁴ LE MOIGNE J-L, id., p. 71-72.

⁶⁶⁵ PATY M ; La matière dérobée. *La Pensée*, novembre-décembre 1978, p. 16.

⁶⁶⁶ MARTINET A-C, op.cit., p.28.

⁶⁶⁷ PERRET V., SÉVILLE M., op.cit., p. 27.

- le principe de réfutabilité : selon Popper, *une théorie qui n'est pas réfutée est une théorie provisoirement corroborée*⁶⁶⁸.

Pour respecter ces critères, le positivisme ne reconnaît comme scientifique qu'une méthode reposant sur la logique formelle (logique déductive). Les interprétativistes et les constructivistes remettent en cause la primauté de la logique déductive et le caractère universel des critères de validité.

Les interprétativistes distinguent deux types de critères, avec :

- le caractère idiographique de la recherche (événements singuliers étudiés in situ) ;
- les capacités d'empathie développées par le chercheur.

Enfin, les constructivistes n'ont pas figé de critères de validité, ce qui permet d'utiliser une pluralité de méthodes.

On peut en citer deux, avec :

- l'énoncé qu'une connaissance est valide dès lors qu'elle convient à une situation donnée⁶⁶⁹ ;
- les critères de la connaissance enseignable qui s'énoncent en termes de reproductibilité, intelligibilité, constructibilité⁶⁷⁰.

Eu égard aux critères mobilisés, nous nous orientons donc plutôt vers une approche de type **interprétativiste**.

2. La construction de l'objet de notre recherche

La mise en place de nouvelles méthodes managériales issues de la transposition du NPM à la fonction publique amène à s'interroger sur les problèmes posés par les modalités pratiques de l'évaluation des personnels d'encadrement, tant au niveau de la démarche, que de son appropriation.

2.1. Elaboration d'un projet de recherche

Nous avons de fait été confronté à un questionnaire concret, en qualité de DRH d'un grand établissement public⁶⁷¹, à l'occasion de la mise en place d'une procédure d'évaluation des

⁶⁶⁸ POPPER K., op.cit, p.256.

⁶⁶⁹ GLASERFELD VON E. Introduction à un constructivisme radical. In : Watzlawick P. (dir), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paris : Le Seuil, 1988, p. 19-43.

personnels lors des entretiens annuels individuels. Au-delà de la première année, qui a permis aux cadres d'appréhender la méthode en la mettant plusieurs fois en pratique, des interrogations ont émergé quant à la manière d'évaluer, qui nécessite à la fois la maîtrise du processus de mesure, et un étalonnage partagé pour que l'équité inter-équipes, - soit l'équité interne⁶⁷² - soit assurée dans la direction.

De fait, la méthode communément partagée par les cadres est de réaliser une synthèse « à dire d'expert », soit avec une approximation aussi importante que le nombre d'évaluateurs, ajouté au contexte évolutif dans lequel ces derniers exercent.

Dans cet environnement, nous nous sommes donc interrogé sur la manière d'assurer la crédibilité de la démarche, eu égard aux attentes exprimées. Cela a nécessité tout d'abord d'affiner le problème, pour bien en connaître les tenants et les aboutissants. Nous avons donc identifié la difficulté, pour un manager qui doit procéder à une évaluation à partir d'une grille critériée, de réaliser de manière objective et transparente cette opération. Et ce d'autant qu'une synthèse de l'évaluation doit ensuite être réalisée pour rendre compte de la manière de servir, synthèse qui doit être en concordance avec la note chiffrée attribuée. L'analyse nous amène de fait à nous interroger sur la difficulté mise en exergue, à savoir comment aider les managers à réaliser la synthèse de données qualitatives. Car l'appréciation générale, qui a un caractère subjectif, est elle-même la résultante globale de l'évaluation de plusieurs facteurs qualitatifs ciblant des éléments particuliers liés à la personnalité et à l'activité d'un agent. Au niveau de la gestion de ressources humaines, il y a une transparence à assurer, condition sine qua none de son acceptabilité, donc de sa crédibilité qui conditionne « la survie du système »⁶⁷³.

La question est alors de savoir par quels moyens se réalise cette synthèse d'éléments subjectifs, dont le résultat reste actuellement approximatif, voire aléatoire.. Elle passe nécessairement par la mise en place d'un système, qui objective autant que possible la procédure - en étant à la fois connu de l'évaluateur et de l'évalué -, et dont les résultats présentent une certaine constance. Ainsi que l'indique notamment J-C. Bernatchez, « la

⁶⁷⁰ LE MOIGNE J-L, op.cit., p. 85.

⁶⁷¹ Je nomme bien entendu l'Office National des Forêts, et je développerai ce thème un peu plus loin dans le paragraphe « terrain ».

⁶⁷² PERETTI J-M, *Les clés de l'équité*, op.cit., p. 24.

⁶⁷³ PERETTI J-M, *Ressources humaines*, op.cit., p. 240.

mesure objective des critères qualitatifs est difficile. Il appartient à la recherche en sciences humaines de faire avancer les connaissances en ce domaine »⁶⁷⁴.

Cette difficulté, nous avons voulu la transformer en challenge, et donc en faire le nœud gordien de notre recherche. Savoir ce que l'on cherche est en effet une condition nécessaire à tout travail de recherche⁶⁷⁵ car « *la science ne commence pas avec des faits et des hypothèses mais avec un problème spécifique* »⁶⁷⁶.

2.2. La réponse à notre problème concret : la construction d'un outil de gestion

« L'instrumentation de gestion » désigne un ensemble cohérent de méthodes et d'outils permettant l'activité de gestion dans un domaine donné⁶⁷⁷. Appliqué à l'évaluation, il désigne une démarche cohérente et concertée, mobilisant au sein d'un dispositif un ensemble coordonné d'outils et d'acteurs, oeuvrant à la modernisation du secteur public. La dynamique du changement nécessite de trouver des ressorts permettant de l'activer. Et c'est ce qui va positionner l'évaluation au cœur du management, car il faut savoir gérer les compétences, et donc les identifier avant de les reconnaître. L'appréciation des compétences permet à la fois de positionner les agents à la bonne place, mais aussi de les aider à se professionnaliser, dans un souci d'efficience qui devient une priorité. La fonction managériale de l'encadrement intermédiaire est essentielle à la gestion, elle permet en effet de focaliser sur l'individu, en connaissant son quotidien, et donc son efficacité, ses résultats, son potentiel, mais aussi ses insuffisances et ses travers. Il faut souligner ici que l'évaluation n'est pas une fin en soi, elle a pour objectif d'impliquer la chaîne managériale dans la poursuite d'objectifs partagés, qui vont au-delà des préceptes fondateurs du service public, en se tournant délibérément vers une logique de performance et de résultats. Les enjeux sont donc essentiels, car ils participent à l'évolution culturelle qui doit accompagner la modernisation. Et dans ce cadre, l'existence d'outils prend tout son sens, car ils vont aider à objectiver les jugements portés par les hiérarchiques, notamment basés sur des référentiels construits. Les instruments mobilisés lors de l'évaluation sont donc mis à l'épreuve à cette occasion, en même temps que l'évaluateur qui doit à la fois garder toute sa crédibilité et légitimer son action.

L'objet de notre recherche porte donc sur la nécessité de pouvoir mesurer de la manière la plus objective possible le niveau de maîtrise des compétences des cadres lors de leur

⁶⁷⁴ BERNATCHEZ, J-C., *op.cit.*, p 66.

⁶⁷⁵ THIETART, R. et coll, *Méthodes de recherches en management*, 2^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2003, p 35.

⁶⁷⁶ NORTHROP F.S. *The logic of the Sciences and the Humanities*. Cleveland : World, 1959.

évaluation. Cela passe par tout d’abord par une appropriation de la démarche évaluative qui, pour prendre tout son sens, doit pouvoir se pérenniser. Mais, il faut aussi que l’équité et la transparence de la procédure puissent être assurées, à la fois au sein d’un même service et en référence aux autres services. Car actuellement, la méthode communément partagée, à défaut d’outil existant, est un jugement « à dire d’expert », soit avec une approximation aussi importante que le nombre d’évaluateurs, ajouté au contexte mouvant dans lequel ces derniers exercent.

Dans ce cadre, nous avons donc émis deux hypothèses managériales, servant de guide à notre recherche :

- **H1** : *Pour qu’une démarche évaluative soit crédible, il faut qu’elle soit mesurable.*
- **H2** : *Pour assurer son efficacité et sa pérennité, il est nécessaire que l’encadrement s’approprie la démarche d’évaluation des compétences assistée par ordinateur.*

Le travail de terrain, les outils et méthodes cohérents vont nous aider à les confirmer.

En nous basant sur la phénoménologie du réel, et pour les éprouver, nous souhaitons construire un instrument de gestion utile pour l’action, pour aider les managers. Dans cette perspective, notre démarche action est donc intentionnelle et téléologique, elle doit aboutir à servir un objectif contingent : permettre aux managers d’améliorer le travail d’encadrement en mesurant le niveau de compétences d’un fonctionnaire, à partir d’un référentiel établi, et avec un panel de choix qui pourra s’étager sur plusieurs niveaux. Ainsi que l’indique Igalens, « *la performance, objectif en soi, doit être mesurée par le manager ; c’est également la variable expliquée de nombreux modèles de gestion des ressources humaines* »⁶⁷⁸. L’objet de notre recherche vise à appréhender un phénomène en fonction des langages, représentations et motivations et intentions propres des individus. La définition de notre objet de recherche, soit l’outil d’évaluation assistée par ordinateur nécessite donc une immersion dans le processus d’évaluation, que nous avons à la fois réalisée et observée compte tenu de notre statut de DRH. Nous avons donc eu à connaître l’intérieur de la réalité sociale engendrée par l’évaluation, en appréhendant les problématiques, les motivations et les significations accordées par les cadres évaluateurs. Notre objet, soit l’outil d’EAO, s’est précisé au fil du temps à travers divers projets, avec un approfondissement de sa compréhension et une

⁶⁷⁷ Dietrich, A. Le management de compétences, op.cit., p. 37.

⁶⁷⁸ IGALENS J., ROUSSEL P., op.cit., p. 24.

adaptation permanente au terrain réalisée à travers des réunions et des itérations avec un groupe de travail, développant une réelle empathie entre tous les acteurs. La recherche d'une réalité sociale nous amène donc plutôt à nous orienter vers une **approche interprétativiste**. Comme l'indiquent Allard-Poesi et Maréchal⁶⁷⁹, l'objet revêt sa forme définitive de façon quasi concomitante avec l'aboutissement de la recherche, ce qui est synthétisé dans le schéma ci-après.

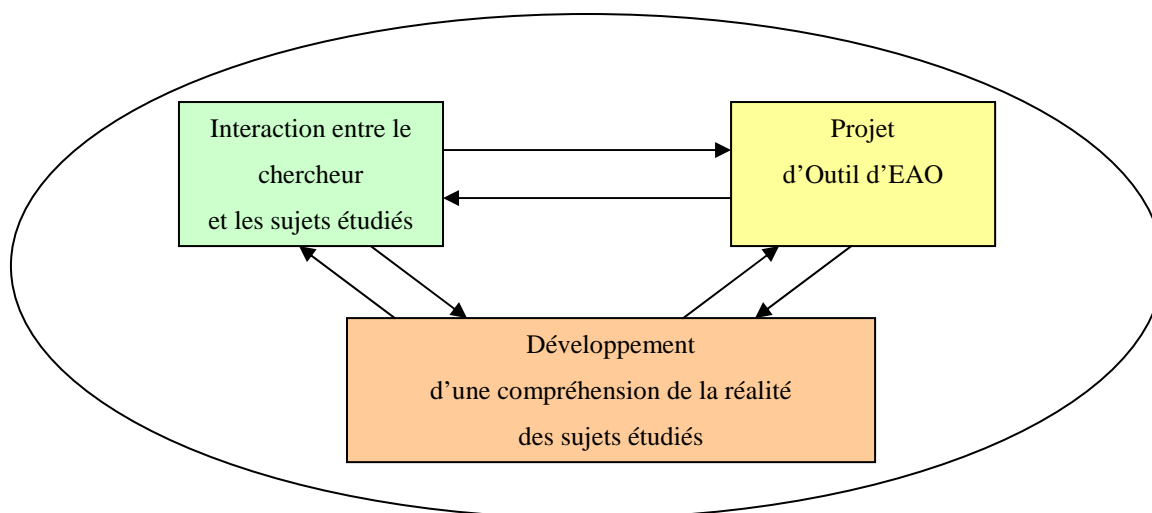


Figure 19 - Construction de l'objet dans l'approche interprétative⁶⁸⁰

Le but avéré de notre recherche-action, ainsi que l'écrivait Lewin⁶⁸¹, est de transformer la situation vécue comme étant problématique par les acteurs (compétence discrétionnaire de l'évaluateur⁶⁸² en une situation plus favorable (compétence liée⁶⁸³).

Notre recherche sera donc ingénierique, pour construire une réalité mentale nouvelle, émergente, sous forme d'outils actionnables⁶⁸⁴. Elle passe par la « *compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité : les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs qui porte moins sur les faits que sur les pratiques* »⁶⁸⁵

⁶⁷⁹ ALLARD-POESI F., MARÉCHAL C-G. Construction de l'objet de la recherché. In : Thiétart et coll., op.cit., p. 43.

⁶⁸⁰ THIÉTART R-A, op.cit., p. 43.

⁶⁸¹ LEWIN K. Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, n°2, 1946, p.36-46.

⁶⁸² Le pouvoir discrétionnaire peut se définir en droit administratif comme l'action libre, non entièrement réglemantée par le droit qui laisse donc une certaine marge d'appréciation à celui qui l'exerce.

⁶⁸³ A fortiori, la compétence liée oblige son attributaire à avoir une action guidée strictement par des textes, sous le contrôle possible d'un juge.

⁶⁸⁴ CHANAL et al.. Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, n° 16, 1997, p. 41-51.

⁶⁸⁵ POURTOIS J-P., DESMET H. *Epistémologies et instrumentation en sciences humaines*. Liège : Pierre Mardaga, 1988, p. 27-28.

L'objet de notre recherche est de fait un projet qu'il faut structurer, définir et opérationnaliser, avec des qualités intrinsèques assurant son efficacité et sa pérennité. En ce sens, Evrard indique que « *l'objectif d'un projet de recherche est d'explorer, de décrire, de vérifier ou encore de maîtriser un phénomène* »⁶⁸⁶. L'outil de gestion apporte en effet des éléments spécifiques, en qualité de composante d'un système, car ainsi que l'indique Gilbert⁶⁸⁷, « *face à la complexité des phénomènes humains dans les organisations, il permet au chercheur d'allier la concentration sur un objet d'étude précis et ce qu'on pourrait appeler un « intérêt ouvert » sur les relations que cet objet entretient avec son contexte* ».

L'approche contextualiste, qui nous permet de bien cerner les différentes composantes qui infèrent, a été développée par Pettigrew⁶⁸⁸ pour l'analyse des phénomènes de changements dans les organisations. Il s'agit d'un modèle général d'analyse articulé autour de trois concepts-clés ayant un lien d'interdépendance : le contenu du phénomène étudié, le processus par lequel il se développe et le contexte dans lequel il s'inscrit et qu'il contribue à modifier. Pour notre contenu, il est ciblé sur l'introduction d'un outil, dans une approche contingente liée aux spécificités du secteur public (contexte marqué d'une part par le caractère normatif des textes qui s'y appliquent et d'autre part par la mise en œuvre du nouveau management public). Cette approche doit par ailleurs tenir compte des jeux de pouvoir ainsi que l'action et l'interaction des acteurs dans le processus (enactment), dans un environnement local particulier qui a généré une attente, ainsi que par la qualité de son concepteur, identifié pour mener l'action.

Ces trois pôles sont interactifs et évoluent dans le temps comme indiqué dans le diagramme ci-après⁶⁸⁹ :

⁶⁸⁶ EVRARD Y et al. *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*. Paris : Nathan, 1993, (coll. Connaître et pratiquer la gestion).

⁶⁸⁷ GILBERT P. Des outils et des hommes ou Pourquoi (et comment) s'intéresser aux outils de GRH ? », *Conférence inaugurale de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 septembre 2007, p. 3. [Réf. du 20 septembre 2010]. Disponible sur : <http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/appel/Conf_PGilbert.pdf>.

⁶⁸⁸ PETTIGREW A.M. *Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice*, Centre for Corporate Strategy and Change, University of Warwick, U.K, 1990.

⁶⁸⁹ D'après PICHULT F., extrait de son cours sur « *le rôle de la GRH dans le processus de changement organisationnel* ».

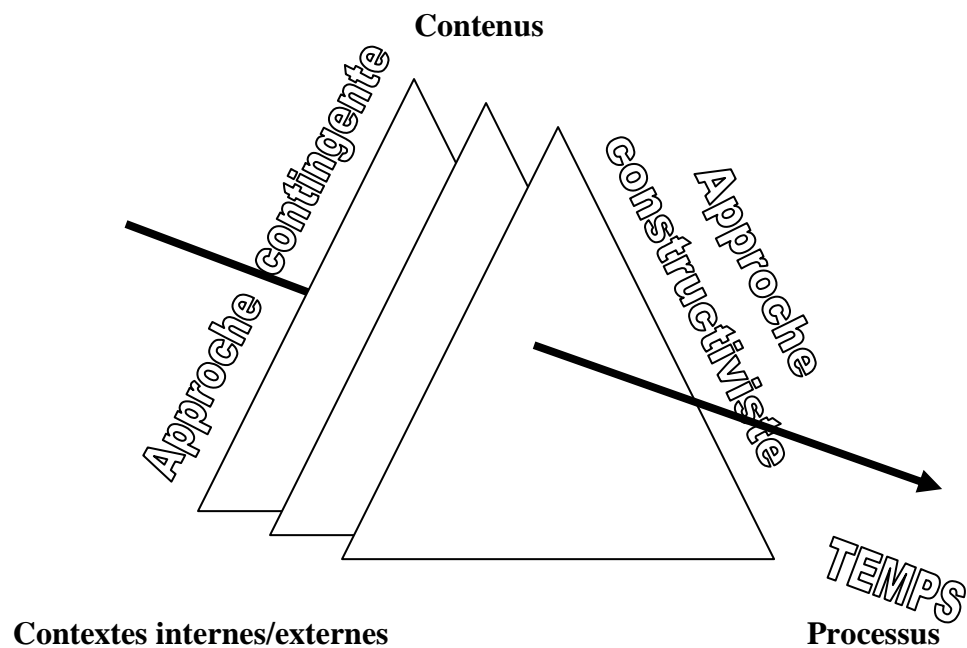


Figure 20 - Le cadre contextualiste⁶⁹⁰

La demande émanant du terrain, il n'y aura donc que peu de « connotations » pouvant s'y rattacher, ce qui peut influencer favorablement l'introduction de l'outil d'EAO, en orientant le jeu des acteurs en présence à travers la compréhension d'une réalité mentale perçue. En ce sens, « *le management a donc une responsabilité importante pour favoriser la mise au point d'outils de gestion, [...]. Il ne suffit pas, notamment, de faire appel à des experts venant du monde savant : il faut surtout les placer en situation favorable à l'émergence de savoirs organisationnels pour que se produise l'alliage, la fusion intime, entre les deux types de savoirs. Une fois accrochée à l'organisation, la méthode de gestion peut se transférer, se diffuser en se transformant. Puis elle peut pénétrer les cadres de pensée, modeler la vision du monde des acteurs* »⁶⁹¹.

Pour le **fondement épistémologique** de notre recherche, la synthèse que nous avons opérée des différents éléments qui précèdent font que nous nous inscrivons dans un **paradigme** de type **interprétativiste**.

⁶⁹⁰ Source : PICHULT F., id.

⁶⁹¹ BAYART D. Savoirs organisationnels, savoir théorique et situation : le contrôle statistique en échantillon, *Entreprise et Histoire*, n° 13, 1996, p. 67-81.

2.3. Voies de construction des connaissances

Dans les sciences sociales, les objets ont longtemps été laissés à l'écart, et n'ont fait leur retour qu'assez récemment⁶⁹² en tant qu'objet d'étude. Ainsi, les objets et plus particulièrement les innovations ont été qualifiés de «boîtes noires⁶⁹³». Au niveau des sciences de gestion, le regard relativement récent porté sur les « outils de gestion », est surtout ciblé sur les innovations, principalement de nature comptable⁶⁹⁴.

Les deux grands processus qui sous-tendent l'élaboration des connaissances sont l'exploration et le test. Notre démarche associe chronologiquement ces deux mécanismes, avec l'exploration par du qualitatif, et le test par du quantitatif. Ce cheminement permet de mobiliser les qualités respectives des deux approches, en améliorant à la fois la précision de la mesure et celle de la description.

- Par définition, **l'exploration** est une démarche par laquelle le chercheur a pour finalité la proposition de résultats théoriques novateurs. Les objectifs de la recherche sont la recherche de l'explication et de la compréhension⁶⁹⁵. Dans notre cas particulier, cette phase a pour but de nous orienter vers la recherche ingénierique d'un outil répondant à de multiples contraintes, dont certaines sont impératives :
 - nécessité d'une transparence lors de son utilisation et de la fiabilité des résultats obtenus,
 - qualités intrinsèques liées à une facilité de mobilisation (ergonomie) et d'efficacité permettant une appropriation managériale La définition de l'appropriation retenue ici est « *le processus par lequel le sujet reconstruit pour lui-même des schèmes d'utilisation d'un artefact au cours d'une activité significative pour lui* »⁶⁹⁶.

Cette recherche va amener à la création d'un outil spécifique, en confirmant les propos d'Igalens, qui indique « qu'une recherche ne devrait être qualifiée

⁶⁹² BLANDIN B. *La construction du social par les objets*. Paris : PUF, 2002.

⁶⁹³ LATOUR B. Une sociologie sans objet? Note théorique sur l'interobjectivité, *Sociologie du travail*, vol. 36(4), 1994, p.587-607.

⁶⁹⁴ ALCOUFFE S., BERLAND N., LEVANT Y. Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Special issue « Les innovations managériales », 2003, p. 7-26.

⁶⁹⁵ CHARREIRE S., DURIEUX F. Explorer et tester : les deux voies pour la recherche. In : Thiétart R-A et al., op.cit., p. 57.

⁶⁹⁶ RABARDEL P., PASTRÉ P. (éd.), *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement*, Toulouse: Octarès, 2005.

d'exploratoire que si elle l'est réellement, c'est-à-dire si, de près ou de loin, le sujet n'a jamais été traité⁶⁹⁷ ».

L'exploration peut en théorie être menée par une démarche inductive ou abductive.

L'induction est une généralisation s'appuyant sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Elle permet au chercheur de vérifier une relation sur un certain nombre d'exemples concrets et de poser que la relation est vraie pour toutes les observations à venir. L'objectif poursuivi n'est toutefois pas de produire des lois universelles, mais de proposer de nouvelles conceptualisations valides, robustes et rigoureusement élaborées. Elle sous-tend une partie de notre démarche qui a été réalisée à partir de notre revue de littérature en itération successive avec le terrain, avec une constance des résultats obtenus.

Notre démarche se basera donc sur **l'abduction**, qui « consiste à tirer de l'observation des conjonctures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »⁶⁹⁸. Cela nous permet d'explorer un contexte complexe, à partir d'observations au premier abord ambiguës. L'abduction confère en fait un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle, nécessite d'être testée et discutée.

Elle se situe aussi dans une démarche **hypothético-déductive**, car « elle part de l'observation du terrain où des phénomènes observés sur quelques cas ». Des indicateurs du phénomène sont observés empiriquement puis analysés afin de faire émerger des concepts. Les hypothèses essaient de raccorder ces concepts entre eux afin de proposer un modèle d'analyse. Enfin, le modèle est mis à l'épreuve sur une plus large population »⁶⁹⁹.

- Par définition, **le test** est une mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique. L'objectif est de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie. On se situe dès lors dans une démarche hypothético-déductive. Ainsi que l'indique Grawitz⁷⁰⁰, la déduction est avant tout un moyen de démonstration. Sa conclusion est plus précisément une démonstration

⁶⁹⁷ IGALENS J., ROUSSEL P., op.cit., p. 73.

⁶⁹⁸ KOENIG G. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre 1993, p. 7.

⁶⁹⁹ IGALENS J., ROUSSEL P., id. p. 17.

composée non seulement du contenu des prémisses, mais aussi du raisonnement par lequel on démontre qu'une chose est la conséquence d'une autre.

La question d'accès à l'objet de notre recherche se pose, avec une distinction opérée par Wacheux sur les stratégies permettant d'y accéder. Pour l'analyse qualitative, les principales citées sont l'étude de cas et la recherche-action.

Compte tenu de notre positionnement particulier, nous nous inscrivons dans la recherche-action qui est selon Giordano « *une méthode visant à l'élaboration de connaissances scientifiques sur et par l'action* »⁷⁰¹.

⁷⁰⁰ GRAWITZ M. *Méthodes des sciences sociales*. 11^{ème} Éd. Paris : Dalloz, 2000.

⁷⁰¹ GIORDANO Y. (coord.). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Paris : EMS, 2003.

Section II : L'approche du terrain par une démarche de recherche intervention

On distingue trois grands courants dans la recherche-action, avec la recherche-action proprement dite, l'action science et la recherche ingénierique ou recherche intervention.

La recherche-action, pour son précurseur Lewin⁷⁰², se définit comme une recherche comparant les conditions et les effets de différentes formes d'action sociale, et conduisant à l'action sociale. Elle suppose une connaissance des lois de fonctionnement du groupe et suggère leur mise à l'épreuve par une intervention.

L'action science⁷⁰³ stipule que seule la modification des comportements permet une élaboration théorique robuste et sa mise à l'épreuve. Dans ce cas, il s'agit à la fois de produire des connaissances sur le système social et sur l'intervention elle-même. Les conditions et formes de cette intervention doivent faire l'objet d'une réflexion préalable⁷⁰⁴.

Enfin, la recherche-intervention⁷⁰⁵ partage la même visée que l'action science, mais elle se distingue par la revendication du statut de la connaissance produite. Il s'agit de produire des modèles et outils utiles à l'action.

La situation d'acteur déjà positionné dans une fonction dans l'entreprise et la nature de notre recherche conduisent naturellement à nous inscrire dans cette dernière démarche.

1. L'interaction entre la recherche et le terrain

Les démarches de recherche-action, essentiellement qualitatives, se fondent sur la nécessité de résoudre un problème concret visant à améliorer un système en place dans les organisations, tout en produisant de la connaissance sur ce dernier. Pour ce qui nous concerne, le problème est analysé comme la construction d'un projet d'élaboration de connaissances actionnables. Une action réussie repose sur l'analyse correcte par le chercheur de la situation, sur

⁷⁰² LEWIN K., op.cit.

⁷⁰³ MILGRAM S. Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, n° 18, p. 57-76.

⁷⁰⁴ ARGYRIS C., SCHÖN D.A. Organizational learning : a Theory of Action Perspective, *Reading Mass*, Addison Wesley, 1978.

⁷⁰⁵ HATCHUEL A., MOLET H. Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies, *European Journal of Operations Research*, n° 24, 1986, p. 178-186.

l'identification de toutes les solutions possibles et sur le choix de la plus appropriée. Le schéma élaboré par Susman et Evered⁷⁰⁶ reflète cette approche de manière explicite :

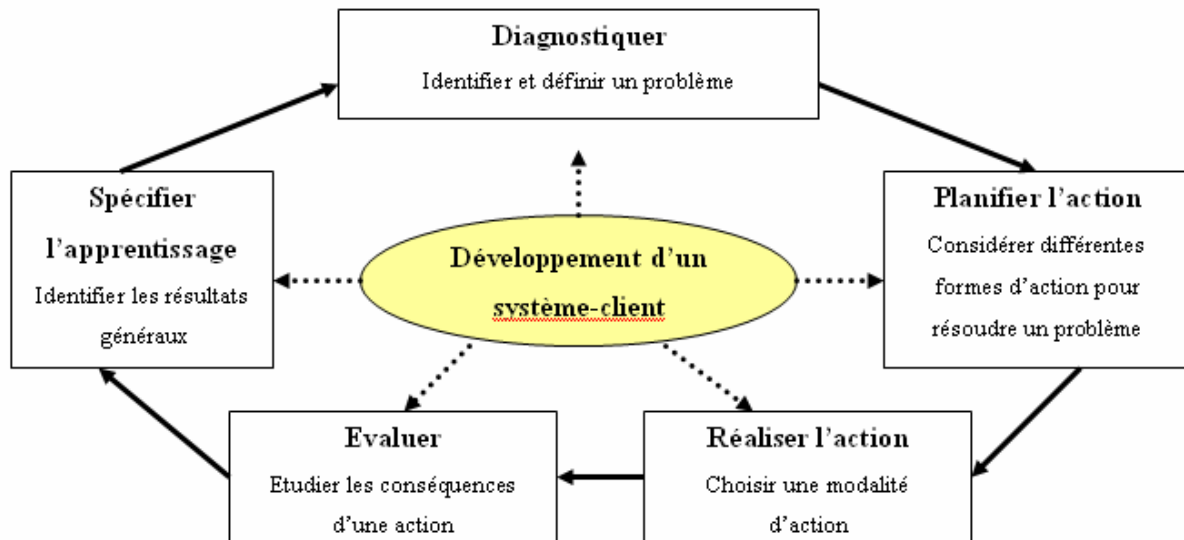


Figure 21 - Le processus cyclique de la recherche-action

La modélisation entendue comme une construction intentionnelle devient donc la tâche essentielle du chercheur. Dans cette approche, les connaissances théoriques servent à concevoir la situation idéalisée et les outils permettant de l'atteindre.

Enfin, des processus d'interactions peuvent se produire entre les chercheurs et les acteurs en présence, et il faut donc les connaître pour bien appréhender la réalité.

1.1. La recherche interactive comme situation de gestion

L'approche de Lallé nous a semblé particulièrement pertinente dans notre cas, avec la définition d'un statut particulier de « chercheur-acteur »⁷⁰⁷.

Au niveau des concepts, les recherches que nous avons menées s'apparentent en effet plus à des pratiques de recherche-intervention, avec une véritable ingénierie du management, au sens de David⁷⁰⁸.

On note que la question d'accès au terrain est une des préoccupations fondamentales des chercheurs, qui militent pour des statuts de :

⁷⁰⁶ SUSMAN G.I., EVERED R.D. An assessment of scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, vol.23, n° 4, 1978, p. 588.

⁷⁰⁷ LALLÉ, B. Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur », *Revue française de gestion*, 2004/1, n°148, p. 45.

⁷⁰⁸ DAVID, A. Intervention-research : a general framework for management research ? *European group for organizational studies (EGOS)*, 17th Colloque, july 2001.

- professeur-consultant, avec la production de services de conseil en management, développant les synergies entre enseignement, conseil et recherche ⁷⁰⁹,
- chercheur-ingénieur, qui conçoit l’outil support de sa recherche, le construit et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations, contribuant à l’émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles⁷¹⁰,
- intervenant-chercheur qui recourt à l’ethno-méthodologie, avec l’immersion des chercheurs dans l’organisation qui présente la caractéristique d’être une quasi internalisation⁷¹¹.

Nous nous sommes intéressés au concept de recherche interactive, que Girin définit selon quatre traits⁷¹² :

- la plus grande partie des données sur lesquelles on réfléchit sont directement tirées d’un travail de terrain, elles ne sont pas reprises d’autres travaux et n’ont fait l’objet d’aucun traitement ni élaboration préalables,
- le travail de terrain n’est pas mené selon un protocole entièrement établi par avance, mais s’ajuste à des circonstances, nécessités, opportunités, impossibilités, négociations, etc. qui peuvent parfois l’infléchir,
- en particulier, il est admis que les autochtones, c’est-à-dire « ceux du terrain » ont leur mot à dire sur son déroulement,
- les chercheurs, c’est-à-dire ceux qui ont la responsabilité de l’interprétation et de l’élaboration théorique, conduisent eux-mêmes l’investigation et n’admettent pas de la sous-traiter entièrement à des collaborateurs, enquêteurs, étudiants, etc., même bien formés. L’assistance de tels collaborateurs ne peut-être que partielle et assortie d’un suivi permanent, auquel aucune consigne simple ne peut se substituer.

⁷⁰⁹ SAVALL H. Professeur consultant : le bilan d’une expérience. *Revue Française de Gestion* n° 76, novembre-décembre 1989, p 93-105.

⁷¹⁰ CHANAL et al. Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, N°116, 1997, p 41-51.

⁷¹¹ PLANE, J-M, op. cit, p. 15.

⁷¹² GIRIN J. L’objectivation de données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche subjective, In : *actes du Colloque FNEGE-ISEOR*, 18-19 novembre 1986, p. 170.

1.2. Le statut de chercheur-DRH : une position d'intériorité dans l'entreprise

Ce qui différencie le chercheur-acteur, c'est sa position **d'intériorité** : sa démarche est inversée pour aller vers l'extérieur, l'environnement, la conceptualisation⁷¹³.

La question qui peut dès lors se poser est celle de l'indépendance du chercheur (qui doit être avant tout intellectuelle et culturelle) et le sentiment de quasi neutralité du DRH dans une situation de gestion. Girin a acquis la conviction que si un intervenant chercheur sur un terrain pense être en position de neutralité, il est le seul à le croire⁷¹⁴.

Les travaux de Devereux, psychanalyste et ethnologue montrent que tout étranger à un groupe humain se voit assigner un statut et occupe une place dans la structure sociale du groupe⁷¹⁵. Il démontre qu'il est vital que le chercheur explicite la position qu'il occupe dans la structure sociale, dans la mesure où ce qu'il observe présente un caractère fragmentaire, en fonction de ce que les sujets observés croient qu'il est. Cette analyse en terme de transfert de représentation des acteurs, pour être complète, doit être couplée avec une analyse en terme de contre-transfert. Le chercheur doit en effet traiter ses réactions personnelles à l'objet étudié comme des données fondamentalement indispensables afin d'objectiver ses conclusions.

La place occupée est donc un élément essentiel, et dans une étude menée sur la sorcellerie dans le bocage normand, Favret-Saada⁷¹⁶ en a fait l'expérience : « *tant que j'ai occupé la place ordinaire de l'ethnologue, celle qui prétend désirer pour savoir, mes interlocuteurs s'intéressaient moins à me communiquer leur savoir qu'à mesurer le mien* ». Elle n'a réellement pu commencer à étudier le phénomène que lorsqu'elle a été assignée à une « place » (désorceleuse) par les autochtones.

L'identité du chercheur sur le terrain comporte toute une série de caractéristiques de nature très différentes : les rôles, fonctions ou attributions qu'on lui accorde ; une compétence, un savoir-faire ; une conduite, des stéréotypes mentaux, relationnels, comportementaux ; l'inscription dans des histoires déterminées, des intentions, des objectifs, des visées, une rationalité ; des moyens, une légitimité⁷¹⁷.

J'ai pu personnellement, en qualité de manager, voir le comportement de collaborateurs évoluer dans le temps lors de situations d'entretiens individuels, d'une part lorsqu'ils ont eu

⁷¹³ LALLÉ B., idem, p. 47.

⁷¹⁴ GIRIN, J. *Structure et environnement : le cas des sociétés de conseil*. Thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Paris IX Dauphine, 1975.

⁷¹⁵ DEVEREUX Georges., *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris : Aubier-Montaigne, 1998, p. 363.

⁷¹⁶ FAVRET-SAADA, J. *Les mots, la mort, les sorts*. Paris : Gallimard, 1985, p. 30.

connaissance que j'étais titulaire d'un Master en management des RH, et d'autre part lorsqu'ils ont appris que je préparais un doctorat en sciences de gestion.

Girin définit une situation de gestion chaque fois « *qu'à un ensemble d'activités en interaction est associée l'idée d'activité collective et de résultat faisant l'objet d'un jugement, et que les agents sont engagés dans la situation de gestion, se reconnaissant comme participant à des degrés divers à la production de résultat* »⁷¹⁸.

La méthode retenue est la méthode interactive à visée transformatrice : l'objectif est de transformer le fonctionnement de l'organisation observée.

Savall⁷¹⁹ souligne que la recherche contractuelle poursuit 2 objectifs stimulants :

- l'amélioration du fonctionnement des micro-espaces observés et l'accroissement du niveau de performance socio-économique,
- la production de concepts, méthodes et outils sur le terrain considéré comme un lieu de production de connaissances.

Notre approche vise à élaborer des connaissances actionnables, c'est-à-dire disposant à la fois d'une portée générale pouvant être mobilisées par des acteurs en situation particulière⁷²⁰ et utiles à l'action⁷²¹. Elle se matérialise aussi par une double exigence, à savoir :

- que les connaissances élaborées doivent se situer au bon niveau pour le praticien, c'est-à-dire être intelligibles et utilisables par lui⁷²² ;
- que les connaissances se traduisent en modèles ou outils de gestion utiles à l'action⁷²³.

⁷¹⁷ GIRIN, J., op.cit, p. 174.

⁷¹⁸ GIRIN, Jacques. Les situations de gestion. In : BERRY Michel, *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, C.R.G.-Ecole Polytechnique, 1983.

⁷¹⁹ SAVALL, Henri, op.cit.

⁷²⁰ CLAVEAU N, TANNERY F. La recherche à vision ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs, In : Mourgues N. et al. (Eds), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen : EMS, chap 4, p. 121-150.

⁷²¹ ALLARD-POESI F, PERRET V. Les représentations du problème dans la recherche-action : définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique, [réf. du 12 septembre 2010]. Disponible sur : <http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/CAHIER_2004-117_PERRET.pdf>.

⁷²² CHANAL et al. Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 116, p.41-51.

⁷²³ DAVID A. La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. In : David A., et al. (Eds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Vuibert, chap 8, p. 193-213 ; MOISDON J-C. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan, 1997.

2. Les méthodes utilisées à l'appui de notre démarche itérative sont basées sur le « paradigme de Churchill »

L'objectif de ce paragraphe consiste à présenter la démarche méthodologique de cette étude et de justifier ces choix, qui ont été notamment influencés par les travaux de Miles et Huberman⁷²⁴ et de Igalens et Roussel⁷²⁵.

L'accès privilégié que nous avons eu au terrain est liée à la particularité des fonctions exercées à l'ONF, établissement public qu'il convient de présenter pour une meilleure compréhension. Ce positionnement a par ailleurs facilité la mise en œuvre de plusieurs méthodes qui ont servi de support à notre recherche.

2.1. L'ONF : un terrain particulier

L'ONF est un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial qui, créé en 1964, succède à l'administration des Eaux et Forêts. Conformément aux attributions qui lui sont dévolues par les textes, il gère :

- 1,8 millions d'hectares de forêts domaniales,
- 2,7 millions d'hectares de forêts des collectivités (11 500 communes forestières),
- 6 millions d'hectares dans les Départements d'Outre-Mer.

C'est un établissement public, doté d'un budget autonome, qui est en pleine évolution, notamment liée à une quête d'équilibre financier. Il se situe toutefois dans le marché, ce qui nécessite d'y trouver sa place, notamment en y répondant en terme de stratégie et d'organisation, facteurs qui ont bien évidemment des répercussions en matière de management des ressources humaines, avec un accompagnement adapté.

2.1.1. Positionnement concurrentiel

C'est un acteur essentiel de la gestion durable du territoire et de la filière bois reconnu au niveau national, qui est le premier gestionnaire d'espaces naturels en France, et dont l'action se fonde sur 3 piliers :

⁷²⁴ MILES M.B., HUBERMAN A-M. *Analyse des données qualitatives*. 2^{ème} Éd. Bruxelles : De Boeck, 2007.

⁷²⁵ IGALENS, J., ROUSSEL P. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris : Economica, 1998.

1 - **La performance environnementale**, avec :

- l'aménagement forestier, guide et document de gestion qu'il élabore et qui permet de gérer une forêt pour une quinzaine d'années ;
- la gestion certifiée des forêts publiques ISO 14001, avec une action pérenne pour la biodiversité ;
- la recherche permanente d'un équilibre faune-flore passant notamment par des prélèvements contrôlés (chasse).

2 - **La responsabilité sociale**, qu'il décline selon 2 axes :

- L'accueil du public avec 200 millions de visiteurs par an ;
- La gestion des risques naturels (avalanches, incendies, dunes littorales, etc.).

3 - **L'efficacité économique** qui demeure une nécessité première :

L'action pour dynamiser le rôle de la forêt et des produits bois passe par la lutte contre les changements climatiques, avec d'une part l'effet puits de carbone de la forêt et d'autre part l'usage du bois ressource renouvelable. Pour citer quelques chiffres, le budget primitif 2010 s'élève à 742 M€. Les produits comprennent les ventes de bois (214 M€), les activités concurrentielles (161 M€), les recettes liées à la mise en œuvre du régime forestier (138 M€), de la chasse et produits divers (61 M€). Les charges de l'établissement sont principalement constituées par la masse salariale (477 M€), ce qui montre le poids important des ressources humaines dans l'établissement (plus de 64%), qui constitue donc sa richesse essentielle..

2.1.2. Stratégie et organisation

Pour professionnaliser le fonctionnement des l'établissement, pour le rendre plus efficient et dégager les gains de productivité attendus, quatre décisions stratégiques ont été prises, et mises en œuvre avec un échéancier spécifique, et dans un contexte économique qui a été un catalyseur :

- Resserrement des structures

En 2002, il y avait 25 Directions régionales, 66 services départementaux, 183 divisions, 769 Groupes Techniques. Compte tenu des nécessités, à la fois économiques et managériales, des fusions de structures ont amené à une nouvelle organisation, avec comme résultante en 2010, 9 Directions territoriales, 5 Directions régionales, 50 agences et 353 Unités Territoriales.

- Mise en place de structures spécialisées au niveau territorial

La réalisation des travaux, qui était assurée par personnels ouvriers dans les Divisions, a été confiée à 10 agences travaux, structures de production initiées en 2007 à titre pilote et étendues à l'ensemble du territoire en 2009. L'année 2010 a vu la création de 9 bureaux d'études, qui ont concentré et professionnalisé les différentes activités relevant du domaine des études et des expertises, tant pour les besoins propres liées à la gestion patrimoniale, que pour les clients externes.

- Création de filiales dans des domaines spécifiques

La diversification des activités liée à la recherche d'un avantage concurrentiel, ainsi que la nécessité d'être présents sur des marchés mondiaux a eu comme corollaire la création de filiales, telles ONF-International, ONF-Energie ainsi que des prises de participation dans 7 autres filiales dans le domaine du bois énergie, secteur en devenir.

- Mise en place d'organisations cibles

Des schémas types d'organisation ont été définis, pour chaque type de structure (direction territoriale, agence), et il convient donc de les reprendre dans chaque territoire, dans un souci de cohérence et d'harmonisation, en y associant les personnels, par un travail de réflexion (groupes d'innovation et de projets), et avec une validation formelle des instances représentatives (CTPT).



Figure 22 - Découpage sectoriel des structures de Direction et de gestion de l’ONF en 2010.

2.1.2. Management des Ressources humaines

Pour les personnels en présence, on indiquera qu’en 2010, le budget primitif de l’ONF retient un chiffre de 10 026 ETP qui se répartissent en 6 479 fonctionnaires et contractuels assimilés, 3 243 ouvriers forestiers et emplois tuilés de droit privé, et 304 emplois aidés.

Cette situation oblige à gérer à la fois la réglementation relevant du code du travail et celle relevant du statut général de la fonction publique

La professionnalisation de l’organisation s’est traduite par la mise en place :

- de directions « métiers » dans les directions territoriales, avec une Direction bois, une Direction forêt, une Direction développement associée à un bureau d’études territorial, une Agence travaux, une Directions financière et enfin une Direction des ressources humaines. Ces directions assurent le pilotage des processus qui les concernent ; elles

sont en lien fonctionnel direct avec les services correspondants des directions centrales et des agences.

- D'une nouvelle définition des missions des unités territoriales et des personnels qui les composent.

La mise en place de la nouvelle organisation a été accompagnée de changements managériaux, avec notamment la mise en œuvre de 5 principes qui structurent le système de management de l'ONF, dans une organisation de type matricielle :

- management par objectifs (ligne hiérarchique), avec la mise en place d'un système de contractualisation à tous les niveaux (cf. figure 11), basé sur les résultats de l'entretien annuel d'évaluation,
- ventilation des différentes activités de l'ONF en 27 processus « qualité » (6 de Management, 8 de Production, 13 de Soutien),
- pilotage des processus définis (ligne fonctionnelle),
- maîtrise des interfaces entre processus (comités qualité territoriaux),
- amélioration continue du système en place.

Dans ce contexte, le rôle des Ressources Humaines a été d'accompagner les personnels dans le cadre des évolutions de l'ONF, notamment en permettant aux personnels d'être informés, formés et mobilisés. Pour la formation, qui a joué un rôle essentiel dans la mise en place de cette organisation, elle participe aussi à forger une identité commune tout en accompagnant :

- La conduite du changement, avec notamment l'évolution des métiers dans le cadre du développement de nouveaux outils SAP et l'accompagnement au changement : SEQUOIA (tranche 2 et 3), SIRH, SIFOB et SST.

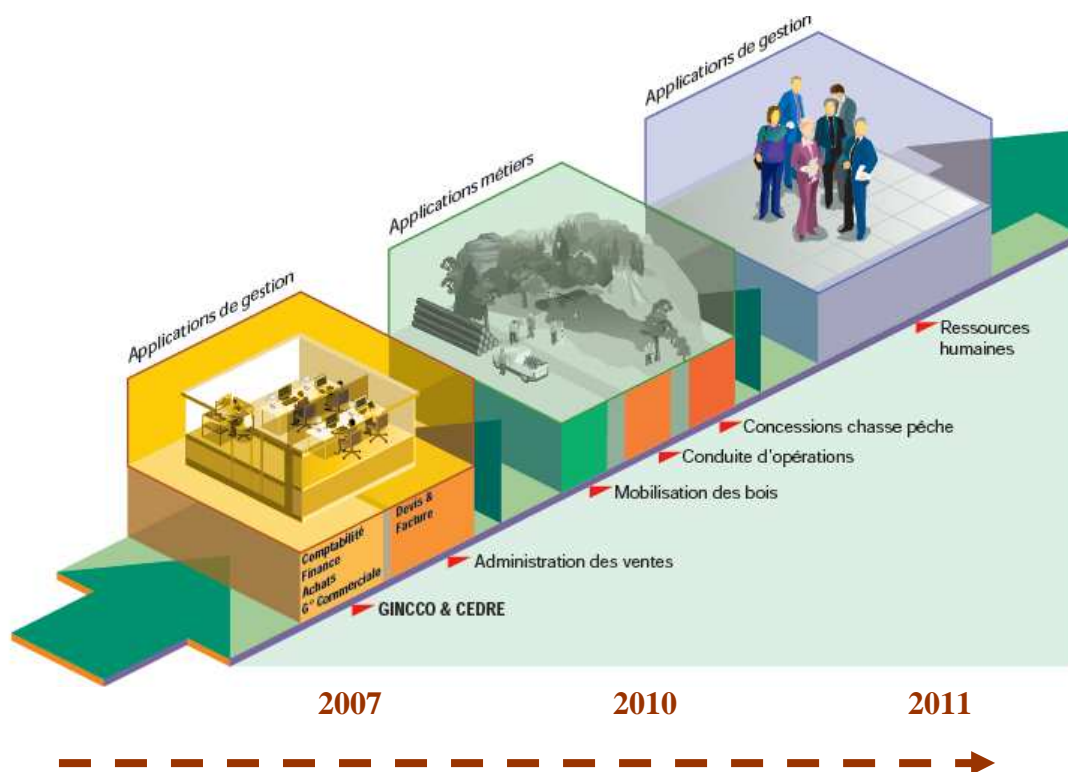


Figure 23 - L'évolution des métiers nécessite de piloter la conduite du changement

- L'accompagnement des nouvelles organisations notamment autour du déploiement des agences travaux, de la mécanisation et de la reconversion des personnels de soutien vers la production.

Le terrain dans lequel nous nous situons est donc en pleine mouvance, et notre démarche s'inscrit donc dans un environnement changeant, qui peut s'avérer déstabilisant pour les personnels, y compris les cadres. Cette instabilité génère de la défiance et nécessite des réflexions préalables à toute action, compte tenu des présupposés dont elle est porteuse.

Notre champ d'investigation a été la région Corse, dans laquelle les fonctions de DRH exercées pendant une dizaine d'années ont permis d'avoir la connaissance suffisante pour nous permettre de réaliser notre recherche dans des conditions satisfaisantes, notamment par la facilité d'accès aux données confidentielles qui sont de fait restreintes au cercle limité des personnels du service RH. 120 fonctionnaires et 35 personnels ouvriers réalisent les missions dévolues et s'articulent à la fois sur le terrain avec 7 unités territoriales et 6 services spécialisés répartis sur 3 pôles géographiques fonctionnels, à savoir Ajaccio, Corte et Bastia (cf. annexe 9). Sous l'autorité d'un directeur régional, 15 cadres sont chargés de du pilotage des différentes structures, avec un nombre moyen de 8 collaborateurs, dans un contexte insulaire particulier.

2.2. Les voies et méthodes mobilisées dans le cadre de notre recherche

Le design de la recherche est défini comme la trame qui permet d’articuler les différents éléments de la recherche avec la problématique, la revue de littérature, les données, l’analyse et le résultat⁷²⁶.

L’architecture retenue pour notre recherche est à la fois inspirée de méthodes éprouvées pour l’élaboration du design de la recherche⁷²⁷ et du paradigme de Churchill⁷²⁸ qui permet de fournir une démarche à la fois rationnelle et opérationnelle, tout en gardant la souplesse nécessaire permettant d’y apporter des aménagements.

Le design de notre recherche peut être représenté schématiquement comme suit :

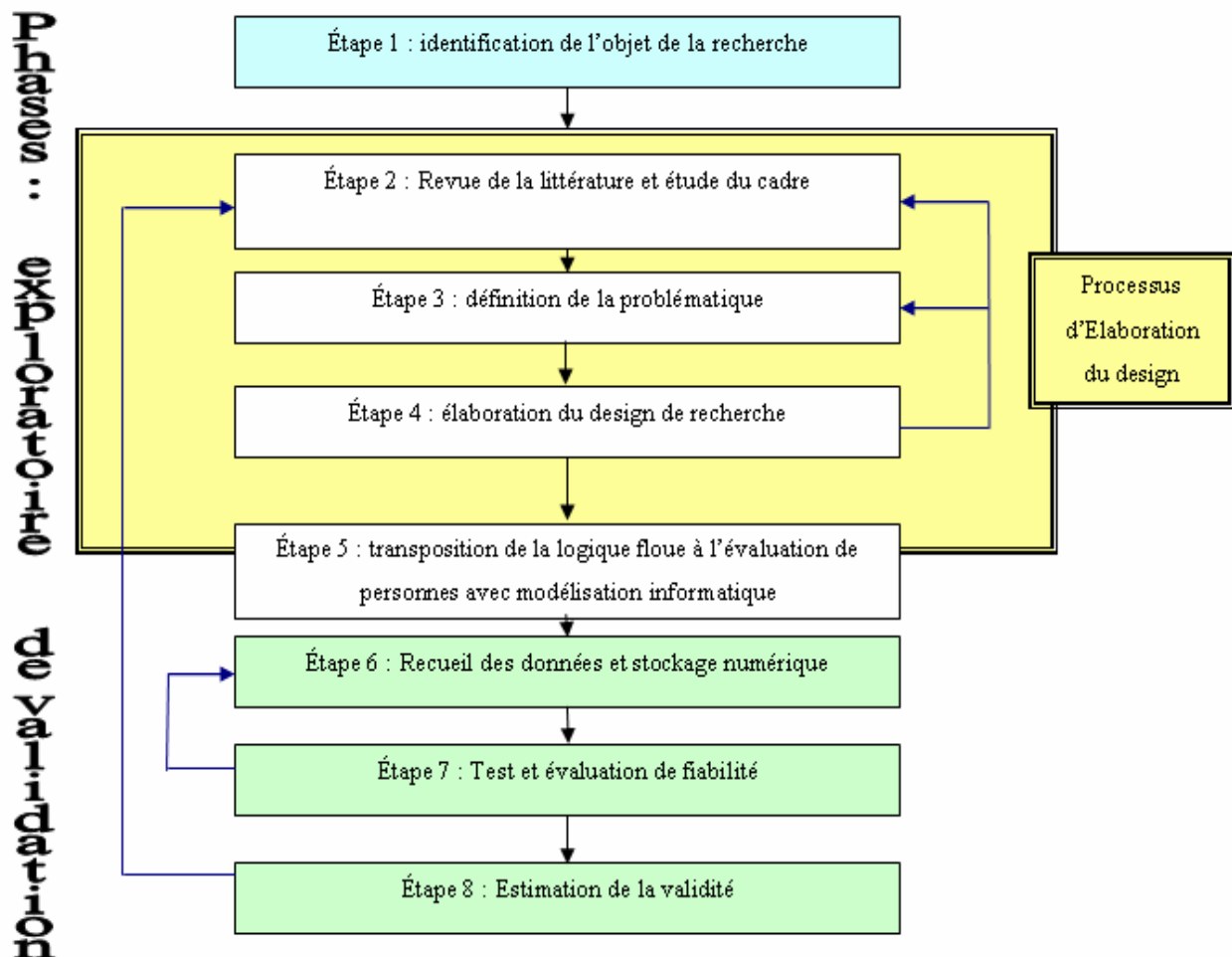


Figure 24 - L’architecture de notre recherche

⁷²⁶ ROYER I., ZARLOWSKI P., Le design de la recherche. In : Thiétart et coll., op.cit., p. 139.

⁷²⁷ THIÉTART, R. et coll, *Méthodes de recherches en management*, op. cit., p. 148.

⁷²⁸ IGALENS, J., ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris : Economica, (Coll. recherche en gestion), 1998, p. 114.

Deux lignes directrices sous-tendent cette démarche, avec tout d'abord une phase exploratoire, puis une phase de validation. Elles ne sont pas que séquentielles mais parfois itératives, amenant à faire des retours selon la nature des difficultés rencontrées. C'est ainsi par exemple qu'un questionnaire sur l'existence d'un outil aidant à réaliser une évaluation basée sur des concepts qualitatifs a pu nous amener à compléter notre revue de littérature, et donc à repartir de phases situées en amont. La démarche « permet donc des réajustements entre les choix théoriques et méthodologiques, pour mieux progresser au cours des étapes suivantes »⁷²⁹.

Notre **première hypothèse** est que, pour qu'une démarche soit crédible, il faut qu'elle soit mesurable. Dans ce cadre, le premier outil que nous avons mis en place a donc été tout naturellement guidé par notre terrain, soit l'accès aux données d'évaluation collectées annuellement par un service de gestion des ressources humaines que nous dirigeons. C'est donc à ce niveau (et pour ce niveau) que nous avons construit et testé notre premier modèle. Les résultats obtenus à cette occasion ont permis de confirmer notre intuition, validant par là même notre hypothèse.

Pour notre **deuxième hypothèse**, basée sur la nécessité **d'appropriation** d'une démarche d'évaluation des compétences par les managers pour assurer son efficacité et sa pérennité, elle va être axée sur l'apport d'un outil collaboratif d'accès facile et qui doit simplifier leur travail. Elle va donc réorienter notre recherche, en la complétant, tout en nous permettant de capitaliser certains acquis, notamment au niveau des concepts et méthodes mobilisés. Cela nous a toutefois amené à repartir en amont de notre cheminement, et ce depuis la revue de littérature pour bien cerner les caractéristiques intrinsèques et extrinsèques de l'outil. De nouvelles phases de test et de validation ont donc été nécessaires, pour s'assurer de la conformité de l'outil aux exigences posées, ces exigences s'inscrivant dans la démarche méthodologique de Churchill.

2.2.1. Phase exploratoire

Dans cette phase, nous nous sommes appuyés sur les recommandations de Wallace⁷³⁰, en utilisant une des trois approches qu'il a identifiées, à savoir la réalisation d'un *design*

⁷²⁹ ROUSSEL P. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In : *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles : De Boeck, 2005, p. 249.

⁷³⁰ WALLACE M.J. Methodology, Research Practice, and Progress in Personnel and Industrial Relations. *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1, p. 6-13.

exploratoire. Pour ce faire, nous avons cherché à cerner les différents concepts que nous allons mobiliser en précisant leurs définitions et caractéristiques, à l'occasion d'une revue de littérature qui se veut la plus complète possible, et en nous attachant à rechercher à la fois les articles fondateurs dans les ouvrages et revues spécialisées, mais aussi les apports les plus récents en la matière, intégrant les éléments issus de travaux parfois novateurs.

Notre démarche s'inscrit toutefois dans un cadre réglementaire préétabli, qui ne nous laisse donc que peu de marges de manœuvre quant aux critères à mobiliser pour l'évaluation. De même, l'échelle d'intervalle est déjà définie sur quatre niveaux, avec un support sémantique qui va d'insuffisant à d'excellent. La construction d'un logiciel, basé sur une approche novatrice faisant appel à l'intelligence artificielle, a donc été conçue de manière évolutive, pour pouvoir définir des paramètres modifiables et ajustables. Cette approche est toutefois basée sur la nécessaire implication des futurs utilisateurs, qui ont à la fois besoin d'information et d'outils ergonomiques. On ne saurait de fait méconnaître le danger d'une trop grande « technicité » de l'outil, pouvant se faire au détriment de sa facilité d'utilisation, et donc d'une appropriation difficile. Le choix a donc été de le co-construire, en associant les managers utilisateurs dès l'amont de la réflexion. Cette réalisation opérée, un paramétrage de premier niveau a permis d'intégrer un certain nombre de contraintes dans l'outil. La méthode mise en oeuvre a ensuite nécessité, à un second niveau, un paramétrage spécifique, et c'est donc sur cette finalité que se sont tournés nos efforts, avec la question de savoir comment le réaliser de manière objective, soit avec une représentation la plus fidèle possible de la réalité. Le cheminement pour y aboutir a évolué dans le temps, et été dicté par la finalité assignée à l'outil, qui a évolué sous l'impulsion d'un groupe de travail composé de managers opérationnels..

2.2.1.1 Recherche et choix d'un outil adapté

La compréhension des différents concepts mobilisés, à travers la revue de littérature proposée, - que nous avons voulue la plus exhaustive possible -, ainsi que des essais basés les instruments classiques mobilisés en gestion, mais restés infructueux, nous ont amené à expérimenter une méthode nouvelle. Nous avons donc fait un essai de transposition de la logique floue à l'évaluation des compétences des cadres, quelques expériences ayant déjà été réalisées et publiées sur des thématiques de GRH proches.

La méthode est basée sur les travaux de Fustier⁷³¹, dont les enseignements ont été pour nous révélateurs et fructueux. Pour automatiser les traitements, nous avons eu recours à l'informatique, et plus précisément à l'utilisation d'une feuille de calcul électronique, à travers l'outil Excel. Ses potentialités importantes, que nous maîtrisons de par des fonctions exercées antérieurement, nous ont permis de réaliser deux modèles successifs.

- Le premier, destiné à un service de gestion des ressources humaines, permettait de vérifier la cohérence entre les appréciations d'une grille critériée avec une note globale. Il a été réalisé de manière assez confidentielle, compte tenu à la fois des données mobilisées à l'intérieur d'un service RH, et de sa vocation expérimentale, ne sachant pas quels en seraient les résultats.
- Le deuxième modèle a eu pour objectif de répondre aux attentes managériales des cadres, qui avaient clairement exprimé le souhait d'avoir un outil d'aide à l'évaluation, compte-tenu des enjeux nécessitant la fiabilité de la procédure mobilisée.

2.2.1.2. Collecte des données

Les données permettant d'alimenter notre premier modèle n'ont pas posé, compte tenu de notre terrain, de difficultés particulières. Le test de notre deuxième modèle, axé sur la perception de l'outil, a toutefois nécessité de construire un questionnaire spécifique, démarche que nous allons expliciter.

2.2.1.2.1. Les données nécessaires à notre premier modèle

Nous n'avons pas eu le souci de collecte des données issues des entretiens annuels d'évaluation des personnels, car d'une part elles sont tracées dans un support type unique, et d'autre part le service GRH en est destinataire dans un calendrier établi, pour traitement avant classement dans les dossiers individuels des fonctionnaires. Notre choix s'est toutefois porté sur les documents les plus récents, compte tenu du fait que la procédure d'appréciation mise en place en 2004 est de plus en plus éprouvée. Pour les éléments nécessitant un paramétrage, un étalonnage a été réalisé pour chaque critère mobilisé, en référence aux valeurs types attribuées à un « fonctionnaire idéal ». La première démarche retenue à cette fin lors de notre expérimentation a été totalement empirique, avec d'une part une estimation à dire d'expert par

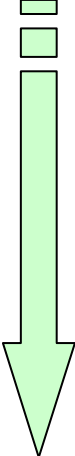
⁷³¹ FUSTIER B. Evaluation, Prise de Décision et Logique Floue, *Economie Appliquée*, tome LIII, 2000, n°1, p. 155-174.

le Directeur des Ressources Humaines, et d'autre part par le recueil d'informations sur la base d'entretiens semi-directifs auprès de cinq cadres responsables de services, pris de façon aléatoire lors de réunions (échantillon de convenance)⁷³². Après avoir expliqué la démarche en la replaçant dans son contexte, nous avons demandé lors d'entretiens en face à face, et sur la base d'un support pré-établi (cf. annexe 3 canevas), de coter chaque critère sur une échelle numérique allant de 0 à 10, par pas de 1. La synthèse des résultats obtenus (cf. annexe 4) nous a permis de tester le premier modèle élaboré.

2.2.1.2.2. La construction d'un questionnaire sur la perception de l'outil

2.2.1.2.2.1. Approche méthodologique

La réalisation de notre questionnaire s'est déroulée en 4 étapes structurées, qui sont présentées dans le tableau ci-dessous :



<u>Etape 1</u> Objectif Général	Questions Générales, grandes lignes du projet, problématique.
<u>Etape 2</u> Objectifs spécifiques	Questions et hypothèses de recherche.
<u>Etape 3</u> Plan d'observation	Déroulement de l'enquête (personnes, taille de l'échantillon, méthodologie).
<u>Etape 4</u> Préparation	Rédaction du support.

Tableau 6 - Les étapes de construction du questionnaire sur la perception de l'outil

Les deux premières étapes ont déjà été réalisées. La première nous a permis de préciser la stratégie de modernisation du secteur public qui se doit d'intégrer la notion de compétences, et donc de se doter d'outils permettant de les évaluer de manière crédible. La seconde a permis de formuler l'hypothèse de la nécessité d'appropriation de la démarche d'évaluation par l'encadrement pour assurer son efficacité. Nous allons donc nous interroger sur les qualités intrinsèques que doit posséder un outil permettant d'assurer l'efficacité de cette démarche pour pouvoir être adopté par les acteurs et perdurer dans le temps. Ce fil conducteur va nous amener à réfléchir sur la méthodologie à suivre pour réaliser ce travail (étape 3).

⁷³² THIETART, R-A. et coll, *Méthodes de recherches en management*, op. cit., p 192.

Pour nous, les données à recueillir sont de nature qualitative, ce qui implique que les données peuvent être réalisées dans deux échelles de mesure, à savoir l'échelle de rangement et l'échelle nominale. Elles ne permettent que l'utilisation des tests non-paramétriques et ne précisent pas les conditions que doivent remplir la population dont on a extrait l'échantillon. Cependant certaines conditions d'application doivent être vérifiées. Les échantillons considérés doivent être aléatoires (lorsque tous les individus ont la même probabilité de faire partie de l'échantillon) et simples (tous les individus qui doivent former l'échantillon sont prélevés indépendamment les uns des autres) et éventuellement être indépendants les uns des autres. Ils présentent toutefois plusieurs avantages⁷³³ :

- Ils sont applicables aux petits échantillons ;
- Ils sont applicables à plusieurs types de données (nominales, ordinales, d'intervalles) ;
- Ils sont applicables à des données incomplètes ou imprécises.

Dans notre cas, l'échantillon recueilli est de 72 réponses, et peut donc faire l'objet de tests de validité

Lors de notre quatrième et dernière étape, et compte tenu de notre posture interprétativiste, nous avons dans un premier temps cherché à comprendre comment était perçue la démarche d'évaluation, non pas en tant que telle car elle existe et est prescrite avec un support papier, mais de la représentation de l'instrument informatique avec ses caractéristiques associées par les différents acteurs.

2.2.1.2.2.1. *Elaboration d'un questionnaire*

Pour connaître les raisons, intentions, motivations, et attentes, mobilisées par les acteurs et qui gagent la pérennité de l'outil, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de personnels de notre service le connaissant. Ils ont été basés sur trois grands questionnements qui nous ont servi de guide d'entretien :

- L'outil vous paraît-il adapté à une évaluation ?
- Son utilisation vous paraît-elle simple ?
- Les résultats obtenus vous semblent-ils fiables ?

⁷³³ CERESTA. Aide-mémoire pratique des techniques statistiques. *Revue de statistique appliquée*, vol.34, n° spécial, 1986.

Les réponses ont été consignées par écrit, et nous ont conduit à rédiger un questionnaire de huit questions fermées et une question ouverte. Pour les questions fermées la réponse doit être choisie dans une liste de réponses préétablie, avec une échelle d'attitude que nous avons généralement établie selon cinq niveaux. Parmi elles, nous avons utilisé six questions multichotomiques à réponses uniques, une question dichotomique « filtre » qui conditionne une réponse possible à notre question ouverte, ainsi qu'une question à réponse numérique avec une échelle de un à cinq.

La population étant ciblée a priori sur les cadres ayant été évalués avec un appui informatique, le questionnaire a été conçu, pour être :

- Maniable : une feuille A4 ;
- Facile à lire : impression sur une seule face, police de caractères bien lisible, cadre précisant le périmètre de chaque question ;
- Facile à remplir : compte tenu du peu de temps disponible des cadres, il suffit de cocher des cases préétablies ou de leur attribuer un numéro ;
- Facile à dépouiller : les données peuvent facilement être transcrites dans une base de données numérique permettant leur traitement.

Sur cette base, les questions ont été volontairement dispersées dans le document réalisé(cf. annexe 10) pour améliorer la fiabilité des réponses à travers des recoupements possibles. Les trois facteurs tirés de notre questionnement ont été déclinés comme suit :

- Les items relatifs à **l'outil** ont porté sur son efficacité (question 1), son ergonomie (question 2) ; la qualification de pratique (question 7.1), de transparent (question 7.2) et d'équitable (question 7.3).
- Les données relatives à **l'utilisation de l'outil** ont concerné sa pertinence eu égard aux objectifs de l'évaluation (question 2), sa facilité d'utilisation (question 3), la possibilité de recommander l'outil (question 8) et le gain de temps procuré (question 7.4).
- L'appréciation des **résultats** de synthèse issus **de l'outil** est vue à travers leur conformité (question 5), leur présentation synthétique (question 6), ainsi que la disponibilité d'un support matériel retraçant l'évaluation (question 7.5).

La question ouverte doit nous permettre de comprendre pourquoi l’outil mis en œuvre peut être recommandé, et donc remplit bien sa fonction. Le questionnaire établi, nous n’avons donc plus qu’à l’administrer avant d’analyser les résultats produits.

Un travail a ensuite été mené pour assurer une synthèse globale de ces éléments et leur intégration dans le modèle d’évaluation développé pour y être testé.

2.2.2. Phase de validation

Cette phase est à la fois utile et nécessaire, et nous l’avons déclinée en 3 étapes, avec :

- le recueil des données et leur saisie dans un format permettant leur exploitation ;
- le test du modèle et sa fiabilité ;
- un questionnement sur la validité de la recherche, étape qui peut permettre d’évaluer le progrès de la connaissance scientifique⁷³⁴.

2.2.2.1. Première collecte des données et tests

Nous avons recueilli les données de manière identique à la phase exploratoire, à savoir en exploitant de manière empirique 88 formulaires standardisés des entretiens annuels d’évaluation. Cela nous a amené à nous interroger sur la taille de l’échantillon. Selon Igalens et Roussel⁷³⁵, la taille de l’échantillon doit réunir de 5 à 10 fois plus d’individus qu’il n’y a d’items soumis à une même analyse factorielle. Compte tenu du fait que nous avons 15 critères prédéfinis, notre échantillon doit donc avoir une taille minimum de 75 individus, condition qui est donc remplie.

Les données recueillies ont ensuite été transcrites dans le tableur Excel, permettant son utilisation en base de données, avec des traitements simples. Les éléments étant cotés par ordre décroissant de A à D (annexe 5), nous avons converti ces données en chiffres, en les remplaçant par des valeurs s’échelonnant de 1 à 0, par pas de 0,25 (annexe 6). Cette méthode de substitution nous a permis de réaliser un certain nombre de traitements automatisés, ainsi que des tests. Nous avons ensuite intégré ces données numérisées dans le premier outil réalisé à l’aide de la logique floue. Les résultats obtenus ont ensuite été comparés à la note attribuée au fonctionnaire, et exploités à l’aide d’outils statistiques.

⁷³⁴ PIAGET J. *Epistémologie des sciences de l’homme*. Paris : Gallimard, 1972.

⁷³⁵ IGALENS J., ROUSSEL P, op.cit., p. 120.

La méthode ayant donné satisfaction en terme de fiabilité des résultats obtenus, nous l'avons donc présentée lors d'un Conseil de direction regroupant tous les cadres de la région. Les managers ont exprimé à cette occasion le souhait d'avoir un outil, construit avec le même moteur d'inférence, mais orienté vers une utilisation managériale, et donc permettant une utilisation en appui et donc pendant un entretien.

2.2.2.1. Elaboration d'un outil dédié aux managers

La réflexion a donc évolué, compte tenu du sens à donner à l'outil. Nous reviendrons plus loin sur les caractéristiques détaillées de ce dernier, mais on retiendra d'ores et déjà que sa conception devait répondre à un cahier des charges, qui malgré qu'il soit en partie informel, ne devait pas moins respecter un certain nombre de conditions :

- l'outil doit fonctionner de manière autonome, (non relié à une base de données ou à un réseau), utiliser un outil déjà présent dans l'entreprise, et pouvoir être utilisé sur un ordinateur portable ;
- sa facilité d'utilisation est un critère essentiel, en considérant que les managers ne sont pas des informaticiens ;
- l'ergonomie du produit doit permettre son appropriation ;
- il doit apporter une plus value en facilitant le travail d'évaluation, y compris dans le document de synthèse à produire, pour qu'il n'y ait pas de double saisie ou recopie..

Construit avec le même moteur interne que le premier (et donc testé), l'outil finalisé a été paramétré conformément aux résultats obtenus lors de l'étalonnage des différents critères. Il a depuis été utilisé par nos soins durant 3 campagnes d'évaluation, et sur des populations qui ont changé (en moyenne 12 personnes), compte tenu de notre changement d'affectation géographique. Un questionnaire diffusé auprès des cadres évalués fait ressortir les aspects positifs de l'outil (annexe 10), les personnels se prenant « au jeu » en comparant les résultats obtenus d'une année à l'autre.

2.2.2.3. La conduite du changement au sein de l'établissement

Si l'on se réfère aux modalités du changement, plusieurs modèles sont possibles. On peut aller de la transition (changement progressif) à l'hybridation (transposition privé-public) en passant par la substitution (stratégie de rupture). Compte tenu du poids culturel véhiculé dans la

fonction publique, et de la nécessité d'appropriation, une hybridation semble le mode le plus approprié. Cette démarche passe donc par un redéploiement des compétences, et donc la mise en œuvre de formations internes qui intègrent toutes les composantes des nouvelles technologies qui s'inscrivent dans le cadre de la modernisation du service public. Les conditions d'utilisation d'un outil informatique dédié à l'évaluation se placent donc dans un contexte évolutif plutôt favorable. L'outil a été mis en place et testé dans des services particuliers, ce qui pose la question d'une utilisation à une plus large échelle, avec la méthode à mettre en œuvre pour le déployer. On a vu dans notre première partie que la GRH doit accompagner ces changements qui passent à la fois par une nécessaire appropriation des managers et une acceptation par les personnels évalués. Pour aboutir positivement, ils nécessitent donc une volonté clairement affirmée au plus haut niveau, avec une impulsion managériale forte relevant du niveau stratégique, apportant une vision à partager au sein de l'établissement. Cette démarche doit par ailleurs être contextualisée, et intégrer le jeu des acteurs en présence, avec notamment les représentants du personnel (syndicats) dans les instances de concertation formalisées (CTP). Les relations sociales ont ici une importance particulière, car il ne faut pas méconnaître les particularités du fait syndical dans la fonction publique. La manière dont on aborde les questions relatives à la mise en place d'une procédure est fondamentale, car au-delà des textes normatifs qui restent prégnants, une adhésion est à rechercher au préalable. Elle peut se baser sur la plus value apportée en terme d'équité et de transparence, qui sont des valeurs reconnues et partagées. La communication interne est ici un facteur clé de succès qu'il ne faut pas négliger. Nous ne reviendrons pas sur la méthode déjà décrite à l'occasion de notre revue de littérature⁷³⁶ pour implémenter un système d'évaluation, en indiquant toutefois la nécessité de répliquer cette même démarche pour un outil d'accompagnement, procédure qui peut paraître lourde, mais dont l'économie apparente peut être néfaste à son avenir. Il ne faut par ailleurs pas occulter les aspects intrinsèques et donc les qualités que doit posséder l'instrument à utiliser, pour une appropriation rapide par les cadres évaluateurs, avec des résultats qui doivent être probants. La recherche d'un outil répondant à ces caractéristiques va donc nous mobiliser dans le continuum de notre démarche.

⁷³⁶ Cf. supra Chapitre 2, § 2.3.3.

Introduction	12
Première partie : L'évaluation dans la fonction publique : un système qui s'inscrit dans une démarche de modernisation de l'État	23
Chapitre I <i>L'adaptation de l'État : une réponse aux évolutions économiques, sociétales et technologiques</i>	25
Chapitre II <i>L'évaluation des compétences : approche globale et réinterprétation pour la fonction publique</i>	103
Deuxième Partie : Méthodologie utilisée et terrain	210
Chapitre III <i>Positionnement épistémologique et méthodologie</i>	211
Chapitre IV <i>La construction d'un outil de synthèse de données qualitatives</i>	249
Section I: Comment opérer le traitement intégratif d'éléments subjectifs tirés des évaluations ?	250
1. Les outils classiques utilisés pour la « mesure des attitudes » en gestion se révèlent inadaptés.....	250
2. La recherche d'un outil novateur en sciences de gestion	256
3. La logique floue : un système de raisonnement avec des composantes sui generis.....	259
4. Prise de décision et évaluation dans un contexte flou : le modèle de Fustier	262
Section II : La création d'un modèle informatisé.....	268
1. La transposition à l'évaluation de personnes	268
2. La modélisation informatique	273
Synthèse de la deuxième partie	279
Troisième Partie : Opérationnalisation et préconisations	282
Chapitre V <i>Mise en œuvre opérationnelle de l'outil</i>	283
Chapitre VI <i>Préconisations et limites</i>	346
Conclusion générale	375

Chapitre IV - La construction d'un outil de synthèse de données qualitatives

Selon Miles et Huberman⁷³⁷, les différents types de recherches qualitatives nous enseignent surtout différentes façons d'analyser les données. Le questionnement lié à notre première hypothèse va nous amener à nous focaliser sur un deuxième niveau de complexité, qui est la possibilité de synthétiser un ensemble de données présentant toutefois une cohérence, notamment quant au but poursuivi. En ce sens, les critères littéraux mobilisés doivent représenter un faisceau d'indices décrivant des compétences qui peuvent être reliées entre elles, et qui autorisent une signification globale pertinente. Cela va nous amener à rechercher de la manière la plus exhaustive possible les méthodes mobilisées ou pouvant être mobilisées à cette fin dans les sciences de gestion.

Par ailleurs, la recherche qualitative possède un certain nombre de caractéristiques récurrentes⁷³⁸, dont on ne retiendra que celles utiles à notre approche :

- La recherche qualitative se conduit par un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie ;
- Le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension « holiste » du contexte de l'étude, avec sa logique, ses arrangements, ses règles implicites ou explicites ;
- Le chercheur essaie de capter des données sur les perceptions d'acteurs locaux « de l'intérieur », à l'aide d'un processus d'attention approfondie, de compréhension empathique.

Trois approches de l'analyse de données qualitatives sont proposées, avec l'interprétativisme, l'anthropologie sociale et la recherche action intervention. Nous retiendrons cette dernière, dans la mesure où, d'une part nous agissons conjointement avec les différents participants dès

⁷³⁷ MILES M.B., HUBERMAN A-M, op.cit., p. 19.

⁷³⁸ Id., p. 21.

le début de l'action, et d'autre part notre intention téléologique est d'agir sur le monde, plutôt que de devoir le subir, ce qu'Argyris⁷³⁹ définit comme science de l'action.

Section I : Comment opérer le traitement intégratif d'éléments subjectifs tirés des évaluations ?

Grabisch⁷⁴⁰ indique que « le problème de l'agrégation multicritère consiste à synthétiser des informations traduisant des aspects ou des points de vue différents et parfois conflictuels au sujet d'un même ensemble d'objets ». Il se pose de manière cruciale dans nombre de procédures d'évaluation, de comparaison ou de classification utilisées en aide à la décision. La question centrale est in fine, un problème de comparaison, où le manager évaluateur doit pouvoir disposer d'un outil d'aide à la décision. En ce sens, pouvoir évaluer la compétence d'un fonctionnaire nécessite de pouvoir faire des comparaisons, en fonction d'un profil de référence, que l'on peut qualifier de « fonctionnaire idéal ». La recherche d'un instrument adapté va tout d'abord nous amener à considérer la possible utilisation des outils classiquement utilisés dans le domaine des sciences de gestion, avant de nous pencher sur un outil novateur utilisant les mécanismes de l'intelligence artificielle.

1. Les outils classiques utilisés pour la « mesure des attitudes » en gestion se révèlent inadaptés

Ainsi que l'écrit Igalens⁷⁴¹, « en GRH, quelle que soit l'intention de recherche, l'observation et éventuellement la mesure peuvent essentiellement concerner les attitudes et comportements ». Concernant la mesure des attitudes, nous examinerons successivement les trois types d'échelles les plus couramment employés en GRH, avec l'échelle de Thurstone, l'échelle de Lickert et l'échelle de Guttman. Ces échelles se heurtent toutefois toutes à la même difficulté, compte tenu de la nature hypothétique de l'attitude, qui impose une double lecture. Cela amène à considérer d'une part les qualités intrinsèques inhérentes à l'échelle et

⁷³⁹ ARGYRIS C., PUTMAN R., SMITH D.M. *Action science : Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

⁷⁴⁰ GRABISCH M., PERNY P. Agrégation multicritère, 2002. In : Marsala C, Bouchon-Meunier (Éd.), *Logique floue, principes, aide à la décision*, 2003, p. 81-120.

⁷⁴¹ IGALENS J., ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, op.cit., p. 100.

sa fiabilité, et d'autre part. à étudier la représentation la plus valide possible du construit théorique.

1.1. Echelle de Thurstone

Thurstone a affirmé en 1928⁷⁴², lors d'une communication novatrice, que les attitudes pouvaient être mesurées. En psychologie, avec l'échelle qu'il définit, c'est l'apparition de la première technique formelle de mesure d'une attitude. La construction de son échelle se fait en deux étapes, avec :

- La collecte la plus exhaustive possible d'énoncés, dont chacun exprime un degré particulier de l'attitude objet de la mesure. A chaque énoncé correspond un repère de la dimension exprimée, sur un continuum allant des croyances les plus favorables aux moins favorables ;
- Les énoncés sont soumis au jugement d'experts qui les classent en fonction de la position qu'ils lui attribuent sur une échelle. Cette dernière comporte plusieurs points répartis de manière égale entre les deux extrêmes, depuis le totalement favorable au totalement défavorable. Les experts considérés ne sont pas nécessairement des spécialistes techniques, mais possèdent un niveau de connaissances suffisant de l'attitude mesurée. Le principe est de ne conserver que les items auxquels les experts ont attribué approximativement la même valeur, soit ceux dont l'écart de dispersion est faible. En pratique, pour sélectionner les énoncés, on les évalue un par un en calculant la médiane et la dispersion des réponses des experts. On attribue alors à chaque énoncé sa place définitive comme jalon de l'échelle, en écartant les énoncés ambigus (ceux dont la dispersion est forte).

Pour l'utilisation de l'échelle, les sujets ont pour consigne de n'utiliser que deux signes, en notant les énoncés avec un signe « + » ou « - », selon qu'ils les approuvent ou les désapprouvent. Pour connaître l'intensité d'attitude envers l'objet, et le positionner sur le continuum d'attitude, on ne se base que sur les opinions approuvées, et on calcule la moyenne des côtes de ces opinions.

Il faut ensuite valider l'échelle établie en testant sa fidélité et sa validité interne.

Cette méthode a été testée par Thurstone sur les attitudes religieuses (300 juges), et son échelle a été revalidée une seconde fois (72 juges) mais infirmée une troisième fois (15 juges).

Nous ne l'avons pas retenue pour l'évaluation de fonctionnaires, à la fois eu égard à sa complexité, sa faible fiabilité, et au fait que les énoncés faisant l'objet d'un positionnement dans une grille critériée sont définis par décret et sont donc relativement intangibles.

1.2. Echelle de Lickert

Selon Lickert, l'attitude est une somme de croyances plus ou moins favorables concernant un objet. En transposant à l'évaluation, chaque critère fournit une information sur l'attitude du sujet. Le niveau porté à chaque item est exprimé en points, et c'est leur accumulation qui permet de se prononcer sur la position globale attribuée au sujet dans l'échelle (par exemple, « bon fonctionnaire »).

La construction d'une échelle de ce type, déjà utilisée dans les tests psychométriques nous a semblée possible. Nous avons donc tenté un essai expérimental de transposition. Pour ce faire, nous avons présenté le dispositif opérationnalisé en séance aux membres du Comité de direction régional, instance où siègent mensuellement tous les cadres. Ces derniers étaient preneurs d'une réflexion sur un outil d'aide aux managers, qui donnerait des résultats objectifs et donc transparents (dénusés de partialité) permettant de corroborer la note chiffrée et les appréciations littérales de la procédure de notation annuelle (réalisée à l'occasion de l'entretien d'évaluation). Pour cette mise en place, notre démarche a donc tout d'abord été orientée vers la définition de familles d'indicateurs, en nous basant sur les critères définis par l'arrêté ministériel applicable à l'ONF⁷⁴³. A cette fin, nous avons réuni un comité d'experts locaux, composé de trois personnes qui étaient intéressés et motivés par la démarche. Les énoncés retenus, étaient à la fois des éléments de savoir être (qualités personnelles), mais aussi de savoir faire (professionnalisme et technicité, méthode dans le travail).

Nous avons ensuite cherché à déterminer une pondération entre ces 3 grandes familles de critères, et nous n'avons eu qu'un consensus « mou » pour les niveaux de pondération entre ces critères, les participants souhaitant surtout voir la démarche opérationnalisée à travers les résultats produits pour se déterminer. La méthode retenue se devait donc de pouvoir paramétrer cet élément.

⁷⁴² Thurstone L.L. Attitudes can be measured. *American Journal of Sociology*, 1928, vol. 33, p. 529-554.

⁷⁴³ ARRÊTÉ d'application du 20 août 2007 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'Office National des Forêts. JORF, n° 201 du 31 août 2007, texte n° 13.

3.1 Recherche d'un outil objectivant la progression de la note (échelle de Lickert)

- Choix des « familles » d'indicateurs : ex
 - 1 - Qualités personnelles
 - 2 - Professionnalisme et technicité
 - 3 - Méthode dans le travail

- Pondération entre ces catégories de critères : ex
 - 30 % pour 1
 - 30 % pour 2
 - 40 % pour 3

- Détermination des indicateurs retenus par famille

- Détermination d'une échelle de valeur à affecter (1 à 5)

Figure 25 - Extrait d'une diapositive présentant un projet d'outil basé sur une échelle de Lickert (1)

Pour les indicateurs présents, la réflexion devait amener, tout en respectant les éléments réglementaires imposés, à mieux formuler le libellé des indicateurs, pour qu'ils soient bien compris, à la fois des cadres et des évalués. Cette intention louable a toutefois connu des difficultés d'opérationnalisation, compte tenu de la difficulté de la tâche et de la disponibilité des cadres. L'échelle de valeur qui a été finalement retenue est une échelle d'estimation à 5 niveaux, permettant d'exprimer un accord ou un désaccord relatif aux différents critères, en le nuanciant.

Par ailleurs, une réflexion devait aboutir à hiérarchiser les différents critères d'une même famille par un système de pondération (et donc d'étalonnage), mais nous n'avons jamais pu avoir un consensus sur ce point, au vu de la subjectivité des critères.

3.2 Mise en place

- 1 - Qualités personnelles (30%)
 - L'agent a amélioré son esprit d'équipe en 2008/2009 (15%)
 - » pas d'accord 1
 - » plutôt pas d'accord 2 X
 - » neutre 3
 - » plutôt d'accord 4
 - » totalement d'accord 5
 - L'agent a fait preuve de plus d'initiatives en 2008/2009 (15%)
 - » pas d'accord 1
 - » plutôt pas d'accord 2
 - » neutre 3 X
 - » plutôt d'accord 4
 - » totalement d'accord 5
- Pour cette famille, la valeur obtenue est de :
 - » $(2*0,15) + (3*0,15) = 0,75$. Le maximum est de 1,5.

Figure 26 - Extrait d'une diapositive présentant un projet d'outil basé sur une échelle de Lickert (2)

L'obtention d'un score par addition des valeurs pondérées octroyées à chaque critère est alors supposée caractériser la compétence globale d'un fonctionnaire, en le positionnant précisément sur l'échelle définie. Cela n'a pu se mettre en place, faute d'un arbitrage décisif des coefficients de pondération à appliquer.

Les travers principaux de ce procédé sont toutefois connus, avec d'une part le postulat (discutable) que tous les critères d'une même famille ont le même poids (sauf à instaurer une pondération complexe), et d'autre part le lissage des différents critères évalués par le biais d'un score moyen (cas des évaluations extrêmes). Ainsi que l'écrit Igalens⁷⁴⁴, « *cette échelle n'est toutefois pas une échelle d'intervalles, car une même note globale, servant de point de référence pour la construction de l'échelle, peut être obtenue de façon très différente. Une attitude caractérisée par un score moyen peut provenir de réponses extrêmes, tantôt dans un sens, tantôt dans l'autre* ».

⁷⁴⁴ IGALENS, J., ROUSSEL P. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, op.cit., p.102.

Au vu de ce qui précède, le résultat ne rend certainement pas compte de la réalité de l'évaluation, il n'en constitue pas une synthèse. Peut-on en effet dire, en simplifiant à l'extrême, qu'une personne évaluée au niveau d'un critère tel la présentation comme « à améliorer » et d'un autre critère tel méthode de travail comme « excellente » est un fonctionnaire moyen ?

La méthode n'étant pas validée par les membres du Comité de direction, et nous refusant à un passage en force qui ne pouvait aboutir qu'à un blocage, (avec en sus une absence de fiabilité des résultats pouvant apparaître comme contestables), nous avons cherché une autre méthode.

1.3. Echelle de Guttman

Élaborée pour analyser le moral des soldats américains pendant la deuxième guerre mondiale, Guttman a établi une échelle composée d'une hiérarchie d'items. Les questions la composant sont cumulatives, c'est-à-dire que l'adhésion à une question de rang supérieur entraîne l'adhésion à celle d'un rang inférieur. Ce modèle d'échelle peut être illustré par la mesure d'une performance physique, par exemple celle d'un coureur de 100 mètres à qui on demande si il peut les parcourir en un temps maximal ordonné en secondes. Sa réponse sera une succession de oui, jusqu'à ce qu'il indique une impossibilité (exemple : moins de 9 secondes). Cette même logique est supposée exister dans le domaine des attitudes. Les questions sont donc classées par ordre d'intensité croissante. Ces échelles ne sont pas des échelles d'intervalles, et ne correspondent donc pas à l'usage que l'on souhaite en faire, avec des critères s'étageant « d'excellent » à « insuffisant ». Elles n'apportent donc pas de réponse à notre questionnement.

Nous avons donc parcouru la littérature, à la recherche d'un modèle d'intelligence artificielle propre à simuler le raisonnement humain.

2. La recherche d'un outil novateur en sciences de gestion

Notre intuition, guidée par les travaux de Fustier⁷⁴⁵, nous a dirigé vers la possibilité d'appliquer la logique floue au domaine de l'évaluation des personnels. L'interrogation que nous avons eue nous a donc porté à faire des recherches dans la littérature existante, pour tenter de voir si une telle démarche avait déjà été réalisée. Cela nous a permis de confirmer un début d'émergence de cette méthode dans le domaine des sciences de gestion, et de pouvoir citer quelques exemples novateurs, dont les résultats se sont avérés assez concluants pour leurs auteurs.

On indiquera donc, de manière à la fois thématique et synthétique, les applications qui ont été récemment mobilisées avec ce support dans le domaine de la gestion des ressources humaines :

- Dans le domaine militaire :
 - une appréciation des performances des officiers Taïwanais a été réalisée et publiée en 2007⁷⁴⁶. La méthode mise en place avait pour objet d'obtenir un classement des performances des personnels, en apportant des informations transparentes et une aide à la décision des managers. De fait, dans l'organisation militaire présente, l'évaluation des officiers, en respectant certains critères et l'importance qui leur est respectivement attribuée, passe par une décision basée sur des appréciations littérales et donc empreintes de subjectivité. La conclusion apportée est que les résultats obtenus démontrent que le système peut aider à améliorer la prise de décision, et ce dans différentes circonstances, tout en apportant des informations transparentes, logiques et raisonnées.
 - De manière similaire, une appréciation des performances appliquée à la promotion a été réalisée dans l'armée Coréenne⁷⁴⁷. Dans ce cadre, c'est le classement de performances des personnes, réalisée par agrégation des scores de différents évaluateurs qui a fait l'objet d'une modélisation, pour faciliter le

⁷⁴⁵ FUSTIER B. Approche qualitative d'un problème d'évaluation. *Journal de Mathématiques du Maroc*, vol. 2, 1994.

⁷⁴⁶ CHANG J-R, CHENG C-H, CHEN L-S. A fuzzy-based military officer performance "appraisal" system. *Applied Soft Computing*, vol. 7, n° 3, 2007, p. 936-945.

travail d'une commission chargée de cette tâche. Au niveau des conclusions, il est indiqué que l'utilisation de la logique floue permet de classer les performances des candidats, sans être sous l'influence d'un membre dominant de la commission qui fausserait les résultats. Les résultats montrent que cette approche systématique à travers une « procédure floue » est une méthode appropriée pour obtenir des résultats transparents et justes d'évaluations multicritères.

- Dans le monde de l'enseignement, on trouve plusieurs publications en 2010 :
 - Dans l'enseignement supérieur Taïwanais⁷⁴⁸, la recherche d'un avantage compétitif face à l'Ouest et à la Chine (attirer plus d'étudiants) a amené à rechercher l'amélioration des performances et développer des compétences clés. Le problème d'évaluation des performances au regard d'une prise de décision multicritères, caractérisé par des items nombreux et parfois contradictoires est posé. Le modèle mis en œuvre (dont la méthode DEMATEL utilisant la théorie de ensembles et des nombres flous) est adapté à des modèles de relations croisées et permet de construire un système permettant la mesure de critères pour évaluer l'innovation. Les auteurs espèrent que les améliorations innovantes permettront d'être plus pratiques, efficaces et efficaces.
 - L'établissement de critères d'évaluation des salariés est un pré-requis de l'appréciation de leur performances, avec la compréhension des niveaux de réalisation attendus. Un article a proposé⁷⁴⁹ l'application du modèle de logique floue à l'appréciation des performances du personnel, dans département universitaire d'un établissement d'enseignement supérieur de la région du Midwest aux USA. La conclusion formulée a été de fournir un exemple illustré visant à encourager l'application de la théorie des ensembles flous au

⁷⁴⁷ MOON C., LEE J., LIM S. A performance appraisal and promotion ranking system based on "fuzzy" logic : An implementation case in military organizations. *Applied Soft Computing*, vol. 10, n° 2, 2010, p. 512-519.

⁷⁴⁸ CHEN J-K, CHEN I-S. Using a novel conjunctive MCDM approach based on DEMATEL, fuzzy ANP, and TOPSIS as an innovation support system for Taiwanese higher education. *Expert Systems with Applications*, vol. 37, n° 3, 2010, p. 1235-1240.

⁷⁴⁹ SHAOUT A., AL-SHAMMARI M. Fuzzy logic modelling for performance appraisal systems. A framework for empirical evaluation. *Expert Systems With Applications*, vol. 14, 1998, p. 323-328.

domaine de l'appréciation des performances multi-attributs, en indiquant son extension possible à de nombreuses applications de gestion.

- A niveau du monde de l'entreprise, deux études récentes ont retenu notre attention :
 - Concernant l'évaluation et la sélection des employés, la question est importante et peut affecter de manière significative la compétitivité future et la performance d'une entreprise. Un article⁷⁵⁰ propose donc d'établir une démarche indiquant comment construire les objectifs de sélection des employés, les facteurs et indicateurs à mesurer, et ce à travers la mise en place d'un système d'évaluation cohérent facilitant le processus de décision. Le processus de comparaison d'un employé avec le travail requis est effectué à travers un modèle flou basé sur les compétences. Au niveau des conclusions, il est indiqué que l'approche réalisée permet de tolérer l'imprécision de facteurs qualitatifs permettant de tenter de valider la sélection d'employés à un niveau stratégique de l'organisation.
- Enfin, l'étude à notre sens la plus complète sur cette thématique a été publiée en 2008⁷⁵¹. Partant de la nécessité de rester concurrentiel dans un marché en pleine évolution, il indique comme nécessaire de créer et développer des compétences adéquates, clés de voûte du management sur les plans stratégiques et tactique. L'estimation des compétences nécessite des capacités particulières, ainsi que de procéder à une évaluation subjective. Cela amène à relever deux défis, avec d'une part la caractérisation des ressources impliquées dans le développement d'une compétence, et d'autre part de les relier entre elles, avec toute leur subjectivité sous-jacente. A travers un apport méthodologique, les auteurs proposent que la compétence soit objectivée comme la capacité à combiner efficacement des ressources immatérielles (connaissance, savoir-faire, etc.) et des ressources matérielles (instruments, machines, etc.) afin de satisfaire une activité. Le postulat est établi est que les ressources se basent sur quatre caractéristiques, à savoir la valeur, la pénurie, la faculté d'imitation, la substitution. Une approche floue se compose de deux niveaux, avec d'une part l'évaluation des différents indicateurs

⁷⁵⁰ GOLEC A., KAHYA E. A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computer and Industrial Engineering*, vol. 52, n° 1, 2007, p. 143-161.

d'une compétence, et d'autre part l'estimation de l'indicateur global pour une compétence donnée. Au niveau des conclusions, la méthodologie proposée permet l'intégration de variables linguistiques et leur transformation en données numériques qui peuvent être utilisées pour la détermination quantitative de la criticité des compétences. L'utilisation d'une approche floue basée sur le champ de l'évaluation des compétences semble un champ d'investigation prometteur.

Nous avons donc décidé d'approfondir la réflexion sur la logique floue, en étudiant la méthode utilisée, aux fins d'une expérimentation adaptée à l'objet de notre recherche. Cela nous amène tout d'abord à appréhender rapidement son historique, avant d'en considérer ses composantes et leur articulation.

3. La logique floue : un système de raisonnement avec des composantes « sui generis »

Nous présenterons de manière synthétique le concept de logique floue, en nous attachant plus particulièrement à son approche novatrice liée à la prise en compte du principe de gradualité dont nous préciserons les contours.

3.1. Approche globale

Ainsi que l'écrit Bouchon-Meunier⁷⁵², « les connaissances dont nous disposons sur une situation quelconque sont généralement imparfaites, soit parce que nous avons un doute sur leur validité, elles sont alors incertaines, soit parce que nous éprouvons une difficulté à les exprimer clairement, elles sont alors imprécises. Le monde réel apparaît donc comme imprécis et incertain ». On considère de fait que les limites des états de la nature ne sont pas toujours très nettes, telles le passage du jour à la nuit. A partir de quand peut-on dire qu'il fait nuit ? De même, les imprécisions sont aussi particulièrement remarquables dans le fonctionnement de l'esprit humain, dans ses fonctions de reconnaissance et de raisonnement. Le besoin de gérer des systèmes complexes conduit nécessairement à la prise en compte de données vagues (coût élevé), imprécises (arbre d'environ trois à cinq mètres), soumises à des erreurs (approximation à x % près), mal définies (avoir chaud ou froid). Les problèmes posés par les connaissances imprécises et vagues ont toutefois été prises en compte à partir de 1965,

⁷⁵¹ PEPIOT G., CHEIKHOUROU N., FÜRBRINGER J-M., GLARDON R. A fuzzy approach for the evaluation of competences. *International Journal of Production Economics*. vol. 112, n° 1, 2008, p. 336-353.

en considération de l'idée d'appartenance à une classe, de catégorie aux limites mal définies, de gradualité dans le passage d'une situation à une autre, dans une généralisation de la théorie des ensembles admettant des situations intermédiaires entre le tout et le rien : on nomme la naissance de la logique floue. Cette approche a été décrite dans un article magistral particulièrement explicite de Fustier⁷⁵³, qui présente la logique floue de manière très didactique, ce qui permet donc d'en faciliter l'abord à travers des concepts particulièrement bien formalisés, exposé sur lequel nous n'avons donc rien à ajouter.

« Contrairement à toute apparence, la logique floue n'est pas un raisonnement vague avec des résultats approximatifs. Au contraire, c'est un outil scientifique qui permet à l'homme de formaliser simplement mais rigoureusement les subtilités de la pensée humaine.

Il est de notoriété que la logique floue ait été introduite par Zadeh⁷⁵⁴ dans un article séminal intitulé « *les ensembles flous* ». Cette nouvelle manière de raisonner est basée sur un principe très naturel, le principe de gradualité, qui étend la logique binaire classique à un ensemble plus général où le flou est accepté comme sujet de science. En particulier, on accepte qu'une proposition donnée soit plus ou moins vraie (ou fausse) plutôt que seulement vraie ou fausse. Ainsi, la logique floue peut être appliquée à tous ces concepts dont la description en termes mathématiques classiques est impossible à faire en raison de leur imprécision naturelle. Le concept d'évaluation doit pouvoir entrer dans le champ d'application de la logique floue.

Toutefois, la majorité des applications est restée cantonnée dans les pays industrialisés, principalement au Japon et en l'Allemagne⁷⁵⁵ où la technologie floue est en expansion avec les outils et les produits flous tels que la caméra vidéo, les dispositifs d'identification d'appareils, etc. Paradoxalement, c'est dans le secteur des sciences « molles », que la logique floue a eu la pénétration la plus faible. On note toutefois un développement récent d'approches en matière de GRH basées sur cette logique, et notamment dans les pays d'Asie (Corée, Taïwan).

L'appellation de « sciences économiques floues » a été employé pour la première fois pendant l'été 1985 au premier congrès international de l'association des systèmes flous qui s'est tenu à Palma de Majorque⁷⁵⁶. C'était l'aboutissement d'une longue série de recherches initiée par

⁷⁵² BOUCHON-MEUNIER, B. *La logique floue et ses applications*. Paris : Vuibert, 1995.

⁷⁵³ FUSTIER B. The mathematical Framework of Fuzzy Logic. In : *Fuzzy Set Approach to Multidimensional Poverty Measurement*, New York : Springer, 2006, p. 12-34.

⁷⁵⁴ ZADEH, L.A. Fuzzy sets. *Information and Control*, vol. 8, 1965, p. 338-353.

⁷⁵⁵ ZIMMERMANN H. J., The German Fuzzy Boom, *Les clubs CRIN*, 1993, la lettre n° 4, p.3-4.

⁷⁵⁶ PONSARD Claude, FUSTIER Bernard, *Fuzzy Economics and Spatial Analysis*, Collection de l'Institut de Mathématiques Economiques, n°32. Dijon : Librairie de l'Université. IV, 1986, 202 p.

Ponsard, en particulier dans le cadre de l'analyse économique spatiale⁷⁵⁷. Depuis cette époque, les applications économiques de la théorie des sous-ensembles flous ont connu un certain désintérêt dans les recherches dites académiques ».

A cette construction, se réfèrent à la fois le principe dit de gradualité qui, comme son nom l'indique, est un principe de concept « d'échelle », principe selon lequel tout est une question de degré, et une théorie mathématique complète sur les ensembles flous que nous n'aborderons toutefois pas ici dans ce cadre.

3.2. Le principe de gradualité.

La logique mathématique sous sa forme classique identifie deux possibilités (et seulement deux) pour exprimer la valeur de vérité de n'importe quelle proposition : c'est « vrai » ou « faux ». Selon la norme fixée par Boole⁷⁵⁸, la valeur de vérité est égale à 0 ou à 1 selon que le rapport est faux ou vrai. Si l'on considère une propriété p définie sur un ensemble X d'éléments X , on indiquera par $p(x)$ que le degré de vérité du rapport « x possède p » noté par $P(x)$. En d'autres termes, on dit que $p(x)$ prend ses valeurs dans l'ensemble $\{0,1\}$ et $P(x)$ est alors une proposition ordinaire. Cette notion suppose que les propriétés p sont rigoureusement définies sur les ensembles de référence, par exemple le genre masculin si nous considérons un ensemble de personnes. Dans ce cas, l'ensemble $\{0,1\}$ est suffisant pour exprimer des valeurs vraies (n'importe quel état intervenant entre faux et vrai étant exclu). Néanmoins, la logique (booléenne) binaire ne retranscrit pas l'imprécision dominante du monde réel. En particulier, la plupart des propriétés utilisées dans des langages naturels sont généralement mal définies. Ainsi, pour estimer le degré de vérité de propositions telles que « x est une personne bien disposée » ou « x est une belle femme », il est clair que nous avons besoin d'un ensemble de valeurs plus grandes que $\{0,1\}$.

La logique des trois valeurs de Lukasiewicz⁷⁵⁹ était une première tentative de suppléer à la logique classique (la valeur 0,5 est employée quand nous avons des doutes sur la valeur de

⁷⁵⁷ PONSARD Claude, An application of fuzzy subsets theory to the analysis of the consumers spatial preferences, *Fuzzy Sets and Systems*, 1981, vol. 5, p. 235-244 ;

PONSARD Claude, L'équilibre spatial du consommateur dans un cadre imprécis, *Sistemi Urbani*, 1981, 3 : 107-133 ;

PONSARD Claude, Partial spatial equilibria with fuzzy constraints, *Journal of regional science*, 1982, n° 22, p.159-175 ;

PONSARD Claude et al., *Les espaces économiques flous. Analyse économique spatiale*. Paris : PUF, 1988, p. 355-389.

⁷⁵⁸ Boole est le créateur de la logique symbolique moderne, il a algébrisé la logique.

⁷⁵⁹ En 1928, ce mathématicien admet des énoncés vrais, faux et partiellement vrais au niveau logique.

vérité d'une proposition). Des logiques plus générales (logiques à valeurs multiples) ont été établies après, mais c'est à Zadeh⁷⁶⁰ que l'on doit la plus générale. En effet, l'intervalle $[0,1]$ remplace l'ensemble $\{0,1\}$. Quand $p(x)$ appartient à l'intervalle $[0,1]$, $P(x)$ est une proposition floue. $P(x)$ est vraie quand $p(x) = 1$, fausse quand $p(x) = 0$ et « plus ou moins » vraie (ou fausse) pour d'autres valeurs comprises dans l'intervalle. On note que l'intervalle $[0,1]$ inclut une infinité des valeurs, et qu'ainsi la transition de la vérité au mensonge est progressive plutôt que brutale. Le principe de gradualité s'applique également aux notions de sous-ensembles et de nombres. Pour nous, l'utilité de cette méthode réside en son application aux problèmes complexes d'évaluation, et plus particulièrement celui d'évaluation des personnels.

4. Prise de décision et évaluation dans un contexte flou : le modèle de Fustier.

Nous considérons ici un modèle simple dans le cadre des opérateurs de logique floue maximum/minimum. Le modèle établi par Fustier⁷⁶¹ propose un index « d'agrégation floue » et présente pour nous l'intérêt de s'appliquer au champ de l'évaluation.

Dans l'exposé de ses travaux, il considère un ensemble d'objets noté I , qui sont les pays que nous devons évaluer en fonction d'un concept vaguement défini comme étant la richesse (ou son contraire, la pauvreté). La première étape de la démarche évaluative consiste à cerner plus précisément le concept en essayant de décomposer ce dernier en une liste aussi exhaustive que possible d'attributs. Ces attributs, notés J , doivent être non redondants et posséder différents coefficients d'importance notés $\pi(j)$. Si nous considérons par exemple le concept de la richesse, nous pouvons avoir :

⁷⁶⁰ ZADEH L.A, Fuzzy Sets, op. cit.

⁷⁶¹ FUSTIER B. Évaluation, Prise de Décision et Logique Floue. *Économie Appliquée*, tome LIII, 2000, n°1, p. 155-174 ;

FUSTIER B., Approche qualitative d'un problème d'évaluation, *Journal de Mathématiques du Maroc*, vol. 2., 1994, p. 81-86 ;

FUSTIER B. Evaluation multicritère : une approche qualitative. In : *Applying Multiple Criteria Aid for Decision to Environmental Management*. Bruxelles, Luxembourg : Paruccini, Kluwer Academic Publishers, 1994, p. 51-62 ;

FUSTIER B. Les Espaces de Richesse et de Pauvreté dans le Monde : une tentative de classification. In : 4^{èmes} Rencontres Euro-méditerranéennes, *Pauvreté et Inégalités dans les Pays Riverains de la Méditerranée*, Nice, 25-27 Septembre 2000 ;

FUSTIER B., SERRA D. Sensibilité des sites touristiques : une approche fondée sur la logique floue. *TEOROS*, Université du Québec, Montréal, 2001, vol. 20, n°3, p. 45-53 ;

FUSTIER B. The mathematical Framework of Fuzzy Logic. In : *Fuzzy Set Approach to Multidimensional Poverty Measurement*, New York : Springer, 2006, p. 12-34.

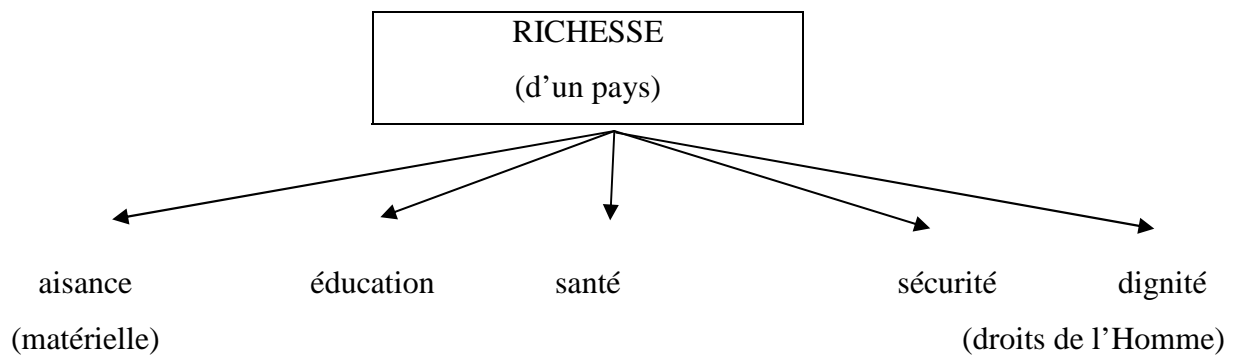
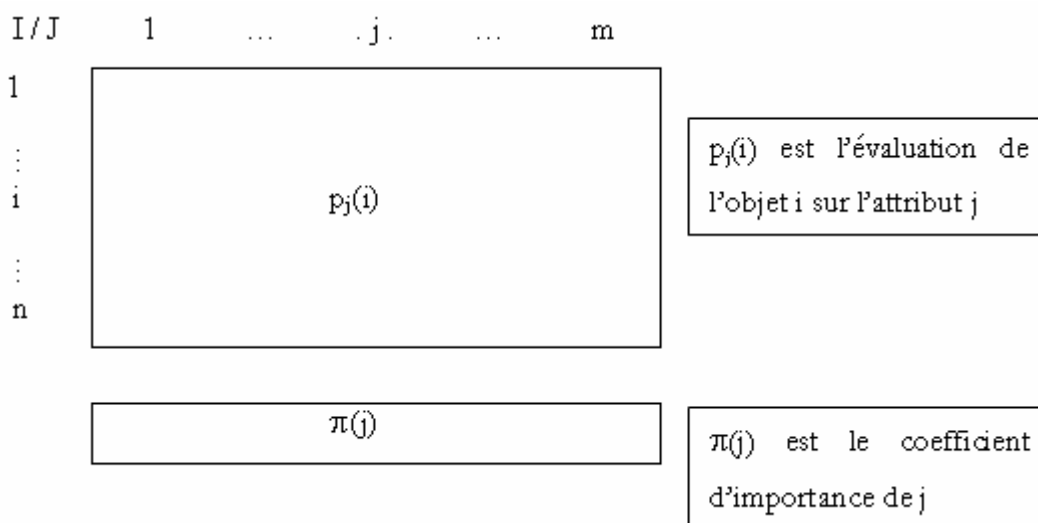


Figure 27 - Décomposition d'un concept flou en attributs.

Un attribut est une notion moins vague que le concept initial, mais il conserve un certain degré d'imprécision dans l'univers du discours (à quel niveau de revenu peut-on considérer une personne comme ayant cette capacité ? Est-elle aussi riche que Crésus ? Est-ce que l'absence de guerre est suffisant pour affirmer que les personnes d'un pays sont en sécurité ?). Pour cette raison, les évaluations des objets pour chaque attribut et les coefficients d'importance de ces attributs peuvent être considérés comme des degrés de vérité de propositions floues :



En optant pour des nombres compris entre 0 et 1 on tient compte de l'imprécision naturelle inhérente aux attributs. Par définition, $p_j(i)$ est le niveau de vérité de la proposition floue : « i possède j » et $\pi(j)$ représente le degré de vérité de la proposition floue « l'attribut j est important ». Un attribut avec un coefficient d'importance égal à 1, s'appelle attribut fondamental; et l'on formule l'hypothèse qu'au moins un des attributs soit fondamental. Notons que le vecteur des coefficients d'importance représente les évaluations assignées à un

objet « idéal » (il possède j, exactement selon l'importance accordée à j dans le problème d'évaluation).

Si nous devons évaluer des pays sur le premier attribut, par exemple selon la richesse monétaire (revenu) et si nous pouvons obtenir le produit intérieur brut par habitant pour chaque pays i, il est possible d'écrire la formule :

$$p_1(i) = \begin{cases} 0 & \text{si } y(i) < y(-) \\ y(i) / y(+) & \text{autrement} \end{cases}$$

avec $y(i)$ = PIB par habitant de i, $y(-)$ = PIB par habitant correspondant au niveau minimum pour vivre, et $y(+)$ = PIB par tête du pays le plus riche au monde.

En cas de manque de données statistiques pour des attributs purement qualitatifs (tels que la « dignité » ou les coefficients d'importance), nous devons directement estimer le $p_j(i)$ et $\pi(j)$ dans l'intervalle [0,1].

Dans ces conditions, nous souhaitons définir un opérateur g qui assigne à chaque objet i une valeur $g(i) \in [0,1]$. Nous pouvons observer que $g(i)$ montre combien i est proche du concept initial d'évaluation. Dans l'exemple précédent, $g(i)$ est le degré de vérité de la proposition floue : « le pays i est riche ». Par définition, $1 - g(i)$ est le degré de vérité de la proposition : « le pays i n'est pas riche ».

Il est également approprié de prendre en considération un concept comme la richesse ou son contraire (pauvreté) puisque la complémentation floue permet de passer d'un concept à l'autre. Il y a une littérature abondante sur l'agrégation floue⁷⁶².

Actuellement, nous devons traiter des degrés de vérité qui sont des évaluations qualitatives plus subjectives que des données numériques objectives (mesures). De ce rapport de fait il découle que la grande majorité des opérateurs compilés (faire la moyenne ou des opérateurs compensatoires) doivent être ignorés parce que leurs bases théoriques ne sont nullement différentes de la signification d'autres opérateurs statistiques traditionnels. Cependant, nous

⁷⁶² DUBOIS D, PRADE H. A review of Fuzzy Sets Aggregation Connectives, *Information Sciences*, 1985, vol. 35, p. 85-121 ;

MIZUMOTO M. Pictorial representations of Fuzzy Connectives : cases of t-norms, t-conorms and averaging operators", *Fuzzy Sets and Systems*, 1989, vol. 31, p. 217-242 ;

MIZUMOTO M. Pictorial representations of Fuzzy Connectives : cases of compensatory operators and self-dual operators, *Fuzzy Sets and Systems*, 1989, vol. 32, p. 45-79.

devons admettre que les opérateurs entièrement compatibles avec ceux de la logique floue maximum/minimum sont très rares, les opérateurs bien connus de cette catégorie sont d'un poids maximal :

$$s(i) = \vee [p_j(i) \wedge \pi(j) \mid j = 1 \dots m]$$

et le poids minimal des opérateurs⁷⁶³ :

$$s(i)' = \wedge [p_j(i) \vee (1 - \pi(j)) \mid j = 1 \dots m]$$

On notera que le minimum pesé ne possède pas de signification concrète dans un problème d'évaluation (en raison des coefficients de non importance $1 - \pi(j)$). La formule maximum pesée semble être appropriée ici, mais elle semble être trop « optimiste » : une évaluation égale à 1 donné sur un attribut fondamental suffira pour obtenir une valeur maximum de l'opérateur, qui est 1. Nous pouvons voir ce résultat sur le tableau 5 où deux objets (a et b) et sept attributs (1, 2,...) sont considérés : nous obtenons $s(a) = 1$ bien que nous ayons les évaluations zéro pour tous les attributs, sauf pour $j = 4$. Pour trouver une solution à cela, un différentiel de discordance $r_j(i)$ sur chaque j est calculé entre le profil d'un objet donné i et le profil de l'objet idéal (selon le vecteur des coefficients d'importance) :

$$r_j(i) = \begin{cases} 0 & \text{si } p_j(i) \geq \pi(j) \\ \pi(j) - p_j(i) & \text{autrement} \end{cases}$$

Nous voyons que $r_j(i) \in [0,1]$ avec $r_j(i) = 1$ si j est fondamental et $p_j(i) = 0$. En suivant l'exemple de la formule de pondération maximale, l'opérateur maximum est utilisé pour récapituler les écarts de discordance.

Soit $r(i)$ l'index du discordance de i , nous avons :

$$r(i) = \vee [r_j(i) \mid j = 1 \dots m] \quad (\alpha)$$

Il est clair que $r(i) \in [0,1]$

DUBOIS, D, GRABISCH M. *Agrégation multicritère et optimisation*, op. cit.

⁷⁶³ DUBOIS, D, PRADE, H. Weighted Minimum and Maximum Operations, *Fuzzy Sets Theory*, Information Sciences, 1986, vol. 3, p. 12-28.

j →	1	2	3	4	5	6	7
$p_j(a) \rightarrow$	0	0	0	1	0	0	0
$p_j(b) \rightarrow$	0.9	0.9	0.9	1	0.9	0.9	0.9
$\pi(j) \rightarrow$	1	1	1	1	0.8	0.7	0.7
$p_j(a) \wedge \pi(j) \rightarrow$	0	0	0	1	0	0	0
$p_j(b) \wedge \pi(j) \rightarrow$	0.9	0.9	0.9	1	0.8	0.7	0.7
$r_j(a) \rightarrow$	1	1	1	0	0.8	0.7	0.7
$r_j(b) \rightarrow$	0.1	0.1	0.1	0	0	0	0

1	= s(a)
1	= s(b)
1	= r(a)
0.1	= r(b)

Tableau 7 - Poids maximum et calcul de discordance.

Un index de concordance, noté $t(i)$, est obtenu par la négation de la notion de discordance :

$$t(i) = 1 - r(i) \quad (\beta)$$

Nous obtenons $t(a) = 0$ (a n'est pas en concordance avec l'objet idéal) et

$$t(b) = 0.9 \text{ (b est bien en concordance avec l'objet idéal).}$$

En conclusion, un opérateur flou d'« agrégation » est donné par :

$$g(i) = s(i) \wedge t(i) \quad (\epsilon)$$

Selon les opérateurs de logique floue maximum/minimum, l'opérateur \wedge est employé pour relier les deux index, mais dans les applications concrètes nous pouvons entendre les règles et préférer un opérateur plus « synthétique » tel :

$$g(i) = [s(i) + t(i)] / 2 \quad (\delta)$$

Avec (ϵ) nous obtenons $g(a) = 0$ et $g(b) = 0.90$.

Avec (δ) , nous obtenons $g(a) = 0.50$ et $g(b) = 0.95$.

Remarque : de (β) et (α) nous avons $t(i) = 1 - \vee [r_j(i) \mid j = 1 \dots m]$.

En employant la relation de dualité, nous obtenons :

$$1 - \vee [r_j(i) \mid j = 1 \dots m] = \wedge [1 - r_j(i) \mid j = 1 \dots m].$$

En conclusion, nous pouvons également calculer l'index de concordance selon :

$$t(i) = \wedge [1 - r_j(i) \mid j = 1 \dots m]$$

À partir de l'exemple précédent, nous obtenons :

j →	1	2	3	4	5	6	7	
1 - r _j (a) →	0	0	0	1	0.2	0.3	0.3	0 = t(a)
1 - r _j (b) →	0.9	0.9	0.9	1	1	1	1	0,9 = t(b)

Tableau 8 - Utilisation de la relation de dualité pour calculer l'index de concordance

Ce procédé a été notamment appliqué pour évaluer la sensibilité environnementale des zones touristiques dans la région Corse⁷⁶⁴.

⁷⁶⁴ FUSTIER Bernard, SERRA Denis. Sensibilité des sites touristiques : une approche fondée sur la logique floue, *TEOROS*, Université du Québec à Montréal, 2001, vol. 20, n°3, p. 45-53.

Section II : La création d'un modèle informatisé

Dans la suite logique de notre recherche, il est utile de mettre en pratique les concepts définis dans le cadre de l'évaluation qualitative de personnes. Pour améliorer l'efficacité du modèle développé par Fustier qui va nous servir de support de référence⁷⁶⁵, nous y associerons un développement informatique, sur la base d'un progiciel standard du commerce, à savoir le tableur Excel. Enfin, nous passerons à l'analyse des résultats, ce qui nous permettra de voir dans quelle mesure ils infèrent notre première hypothèse de départ.

La difficulté de procéder à l'évaluation de personnes tient pour partie à la sémantique utilisée à cette occasion. Moulinier indique en effet « *qu'au delà du contenu que définit un terme, il y a son pouvoir d'évocation* »⁷⁶⁶. L'utilisation d'une grille d'évaluation bien comprise, qu'il nomme aussi grille de perfectionnement, est donc un des facteurs clés succès de l'opération.

On envisagera donc dans un premier temps la transposition de la logique floue à l'évaluation de personnes avant de voir le modèle conceptuel qui a pu être élaboré dans notre approche interprétativiste.

1. La transposition à l'évaluation de personnes

Comme on l'a vu précédemment (cf. supra) le choix s'est porté à l'Office National des Forêts sur une évaluation axée sur 3 grands types d'indicateurs globaux que l'on dénommera « famille » pour la clarté de l'exposé, avec :

- 1 – les qualités personnelles,
- 2 – le professionnalisme et la technicité,
- 3 – la méthode dans le travail.

L'application de cette grille aboutit à une cotation sur une échelle littérale qui ne permet toutefois que de fournir difficilement des éléments de comparaison entre individus, et donc de pouvoir opérer un classement. Par ailleurs l'amplitude de l'échelle est limitée à cinq possibilités de choix (dont un non concerné). Cet élément est à rapprocher de la procédure de notation qui doit lui succéder. Les tentatives d'utiliser des échelles de Lickert n'ont en effet pas abouti à des résultats satisfaisants, car basées sur un système mathématique classique de moyennes pondérées.

⁷⁶⁵ Notre modèle se base sur les travaux de B. Fustier, en le transposant à l'évaluation de personnes.

⁷⁶⁶ Moulinier R., *L'évaluation du personnel*, op. cit., p. 41.

La logique floue va nous permettre de lever cet obstacle, et nous allons nous attacher à en faire la démonstration.

En rapportant les trois familles définies à la sémantique propre à la logique floue, on peut considérer que chaque indicateur est une « propriété » que l'on dénommera respectivement q , f et b .

1.1. On considèrera dans une première approche chaque famille prise de façon autonome.

1.1.1. Définition des différentes composantes

Si l'on indique par I l'ensemble des n fonctionnaires devant être notés au titre d'une année, on peut le noter comme $I = \{1 \dots\dots i \dots\dots n\}$, avec la propriété « qualités personnelles » q .

Le sous ensemble flou de I correspondant à cette propriété s'écrira :

$$Q = \begin{array}{c} \boxed{\begin{array}{c} 1 \text{ ----- } i \text{ ----- } n \\ \text{----- } q(i) \text{ -----} \end{array}} \end{array}$$

- avec $q(i)$ signifiant le degré d'appartenance de i au sous ensemble flou Q ;
- le fonctionnaire i possède plus ou moins la propriété « qualités personnelles ».

Cette propriété est toutefois un concept imprécis qui doit donc être clarifié, et pour ce faire être subdivisé en sous concepts qui seront dénommés attributs.

Cinq attributs ont donc été définis, avec : la présentation, la maîtrise de soi, l'esprit d'équipe, l'esprit d'initiative, et enfin la discipline, ponctualité, assiduité, disponibilité.

Si l'on note $J = \{1 \dots\dots j \dots\dots 5\}$ l'ensemble de ces attributs, l'information peut donc se présenter de la façon suivante :

I / J	1	j	5	(Attributs)
1				
i		$q_j(i)$		Evaluation de i selon j
n				(intervalle de 0 à 1)
		$\pi(j)$		Coefficient d'importance

- $q_j(i)$ est le niveau de vérité de « i possède la propriété qualités personnelles q », dans l'intervalle compris entre zéro et un.

- $\pi(j)$ est un nombre compris entre zéro et un que l'on interprète comme niveau de vérité de la proposition « l'attribut j est important ».

Le vecteur des coefficients d'importance représente le profil du fonctionnaire idéal, et donc excellent. La seule contrainte exposée ici est qu'au moins un de ces cinq attributs doit avoir un poids égal à un (attribut fondamental).

1.1.2. Cheminement opérationnel

La modélisation va ensuite passer par trois étapes que nous examinerons successivement.

1ère étape : calcul du maximum pondéré.

Par définition, le maximum (max) pondéré de l'évalué est noté $s(i)$. On a :

$$s(i) = \bigvee [q_j(i) \wedge \pi(j) ; j=1 \dots m]$$

On prendra arbitrairement en exemple la première personne de la liste, associée à la première famille d'attributs q, soit les qualités personnelles.

Valeur attribuée lors de l'évaluation à i

i/ q	Présentation	Maîtrise	Esprit équipe	Esprit initiative	Discipline
i	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75

Coefficient d'importance

π	0,8	1	1	1	0,8
-------	------------	----------	----------	----------	------------

Niveau de vérité pondérée

s	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	s(i)=0,75
---	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	------------------

On indiquera que le maximum pondéré est un opérateur de synthèse trop tolérant car il suffit qu'une personne possède une évaluation égale à 1 sur un attribut fondamental pour que son maximum pondéré soit égal à 1, ce qui induit le passage par d'autres étapes correctives.

2ème étape : calcul de l'indicateur de concordance

Cette étape nécessite trois phases :

– discordance sur j

L'indice de discordance de i sur j est calculé comme suit :

$$r_j(i) = \begin{cases} 0 & \text{si } q_j(i) \geq \pi(j) \\ \pi(j) - q_j(i) & \text{si } q_j(i) < \pi(j) \end{cases}$$

Soit, en reprenant notre exemple :

i / q	Présentation	Maîtrise	Esprit équipe	Esprit initiative	Discipline
i	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75

Coefficient d'importance

π	0,8	1	1	1	0,8
-------	-----	---	---	---	-----

Écarts discordants

r	0,05	0,25	0,25	0,25	0,05
---	------	------	------	------	------

- calcul de la discordance globale

L'indice de discordance globale de l'évalué i est :

$$r(i) = \sum [r_j(i) ; j = 1 \dots m] ,$$

soit $r(i) = 0,25$ qui est le niveau de vérité de la proposition « i est discordant avec le fonctionnaire idéal »

- – calcul de l'indicateur de concordance

En supposant que la concordance est la négation de la discordance, on définit alors l'indicateur de concordance de l'évalué i par :

$$\begin{aligned}t(i) &= 1 - r(i) \\ &= 1 - 0,25 = 0,75\end{aligned}$$

Dans ce cas, on a le fonctionnaire i qui est concordant avec le « fonctionnaire idéal ».

3ème étape : connexion

S'agissant d'une évaluation, la formule considérée est :

$$g(i) = \frac{s(i) + t(i)}{2} = \frac{0,75 + 0,75}{2} = 0,75$$

1.2. La mise en oeuvre de la méthode définie.

On reprendra les trois étapes définies pour chacune des deux autres familles avant de mettre les résultats obtenus en ligne, pour une évaluation globale unique.

1.2.1. Application aux autres familles de critères

On considèrera dans le cas de l'ONF le professionnalisme et la technicité d'une part, la méthode dans le travail d'autre part. Chacune de ces propriétés est aussi caractérisée par cinq attributs. Les trois étapes définies seront donc reprises itérativement.

On obtient donc trois grandes familles de résultats, qui sont dans un premier temps toutes indépendantes. Comme elles participent toutefois d'une évaluation unique, il était donc souhaitable de les associer en les mettant toutes en parallèle.

Ce faisant, on arrive à la possibilité de développer plus avant les possibilités offertes par le modèle de base de logique floue.

1.2.2. Extension du modèle initial liée à l'observation participante

1 – Les résultats $g(i)$ de chaque famille sont considérés comme des attributs d'une propriété globale et font l'objet d'un retraitement selon le modèle ci-dessus exposé.

2 – Un coefficient d'importance est attribué à chaque famille, permettant d'exprimer une pondération selon la valeur attribuée à chaque propriété.

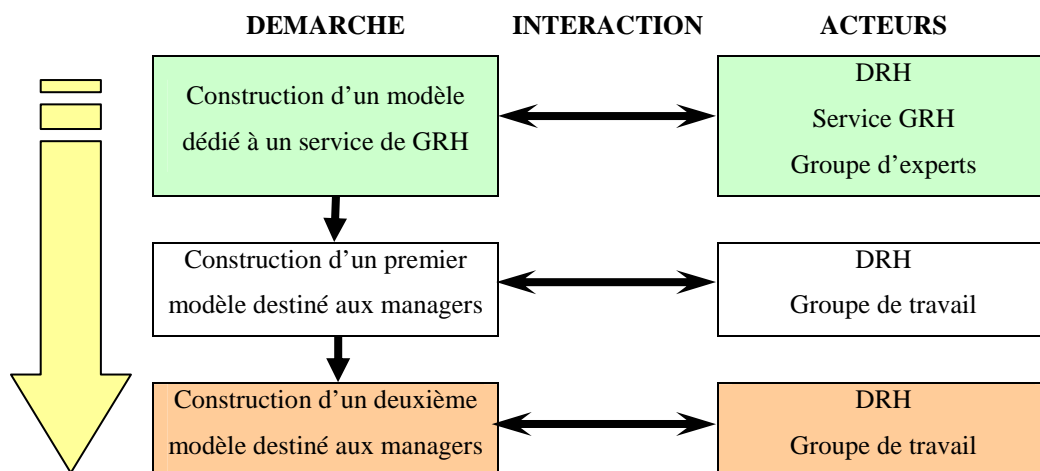
Nota : compte tenu du fait qu'il y a trois propriétés en présence, si tous les coefficients $\pi(g)$ sont jugés comme fondamentaux (valeur 1), le calcul pourrait être simplifié en faisant la moyenne arithmétique des évaluations les plus fortes et les plus basses.

On entrevoit maintenant la complexité générée par une démarche novatrice, qu'il convient donc d'automatiser pour un traitement efficient.

L'outil permettant ce traitement a donc été développé sur le tableur Excel 2003, avec un environnement rendu plus convivial par l'utilisation de diverses fonctionnalités présentes (menus), et a permis la réalisation de tests du modèle.

2. La modélisation informatique

Les principes présentés dans la première partie de l'exposé ont été mis en place de manière empirique au travers du développement informatique d'un petit applicatif. Sa finalité première consistait à vérifier la cohérence entre l'évaluation des compétences tracée dans une grille d'évaluation critériée et la note administrative attribuée, au sein d'un service RH, pour tenter d'harmoniser les pratiques et opérer une péréquation entre les différents évaluateurs. Dans la continuité de cette démarche, une demande managériale d'avoir en appui un outil technique facilement disponible, spécifique à l'évaluation et souple d'utilisation, nous a amené à reconfigurer le premier modèle développé, pour l'adapter aux besoins exprimés. Ce modèle a été co-construit par itérations successives avec un groupe de travail composé de managers opérationnels, et connu deux versions majeures. Notre démarche globale peut être synthétisée dans le tableau suivant :



L'ergonomie du produit a été placée au centre des préoccupations, ce qui a fait évoluer à la fois l'analyse et le développement. Sa souplesse se traduit notamment par ailleurs au niveau des possibilités de paramétrage de l'outil, avec des éléments à convenir.

2.1. Les contraintes ont induit une analyse préalable au développement

La connaissance d'une partie des différentes contraintes tirées des textes en vigueur a permis de procéder à leur intégration en amont, ce qui a facilité le développement de l'applicatif.

2.1.1. La prise en compte des contraintes initiales

Un certain nombre d'obligations sont tirées des différents arrêtés réglementaires concernant la fonction publique : il semblait intéressant de développer un modèle permettant d'être opérationnel dans tous les cas recensés.

Pour ce qui concerne le nombre de « familles » ou « propriétés » au sens de la logique floue, le maximum répertorié pour un ministère (Éducation Nationale), après examen approfondi de tous les textes publiés, a été de quatre.

Pour ce qui concerne le nombre d'attributs pour une propriété, la valeur la plus importante a été portée à vingt (certaines administrations n'ont qu'une propriété déclinée en de nombreux critères d'évaluation).

Le premier modèle a donc été bâti de façon à permettre jusqu'à ($4 * 20 =$) 80 attributs différenciés.

Par ailleurs, s'agissant d'une notation réalisée par le supérieur hiérarchique direct, nous avons considéré qu'une centaine de personnes pour un service était un chiffre important et nous avons donc limité le développement à ce nombre.

2.1.2. La programmation de l'applicatif

Les fonctions disponibles en standard permettent de mettre en œuvre les différents traitements et algorithmes de calcul nécessités par la logique floue. C'est ce que nous appelons le « moteur d'inférence ». Le développement a été rationalisé de façon logique :

- en respectant les séquences exposées ci-dessus,
- en proposant à l'utilisateur une saisie par étapes ;
- en automatisant les traitements par des macro commandes ;
- en donnant une certaine homogénéité à l'ensemble.

L'expérience professionnelle acquise dans le domaine informatique nous a permis de réaliser directement l'outil nécessaire.

2.2. Présentation des différentes opérations à réaliser

Après avoir paramétré l'applicatif, il ne restera plus qu'à saisir les données issues de l'évaluation.

2.2.1. Paramétrage de base

L'utilisation de six écrans a été nécessaire pour mener à bien la tâche.

L'écran d'accueil présente des opérations à réaliser de manière séquentielle :

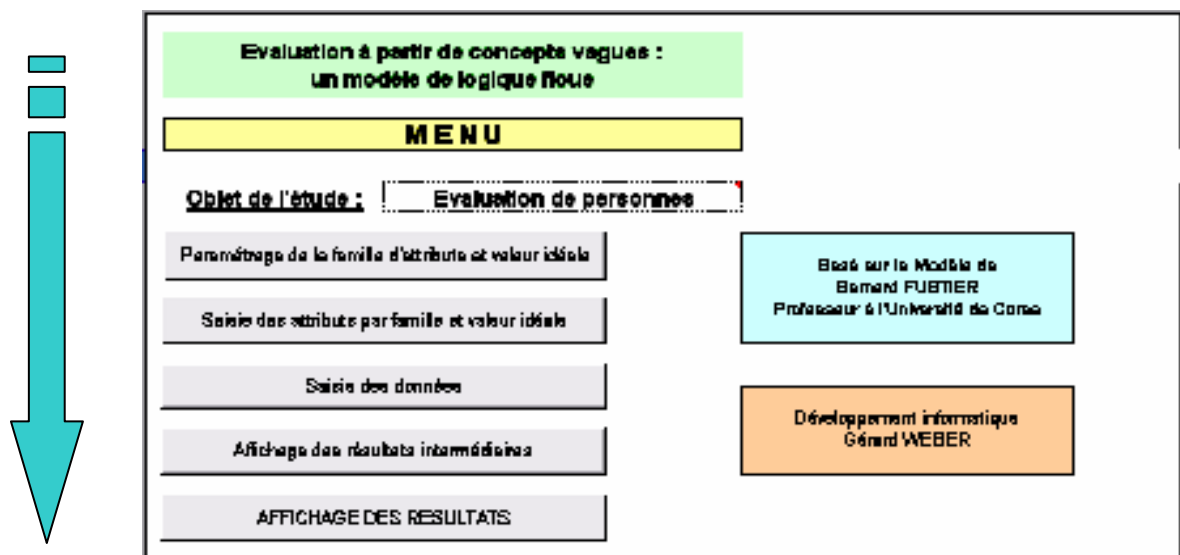


Figure 28 - Applicatif 1 - Menu principal

Il permet d'indiquer l'objet de l'étude, soit par exemple « Évaluation de personnes » : cet élément sera automatiquement repris dans les écrans suivants. Les différentes étapes nécessaires à notre expérimentation seront donc envisagées successivement.

L'écran suivant accessible par le menu permet le paramétrage de la « famille » d'attributs.

1ère ETAPE : Choix de une à 4 familles d'attributs

Objet de l'étude : Evaluation de personnes

Retour au Menu

DESIGNATION DES FAMILLES	LIBELLE DE LA FAMILLE	Code Famille	Valeur idéale
Nom de la 1ere famille d'attributs			
Nom de la 2eme famille d'attributs			
Nom de la 3eme famille d'attributs			
Nom de la 4eme famille d'attributs			

Cet écran autorise donc la saisie du libellé de la famille (jusqu'à quatre), ainsi que d'un code abrégé qui sont automatiquement repris dans les écrans suivants.

Il permet surtout la saisie de la « valeur idéale » pour chaque propriété (famille).

L'écran suivant permet la saisie individualisée des attributs de chaque famille, ainsi que leur valeur idéale :

Figure 30 - Applicatif 1 – Etape 2 : saisie des éléments par famille

Pour chaque famille définie à l'écran précédent, on saisit le libellé des attributs, un code synthétique et un coefficient d'importance. Quatre familles sont possibles, et une zone de contrôle permet de vérifier le nombre de saisies effectuées.

2.2.2. Saisie des données individuelles

Figure 31 - Applicatif 1 – Etape 3 : saisie des données individuelles

Cet écran permet la saisie des données nécessaires au traitement, avec le nom des personnes (jusqu'à 100), puis la cotation attribuée, par famille (4 maximum) et pour chaque attribut (20 maximum), selon les indications des écrans précédents.

L'affichage des résultats intermédiaires se présente comme suit :

Résultats					
Retour au Menu					
Objet de l'étude :	Max pondéré s	Concordance r	Discordance t=1-r	G(min) min (s,t)	G(moy) (s+t)/2
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Figure 32 - Applicatif 1 – Résultats intermédiaires

Les noms des personnes et la codification des attributs sont automatiquement repris.

A ce niveau, c'est le modèle de base de la logique floue qui est mis en œuvre, avec un résultat automatisé par personne et par famille (g(i)).

Le dernier écran permet l'affichage des résultats de l'évaluation (familles mises en ligne).

Résultats					
Retour au Menu					
Objet de l'étude :					SYNTHÈSE au g(moy)
					G(min) G(moy)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Figure 34 - Applicatif 1 – Synthèse des résultats

On obtient en ligne, pour chaque personne objet d'une évaluation, les éléments de chaque « famille » qui permettent, au vu de la valeur idéale qui leur a été accordée, l'obtention automatique d'une cotation chiffrée finale représentant la synthèse de l'évaluation.

L'ensemble de ces étapes peut être repris, avec la possibilité de modifier certains paramètres tels les coefficients d'importance de chaque critère, permettant des jeux de tests infinis.

Nous avons ensuite opérationnalisé ces concepts, et mis en œuvre les différents principes exposés, qui ont toutefois évolué au fil du temps, en prenant en compte les remarques formulées par les managers opérationnels.

Synthèse de la deuxième partie

Les questions épistémologiques que nous nous sommes posés eu égard au statut de la connaissance, à son chemin et à sa valeur, ramenées aux outils de gestion, nous ont conduit à réfléchir à la posture à adopter. Nous avons en effet cherché à comprendre comment les acteurs interprètent le sens donné à une réalité. Notre objet, soit l'outil d'EAO, s'est précisé au fil du temps à travers divers projets auxquels il s'est identifié, avec un approfondissement de sa compréhension et une adaptation permanente au terrain réalisées à travers des réunions et des navettes itératives avec un groupe de travail, développant une réelle empathie entre tous les acteurs. La signification de cette réalité sociale nous a amené à nous situer dans un **paradigme interprétativiste**. L'outil co-construit avec les cadres acteurs internes a par ailleurs revêtu sa forme définitive de façon quasi concomitante avec l'aboutissement de notre recherche.

Le raisonnement que nous allons conduire va tout d'abord procéder d'une démarche **abductive** avec une approche exploratoire hybride, permettant de donner du sens à l'analyse de l'outil construit en s'appuyant notamment sur les concepts d'évaluation et de compétence tirés de notre revue de littérature. Dans un deuxième temps, la démarche de test, de nature hypothético-déductive, va nous permettre de vérifier l'acceptabilité de nos hypothèses dans le cadre conceptuel mobilisé.

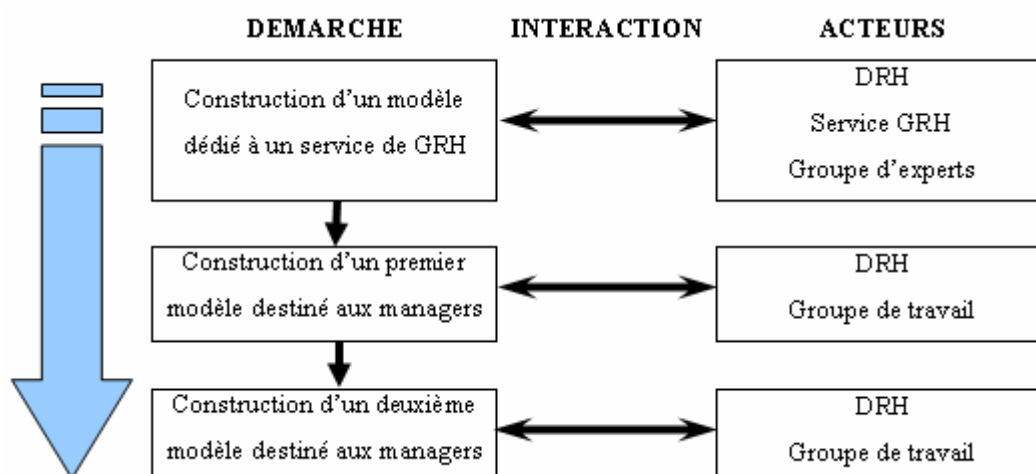
Notre positionnement particulier de « Chercheur-DRH » va tout naturellement nous amener à approcher le terrain par une démarche de recherche-intervention.

Pour l'architecture globale de notre recherche, nous nous sommes inspirés à la fois de méthodes éprouvées pour l'élaboration du design de la recherche et du paradigme de Churchill qui permet d'avoir une démarche rationnelle et opérationnelle tout en tolérant quelques adaptations. Elle a été réalisée avec des phases opératoires et de validation qui ont fait l'objet de plusieurs itérations.

Les données primaires nécessaires ont été dans un premier temps recueillies à partir de dossiers du personnel auxquels nous avons accès à l'intérieur d'un service RH. Dans une deuxième phase, elles ont été collectées à partir d'un questionnaire que nous avons élaboré et administré, portant sur la perception de l'outil d'EAO mis en usage, au regard des hypothèses que nous avons formulées.

La recherche d'un outil permettant le traitement de nos données nous a conduit à compléter notre revue de littérature, ce qui nous a amené à conclure à l'inadaptation des outils de gestion classiques pour un traitement de synthèse de données de nature qualitative.

Nous avons dès lors pris le parti de recourir à un outil novateur basé sur l'intelligence artificielle, à savoir la logique floue. Les travaux d'application de cette méthode à la GRH commencent à se développer dans la communauté des chercheurs (surtout en Asie du sud-est), notamment en matière d'appréciation de performances. Nous avons donc intégré les opérateurs spécifiques et algorithmes qui s'y rapportent, en référence au modèle de « Fustier », et réalisé plusieurs projets informatiques successifs automatisant le traitement des données, sur la base du tableur Excel. Le schéma ci-dessous permet de visualiser le canevas simplifié des démarches réalisées.



La co-construction de ces modèles évolutifs, en empathie avec les différents acteurs, a permis de bien appréhender la compréhension interne de leur fonctionnement, et donc d'avoir une bonne adéquation au terrain en intégrant les différentes contraintes contextuelles, dont les principales ont été à la fois issues des textes normatifs en vigueur, et des besoins exprimés.

L'opérationnalisation de l'outil d'EAO, passant du stade de projet à l'objet, sera mise au cœur de notre troisième partie, qui portera aussi notre réflexion prospective sur les préconisations, les limites et les apports de l'instrument.

Troisième partie
Opérationnalisation et préconisations

Introduction	12
Première partie : L’évaluation dans la fonction publique : un système qui s’inscrit dans une démarche de modernisation de l’État	23
<i>Chapitre I</i> <i>L’adaptation de l’État : une réponse aux évolutions économiques, sociétales et technologiques</i>	25
<i>Chapitre II</i> <i>L’évaluation des compétences : approche globale et réinterprétation pour la fonction publique</i>	103
Deuxième Partie : Méthodologie utilisée et terrain	210
<i>Chapitre III</i> <i>Positionnement épistémologique et méthodologie</i>	211
<i>Chapitre IV</i> <i>La construction d’un outil de synthèse de données qualitatives</i>	249
Troisième Partie : Opérationnalisation et préconisations	282
<i>Chapitre V</i> <i>Mise en œuvre opérationnelle de l’outil</i>	283
Section I : La recherche du modèle le plus adapté.....	284
1. Le premier modèle de synthèse : un outil à destination du service GRH	284
2. Le deuxième modèle élaboré : un outil demandé par les managers.....	290
Section II : L’analyse des informations obtenues	308
1. Les résultats issus de l’application du modèle de Fustier	308
2. La validation par un modèle de régression multiple	313
3. Traitement et résultats	316
Section III : La participation de mon outil à la modernisation de la GRH dans la fonction publique.....	335
1. L’intégration de l’outil dans le processus de modernisation.....	336
2. La vérification des hypothèses formulées	339
<i>Chapitre VI</i> <i>Préconisations et analyse critique</i>	346
Conclusion générale	375

Chapitre V - Mise en œuvre opérationnelle de l’outil

Le développement d’un outil informatique nécessite d’associer tous les acteurs qui vont être amenés à l’utiliser, pour obtenir des résultats cohérents et conformes à la réalité de leurs besoins. Avant de voir de manière détaillée les différents modèles élaborés successivement, il nous a paru essentiel de montrer la cohérence de notre cheminement, à travers un logigramme détaillant les différentes actions et itérations.

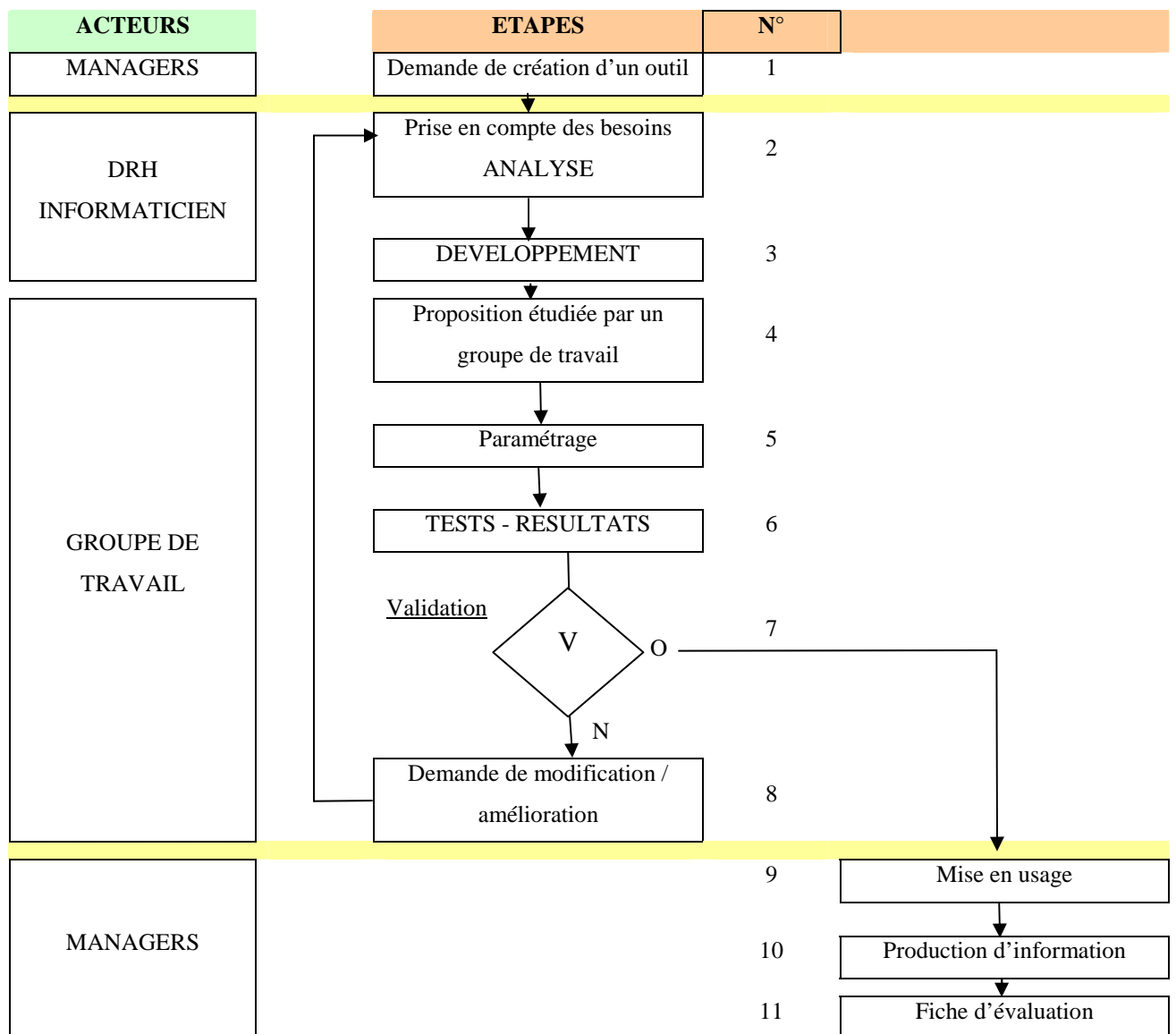


Figure 35 - Logigramme de co-construction de l’outil informatique d’évaluation

Les différentes étapes que nous avons décrites sommairement ont été conduites pour les trois principaux modèles que nous avons testés, et avec des navettes successives. On indiquera toutefois que les deux premiers modèles n’ont été développés que jusqu’à l’étape 8 (requête en modification). La demande d’évolution de l’outil en terme d’ergonomie par le groupe de travail a en effet nécessité une refonte totale du concept, ainsi que nous allons le voir ci-après.

Section I : La recherche du modèle le plus adapté

Trois modèles successifs, avec plusieurs versions intermédiaires prenant en compte les données tirées de l’évaluation ont été conçus, répondant à deux finalités distinctes, à savoir les besoins d’un service de GRH et de managers opérationnels. Leur point commun a toutefois été d’associer les acteurs potentiels à cette construction, avec la création de synergies indispensables. Il en est bien évidemment résulté des approches, des développements et des modes de collecte d’information différenciés, que nous examinerons successivement en reprenant leur chronologie.

1. Le premier modèle de synthèse : un outil à destination du service GRH

La mise en œuvre du tout premier applicatif que nous avons développé a nécessité deux actions. La première visait à paramétrer l’outil, préalable nécessaire à son utilisation. Cette réflexion a donc amené à réfléchir sur la manière dont cette opération pouvait être menée.

La deuxième action a consisté à assurer la transposition de données existantes, sous forme papier, par une saisie dans une base de données numérique (tableur Excel), pour pouvoir effectuer des traitements automatisés.

1.1. Le paramétrage de l’application : pondération des valeurs par un groupe d’experts

Nous avons, tout au long de notre phase de terrain, choisi d’associer des professionnels à l’utilisation de l’outil. Pour assurer la fiabilité et la transparence indispensable à notre premier modèle, le paramétrage de l’outil a été réalisé en deux phases. Dans un premier temps, nous avons réfléchi, pour chaque critère de compétences à la « valeur idéale » de référence. Le groupe d’experts s’est ensuite interrogé sur le « coefficient d’importance » pouvant être attribué à chacune des trois familles, soit les qualités personnelles, le professionnalisme et la technicité et la méthode dans le travail.

1.1.1. L’attribution de la meilleure valeur à chaque attribut, par famille

La méthode retenue a été totalement empirique, avec d’une part une estimation à dire d’expert par le Directeur des Ressources Humaines, et d’autre part par le recueil d’informations (utilisant des canevas vierges, cf. Annexe 3) auprès de cinq responsables de services, pris de façon aléatoire lors d’entretiens (échantillon de convenance)⁷⁶⁷. La technique d’entretien est un procédé d’investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but à atteindre. Il faut toutefois que les données recueillies soient raisonnablement complètes et non biaisées⁷⁶⁸. Cette méthode de recueil de données permet d’accéder aux discours des utilisateurs des outils de gestion de manière à faire émerger des significations et des représentations. Ces entretiens ont été réalisés sur les lieux de travail, sans mesure de confidentialité particulière, et généralement à l’issue de réunions portant sur de toutes autres thématiques. Ils ont été de courte durée (un quart d’heure), dans la mesure où un canevas préétabli déjà connu a été mobilisé. Les cadres interviewés connaissaient en effet déjà la grille d’évaluation type, et il a simplement fallu leur expliquer la méthode et les objectifs poursuivis. Les entretiens ont été de type semi-directifs, laissant une part très ouverte à la communication. Concernant la présentation faite, il n’y a pas eu de contestation, ni au niveau des trois grandes familles de critères, ni au niveau des attributs proprement dits. La remarque principale qui est revenue le plus souvent est qu’il serait opportun qu’une famille spécifique soit dédiée aux managers, l’hypothèse pressentie étant que la grille critériée actuelle ne permet pas d’apprécier la mesure de leurs compétences. Cette hypothèse sera testée plus loin. Les données recueillies à cette occasion ont été tracées dans le guide d’entretien, avant d’être saisies numériquement dans un tableur pour être exploitées de manière automatisée. Chaque critère a fait l’objet d’une cotation portée individuellement par chaque membre du groupe, dans une fourchette numérique comprise entre zéro et un, avec un pas de 0,1. Pour la synthèse, le choix collégial opéré par les différents participants a été de calculer une moyenne des différents résultats individuels portés par chaque membre du groupe, et ce pour chaque critère à coter (annexe 4). En effet, compte tenu du faible écart-type des réponses obtenues, les experts ont considéré que les résultats obtenus étaient assez homogènes et permettaient donc une prise en compte de leur poids

⁷⁶⁷ THIETART, R. et coll., *Méthodes de recherches en management*, op. cit., p 192.

⁷⁶⁸ ROMELAER P. L’entretien de recherche. In : *Management des ressources humaines*, op.cit., p. 130.

respectif au sein de chaque famille, en servant d’indicateurs de référence pour qualifier un « excellent fonctionnaire » ($\pi(i)$).

Le recueil des avis des cinq experts, nous a donc permis d’« étalonner » notre modèle.

Les valeurs retenues pour les qualités personnelles sont répertoriées dans le tableau suivant :

Etude de EVALUATION DU PERSONNEL			
Qualités personnelles			
Les différents attributs et leur valeur idéale (entre 0 et 1)			
N°	Noms des attributs	Code des attributs	Valeur idéale des attributs (Pi)
1	Présentation	PRES	0,8
2	Maîtrise de soi	MAIT	1
3	Esprit d'équipe	ES_E	1
4	Esprit d'initiative	ES_I	1
5	Discipline, ponctualité, assiduité, disponibilité	DPAD	0,8

Figure 36 - Les qualités personnelles : codification et valeur

Pour le professionnalisme et la technicité, on obtient :

Etude de EVALUATION DU PERSONNEL			
Professionnalisme et technicité			
Les différents attributs et leur valeur idéale (entre 0 et 1)			
N°	Noms des attributs	Code des attributs	Valeur idéale des attributs (Pi)
1	Connaissances techniques liées au poste	COTE	1
2	Connaissance de l'envirt professionnel	ENVI	0,9
3	Qualités d'expression écrite	ECRI	0,9
4	Capacité à écouter, expliquer, convaincre	ECOU	0,9
5	Souci de formation et de perfectionnement	FOP	0,8

Figure 37 - Professionnalisme et technicité : codification et valeur

Pour la méthode dans le travail, les « valeurs idéales » partagées sont :

Etude de EVALUATION DU PERSONNEL			
Méthode dans le travail			
Les différents attributs et leur valeur idéale (entre 0 et 1)			
N°	Noms des attributs	Code des attributs	Valeur idéale des attributs (Pi)
1	Sens de l'organisation	ORGA	0,9
2	Méthode de travail	METO	0,9
3	Aptitude à l'encadrement et à l'animation d'équipe	ENCA	1
4	Capacité de décision sens des responsabilités	RESP	1
5	Puissance de travail	PUIS	0,9

Figure 38 - Méthode dans le travail : codification et valeur

1.1.2. L’attribution du « meilleur » coefficient d’importance à chaque famille

La démarche utilisée a été la même que celle permettant de déterminer le poids des différents attributs. Elle a nécessité toutefois plus de réflexions, la première idée évoluant souvent au cours de la discussion. Contrairement à ce que nous avons imaginé, il n’a pas été possible de d’obtenir un consensus permettant de hiérarchiser les trois familles en les pondérant, et il a donc été décidé arbitrairement d’une part de leur **affecter le même coefficient d’importance**, et d’autre part de porter ce dernier au maximum possible, soit la **valeur 1**.

Cet élément a été établi comme suit :

1ère ETAPE : Choix de une à 4 familles d'attributs			
ETUDE DE : EVALUATION DU PERSONNEL			
DESIGNATION DES FAMILLES	LIBELLE DE LA FAMILLE	Code Famille	Valeur idéale
Nom de la 1ère famille d'attributs	Qualités personnelles	QUAL	1
Nom de la 2ème famille d'attributs	Professionalisme et technicité	PRO	1
Nom de la 3ème famille d'attributs	Méthode dans le travail	MET	1

Figure 39 - Choix des familles d’attributs et pondération

Le paramétrage de l’application étant réalisé, il ne reste plus qu’à saisir les données issues des évaluations pour pouvoir tester les résultats eu égard à notre première hypothèse de départ.

1.2. Le recueil des données tirées de l’évaluation critériée

L’ensemble des données nécessaires à notre test était disponible au service des ressources humaines, ce qui a permis leur recueil et leur saisie informatique.

1.2.1. Le recueil de données et leur opérationnalisation

Nous disposions pour notre étude de l’ensemble des données de l’année tirées des entretiens individuels d’évaluation de 2008 pour un échantillon de 88 fonctionnaires titulaires, ainsi que leurs fiches de notation définitives. Les personnels contractuels, ainsi que les fonctionnaires stagiaires ont donc été exclus de fait du champ de cette étude. Le premier problème auquel nous avons été confronté est que les évaluations qualitatives ont été réalisées avec une échelle littérale, allant « d’Excellent » à « Insuffisant », en passant par « Bon » et « A Développer ». On notera aussi l’appréciation « Non Concerné » possible pour certains attributs. On lui confèrera la valeur zéro (nul). Il nous a donc fallu traduire ces résultats dans une échelle compatible avec la logique floue. Un tableau de correspondance forcée a donc été établi à cette occasion, comme indiqué ci-après :

Qualificatif	Valeur attribuée
Excellent	1
Bon	0,75
A développer	0,5
Insuffisant	0,25
Non Concerné- Nul	0

Tableau 9 - Tableau de correspondance entre qualificatifs et valeurs

Les limites de cette transcription sont d’ores et déjà visibles de par la faible dispersion des valeurs de référence (cinq classes), réduisant un peu l’efficacité du modèle tiré de la logique floue (grand nombre de valeurs possibles dans l’intervalle [0,1]) en ne permettant pas une discrimination très importante entre les fonctionnaires évalués.

La réflexion sur le recueil des données pouvant être utiles à notre étude a amené à constituer avant le dépouillement un tableau intermédiaire agencé en base de données, indiquant pour chaque fonctionnaire :

- La qualité de manager (hypothèse posée d’un caractère discriminant permettant de distinguer les cadres managers des non managers),
- Son grade ;
- S’il a bénéficié d’un changement de corps, de grade ou s’il est à son indice terminal (critère de blocage de la note attribuée) ;
- Ses nom et prénom ;
- La reprise intégrale de la grille d’évaluation tirée de l’entretien annuel ;
- La note définitive obtenue en 2008 au titre de la procédure de notation.

Les données de la grille critériée ont ensuite été transposées par la fonction « remplacer » du tableur Excel, selon le tableau de correspondance établi ci-dessus.

1.2.2. La saisie des données

L’utilisation des fonctions de copie a permis l’intégration automatique des données dans notre applicatif, et l’affichage quasi immédiat des résultats.

Le tableau de données valorisé se présente comme suit, pour les qualités personnelles :

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1		Retour au Menu	Qualités personnelles												
2	Nombre de saisies		88		Valeur respective des attributs										
3			CODES												
4	N°	EVALUATION DU PERSONNEL	PRES	MAIT	ES_E	ES_I	DPAD								
5	1	Duval 1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75								
6	2	Duval 2	1	0,75	1	1	1								
7	3	Duval 3	1	1	1	1	1								
8	4	Duval 4	1	0,75	0,75	0,75	1								
9	5	Duval 5	1	1	1	1	0,75								
10	6	Duval 6	1	1	1	1	1								
11	7	Duval 7	1	0,75	1	0,75	1								
12	8	Duval 8	1	0,75	1	1	0,75								
13	9	Duval 9	1	0,75	1	1	0,75								
14	10	Duval 10	1	1	1	1	1								
15	11	Duval 11	1	1	1	1	1								
16	12	Duval 12	1	0,75	1	0,75	1								
17	13	Duval 13	1	0,75	1	0,75	1								
18	14	Duval 14	1	1	1	1	1								
19	15	Duval 15	1	0,75	1	0,75	1								
20	16	Duval 16	1	0,75	1	1	1								
21	17	Duval 17	1	0,75	1	1	1								
22	18	Duval 18	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75								
23	19	Duval 19	1	1	1	1	0,75								
24	20	Duval 20	0,75	1	1	0,75	1								

Tableau 10 – Matrice de saisie des données d’évaluation par famille

Nota : On a volontairement changé la police de caractères pour le champ concernant les noms de famille, pour préserver la confidentialité des données réelles.

2. Le deuxième modèle élaboré : un outil demandé par les managers

La présentation de l'outil et de ses résultats aux différents managers réunis en Conseil de Direction a suscité un intérêt réel, mais a aussi amené à une critique constructive : la démarche initiale a été orientée vers un service de gestion des ressources humaines, et les cadres ont demandé la possibilité d'avoir à disposition un outil spécifique adapté à leurs besoins. Nous avons donc choisi de le co-construire, en procédant par itérations successives avec un groupe de managers opérationnels, dans de courtes réunions d'analyse et de présentation, permettant à la fois d'avoir un regard critique sur le réalisé et une validation de l'avancement de différentes étapes.

2.1. Un modèle facile à implémenter, simple et convivial

La précision déjà obtenue lors de la réalisation du modèle précédent a permis de réaliser plus rapidement un nouvel outil, une partie des routines de calcul existantes ayant pu être recyclées. C'est surtout les utilisateurs concernés, et donc la finalité qui a évolué, les managers souhaitant avoir à disposition un outil autonome (et donc non relié aux bases de données informatiques présentes), simple à mobiliser, ergonomique, convivial, permettant une utilisation lors de l'entretien individuel, et allant jusqu'à imprimer les résultats en temps réel en présence de l'évalué, dans un souci de transparence partagée.

Le support retenu pour le développement informatique a été conditionné par les outils informatiques présents à l'ONF de manière standard, pour permettre à la fois une utilisation sans coûts supplémentaires et l'interopérabilité. Le logiciel Excel, dans sa version 2007, a donc été utilisé, avec un langage de programmation natif livré en standard, soit « Visual Basic ». L'outil a fait l'objet de deux développements successifs, le premier étant jugé satisfaisant au niveau des résultats mais avec des carences au niveau de son ergonomie pouvant s'avérer rédhibitoires au niveau de son utilisation par des néophytes.

2.1.1. Un premier modèle dédié aux managers a été réalisé, avec des résultats mitigés en matière d'ergonomie

Nous avons donc réuni une nouvelle fois un groupe de managers opérationnels, utilisateurs potentiels, afin de collecter leurs besoins et de bien cerner la nature de l'outil qu'ils souhaitent, notamment en matière d'ergonomie et d'usage.

L'analyse conduite a tout d'abord permis de séquencer un certain nombre de phases, avec un objectif d'efficacité et donc de rationalité. Au niveau de la réflexion, deux grands axes ont été identifiés, avec :

- d'une part la possibilité de saisie de données existantes avant l'évaluation proprement dite, ce qui permet de gagner du temps pendant l'entretien, tout en étant plus disponible, et donc de se consacrer plus largement à l'évalué ;
- d'autre part la nécessité d'enregistrer les informations tirées de l'entretien, à opérer de manière succincte et rapide pendant son déroulement, avec la participation active de l'agent évalué, dans un souci de transparence.

Le phasage et la hiérarchisation des différentes étapes ont donné lieu à une réunion, permettant au groupe de managers de tomber d'accord sur trois étapes à conduire, à savoir d'une part le paramétrage du service évaluateur, celui des différents critères, et enfin la saisie des données proprement dites, l'affichage de résultats devant se faire automatiquement de manière lisible.

Un premier modèle a donc été conçu sur la base de cette commande, directement sur le tableur Excel, dans une feuille de calculs comportant plusieurs onglets avec des macros d'assistance aux utilisateurs permettant de se déplacer d'une étape à l'autre.

La copie d'écran qui suit présente le menu de cet applicatif, avec quatre « boutons » liés à des macros qui permettent de chaîner sur quatre feuilles de calcul, dont trois pour les saisies (paramétrages et données) et une pour les résultats. On notera que pas moins de cinq versions de l'application informatique ont été réalisées, chacune apportant des modifications de fonctionnalités ou de présentation. Nous ne présenterons ici que la version la plus aboutie.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I				
1													
2		Evaluation à partir de concepts vague : un modèle de logique floue											
3													
4													
5		MENU MANAGER											
6													
7		Objet de l'étude :	Evaluation Personnels										
8													
9													
10													
11		Paramétrage du service évaluateur					Modèle développé par Bernard FUSTIER Professeur à l'Université de Corse						
12													
13													
14													
15		1ère Etape : choix des attributs et valeur idéale					Développement informatique Gérard WEBER (V5) 11_2008						
16													
17		2ème Etape : Saisie des données et Impression											
18													
19													
20													
21		Affichage de contrôle des résultats											
22													
23													
24													
25													

Pour le paramétrage du service évaluateur, les champs retenus sont ceux relatifs à la structure et au responsable de l'évaluation, pour une campagne donnée.

Les boutons de macros permettent de se déplacer, soit en retournant au menu principal, soit en chaînant sur l'étape suivante.

	A	B	C
1		PARAMETRES DU SERVICE PRATIQUANT L'EVALUATION	
2			
3	MENU	ANNEE	2008
4		DIRECTION	DR CORSE
5		AGENCE	
6		SERVICE	Fonctionnels
7		NOM PRENOM HIERARCHIQUE	Gérard WEBER
8		QUALITE HIERARCHIQUE	DRH
9		LIEU DE L'ENTRETIEN	AJACCIO
10			
11			
12			
13			SUITE
14			

La notion de « familles » a été abandonnée, compte tenu du fait qu'il n'a pas été possible de les pondérer les unes par rapport aux autres dans le premier modèle dédié au service GRH.

Le paramétrage des attributs fait l’objet d’une saisie, concernant d’une part les différents critères mobilisés, et d’autre part de la valeur idéale que nous avons précédemment définie. Le remplissage est fait de manière classique, comme dans tout tableur.

L’écran ci-dessous montre le résultat, après saisie. Comme précédemment, des boutons de macros permettent de retourner au menu principal ou de chaîner sur l’étape suivante.

	A	B	C	E	H
1		1ère Etape	Objet de l'étude : Evaluation Personnels	2ème étape	
2					
3	MENU	Les différents attributs et leur valeur idéale (entre 0 et 1)			SUITE
4					
5		N°	Noms des attributs	Valeur idéale des attributs (Π_i)	
6		1	Présentation	0,80	
7		2	Maîtrise de soi	0,90	
8		3	Esprit d'équipe	1,00	
9		4	Esprit d'initiative	1,00	
10		5	Discipline, ponctualité, assiduité, disponibilité	0,75	
11		6	Connaissances techniques liées au poste	1,00	
12		7	Connaissance de l'environnement professionnel	0,90	
13		8	Qualité d'expression écrite	0,90	
14		9	Capacité à écouter, expliquer, convaincre	0,90	
15		10	Souci de formation et de perfectionnement	0,80	
16		11	Sens de l'organisation	0,90	
17		12	Méthode de travail	0,90	
18		13	Aptitude à l'encadrement et à l'animation d'équipes	1,00	
19		14	Capacités de décision et sens des responsabilités	1,00	
20		15	Puissance de travail	0,90	

Cette partie étant opérationnalisée, nous pouvons dès lors passer à l’écran de saisie des informations de l’évaluation. Un numéro d’ordre séquentiel est affecté à chaque évalué, et une valeur comprise entre 0 et 1 par pas de 0,25 est à saisir pour chaque critère, qui a préalablement fait l’objet d’une codification abrégée. Le choix du pas de 0,25 a été fait en référence aux cinq barreaux définis pour notre échelle de cotation (cf. § 1.2.1 supra).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1																	
2		Retour au Menu	Résultats	Evaluation des Fonctionnaires										Suite			
3		Nombre de saisies	6	Valeur respective des attributs													
4				CODES													
5		N°	Evaluation des Personnels	PRES	MAIT	ESEQ	ESIN	DPAD	COTPCOE	QUAL	CAEC	FOPFOR	GAMETH	HAPTE	CAPA	PUIS	
6	1	DUPONT 1		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
7	2	DUPONT 2		1	0,75	1	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75		0,75	0,75
8	3	DUPONT 3		1	1	1	1	1	0,75	1	1	1	1	0,75	1		1
9	4	DURAND 1		1	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
10	5	DURAND 2		1	1	1	1	0,75	1	1	0,75	1	1	1	1		1
11	6	DURAND 3		1	1	1	1	1	0,5	0,75	0,75	0,75	1	1	1		1

Pour la partie de calculs proprement dite, dont le moteur d'inférence est basé sur la logique floue -selon le modèle de Fustier -, nous avons repris une partie des travaux réalisés précédemment avec le modèle dédié au service GRH, et notamment au niveau de la présentation et de la partie de calculs internes. Ces éléments ont été transcrits dans une feuille de calcul que nous avons masquée et protégée par un mot de passe.

Les résultats sont présentés dans l'écran ci-dessous, et seule la colonne « G » est la résultante finale des calculs permettant d'opérer un classement à l'issue de l'évaluation.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Résultats et synthèse						
2		Retour au Menu	Evaluation des Fonctionnaires				
3			Evaluation des Fonctionnaires				
4		Objet de l'étude : Evaluation des Personnels	Max pondéré	Concordance	Discordance	G(min)	G(moy)
5			s	r	t=1-r	min (s,t)	(s+t)/2
6	1	DUPONT 1	0,75	0,5	0,5	0,5	0,625
7	2	DUPONT 2	1	0,25	0,75	0,75	0,875
8	3	DUPONT 3	1	0,25	0,75	0,75	0,875
9	4	DURAND 1	0,8	0,4	0,6	0,6	0,7
10	5	DURAND 2	1	0,15	0,85	0,85	0,925
11	6	DURAND 3	1	0,5	0,5	0,5	0,75

Le groupe de professionnels réuni a procédé à quelques jeux d'essai. Si les résultats obtenus ont paru être concluants, le groupe de travail a porté un certain nombre de critiques sur l'ergonomie de cet outil :

- Une présentation banalisée, d'un progiciel à maîtriser, avec des champs non contrôlés pouvant induire des erreurs ou des omissions lors de la saisie ;
- Une saisie longue, et assez fastidieuse, avec des codes peu explicites et donc difficile à réaliser en temps réel pendant une évaluation, compte tenu de la forte attention à y porter ;

- La feuille de calcul fait apparaître tous les personnels évalués, et peut difficilement être montrée à un agent, compte tenu de la confidentialité des éléments portés ;
- Les résultats doivent ensuite être recopiés sur un autre support, ce qui limite la portée de l’outil à une seule finalité : un résultat calculé.

2.1.2. Le deuxième modèle créé a été délibérément orienté vers une utilisation simple, conviviale et permettant des gains de temps

Une deuxième réflexion globale a été lancée, pour améliorer l’outil, en tenant compte des remarques formulées. L’analyse a donc été reprise avec un groupe de travail composé de cinq managers, et quatre phases précises ont été redéfinies pour répondre aux attentes, avec notamment comme finalité établie et validée, la possibilité d’imprimer en direct une fiche de synthèse présentant les résultats de l’évaluation, pour signature directe par les acteurs. Une valeur ajoutée tangible doit en effet être apportée, amenant une réponse aux besoins d’information à travers un outil de management adapté aux besoins.

Dans le principe, le « cycle préparatoire » à l’évaluation est conservé pour les trois premières phases, avec :

- le paramétrage de l’application, comprenant les différents critères et leur cotation ;
- la saisie des éléments liés au service évaluateur, qui servent à valoriser différents champs de la fiche de synthèse ;
- la constitution d’une base d’information simplifiée retraçant les principales caractéristiques nominatives des cadres à évaluer.

La quatrième phase d’évaluation proprement dite peut dès lors débiter, en présence de la personne évaluée. On précisera que chaque phase fait l’objet d’un « emboîtement » avec la précédente qui la conditionne. Pour prendre un exemple, on ne peut évaluer une personne que si elle a été préalablement référencée dans notre base d’information.

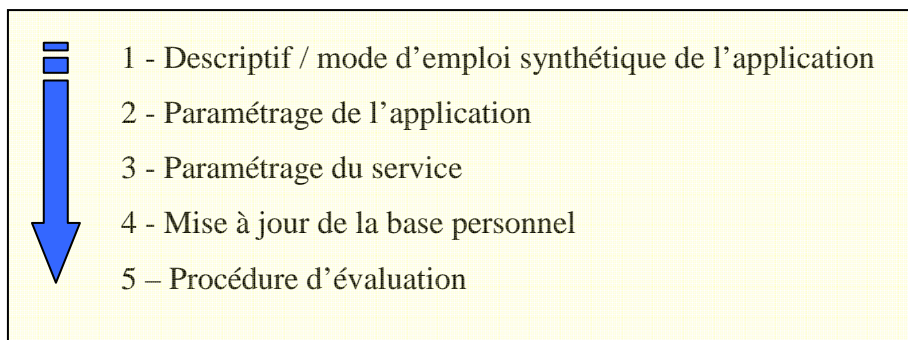
Une autre condition exposée par le groupe est de ne pas avoir à recourir à un guide d’utilisation « papier » chaque fois que l’on doit mobiliser l’outil, ce qui signifie :

- avoir un mode d’emploi en ligne ;
- hiérarchiser les étapes de manière à avoir une articulation logique ;

- opérer des saisies contrôlées, visant à limiter les risques d’erreurs (avec des messages permettant de guider l’utilisateur), tout en n’ayant pas à mémoriser des codifications ;
- vérifier automatiquement via une programmation adaptée que tous les champs obligatoires soient bien saisis avant validation.

Enfin, l’outil doit être plus ergonomique, pour permettre une prise en main rapide. La recherche d’une présentation nous a fait considérer l’outil « formulaires » mobilisable dans le tableur Excel, qui a pour caractéristique de pouvoir servir de support au développement d’outils spécifiques, avec toutefois comme contrainte la nécessité de maîtriser la programmation en langage « Visual Basic ». L’idée a séduit les membres du groupe de travail, la difficulté à affronter devenant double, comprenant d’une part l’analyse détaillée et d’autre part la programmation induite.

L’analyse a tout d’abord amené à définir un cheminement par étapes avec le séquençement de cinq onglets indépendants, placés dans un ordre chronologique d’utilisation, et aptes à composer cette application, tels que présentés dans le schéma ci-dessous :



Nous avons acquis, dans un poste antérieur, des compétences particulières en informatique, qui nous ont énormément facilité la tâche : le développement n’a pas eu à être confié à un tiers. Une nouvelle maquette a donc été conçue, reprenant les différentes phases définies, et dont le premier volet dénommé « Descriptif » sert de **menu principal** et de **guide** en rappelant les étapes à conduire de manière synthétique. Nous avons à cette occasion tenu à indiquer la source du moteur d’inférence faisant appel à la logique floue, à savoir le modèle de Fustier.

Le choix des couleurs des différents masques d’écran a été fait de la manière la plus neutre possible (dégradés de bleu et gris), et les fonctionnalités mises en place permettent soit de changer d’onglet dans chaque masque d’écran dans une ligne présentant les diverses fonctionnalités - par un simple clic de souris -, soit de quitter l’application.

Ce premier volet a été validé, et le niveau d’exigence des membres du groupe de travail a été crescendo, eu égard à la découverte des nouvelles possibilités offertes.



Figure 40 - Applicatif 2 : Menu principal

2.2. Les paramétrages à réaliser

Comme nous l’avons séquencé dans le groupe de travail, ils sont présentés dans un ordre de saisie séquentiel, et concernent l’application, le service, et les personnes à évaluer.

2.2.1. Le paramétrage de l’application : pondération des valeurs par le manager d’une entité

Pour cette opération, il n’a été retenu que les critères du référentiel de compétences, et il convient dès lors de saisir leur pondération dans les différents champs, selon la valeur fixée précédemment par notre groupe d’experts.

On notera ici que, compte tenu de l’aspect réglementaire des attributs et des qualificatifs possibles, ces éléments, - bien que laissés paramétrables -, ont été repris des textes officiels⁷⁶⁹. La réflexion sur la présentation des données a amené à découper le masque d’écran en trois zones, la première étant affectée à la définition des attributs et des valeurs idéales, la deuxième à l’échelle de cotation qualitative, et la troisième à la validation des données des deux autres zones. Nous avons ensuite, toujours dans notre groupe de travail, réfléchi à la sémantique à utiliser, pour que les éléments soient suffisamment explicites pour ne pas avoir à être développés dans un document annexe. La terminologie utilisée a donc été volontairement simplifiée, pour être rendue compréhensible à tout un chacun.

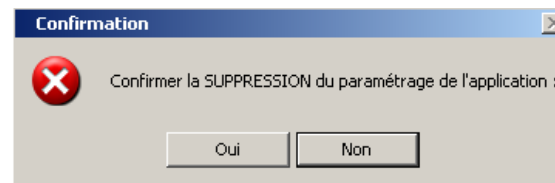
- La définition du contenu de la **première zone** :

Le paramétrage porte ici sur la « valeur idéale » qui est attribuée à un fonctionnaire, pour chacun des 15 critères réglementairement institués. La question qui se pose dès lors est de savoir comment chaque manager va positionner le niveau à attribuer à ces valeurs, qui peuvent naturellement varier d’un individu à l’autre. La réponse a été validée en réunion, avec un consensus obtenu pour chaque item. Il est important de s’y tenir, car d’une part chaque manager doit rester constant dans les évaluations qu’il va mener au titre d’une même année, et d’autre part il ne doit pas être opéré de différenciation à ce niveau entre les différents cadres évaluateurs, dans le souci d’équité des personnes évaluées. Ce paramétrage doit donc être fixé avant le début de chaque campagne d’évaluation, pour l’ensemble des évaluateurs de la structure. Il fait ensuite l’objet d’une transcription par saisie directe dans les champs prévus à cet effet. Par ailleurs, cette opération pouvant être perçue comme fastidieuse, nous avons souhaité que l’utilisateur se « prenne au jeu », et donc faire en sorte que la saisie soit ludique, avec des boîtes de dialogue et des curseurs permettant de positionner les valeurs idéales de chaque critère. Toutes les saisies sont assistées, et les valeurs peuvent soit être saisies directement dans les fenêtres ad hoc, soit en déplaçant les curseurs.

La zone « Action » ne prévoyait à l’origine que deux boutons, à savoir la validation ou la suppression des éléments.

⁷⁶⁹ Ministère de l’Agriculture de l’Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales. ARRÊTÉ d’application du 20 août 2007 relatif à la procédure d’évaluation et de notation des fonctionnaires de l’Office National des Forêts. JORF, n° 201 du 31 août 2007, texte n° 13

Cette dernière opération a été sécurisée par une confirmation obligatoire pour limiter le risque d’erreurs :



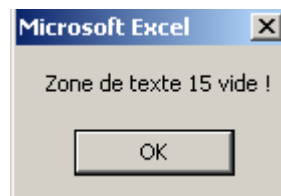
Cette zone a été complétée, suite à une réflexion qui a amené le groupe de travail à proposer d’imprimer les informations, pour garder une trace écrite des éléments paramétrés au titre d’une campagne d’évaluation donnée. Tous les intitulés des codes action ont par ailleurs été définis en utilisant une police de caractères rouge.



Figure 41 - Applicatif 2 : Menu de paramétrage des attributs et cotation

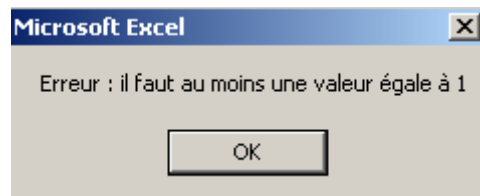
La vérification des saisies n’a pas été oubliée, dans le souci d’améliorer leur fiabilité, et la programmation de l’application en a tenu compte, avec des contrôles opérés lors des validations obligatoires à opérer pour chaque zone.

Pour le paramétrage des critères, la procédure interne de validation contrôle si les 15 critères ont bien été saisis, et s’il en manque, une boîte de dialogue le signale. Tant que l’oubli n’est pas corrigé, cette phase de paramétrage ne peut être validée. Le message précise par ailleurs la zone oubliée, comme indiqué dans l’exemple :



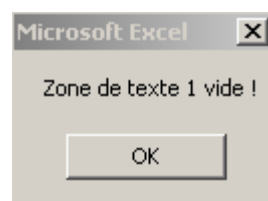
Pour la saisie des valeurs idéales, et compte tenu des nécessités inhérentes aux calculs liés au moteur d’inférence, un attribut au moins doit avoir la valeur maximale de 1.

Cet élément figure donc expressément dans le texte de la première zone, et fait aussi l’objet d’un contrôle lors de la validation :



- La définition du contenu de la **deuxième zone** :

Elle porte sur les qualificatifs de l’échelle de cotation. Cinq choix sont possibles, et ils sont à établir et ordonner de manière dégressive, soit du meilleur au moins bon. La validation à réaliser permet un contrôle automatique et à défaut, un message d’erreur apparaît (exemple pour la première zone) :

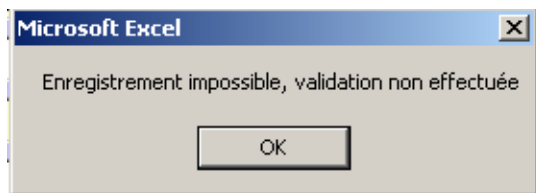


- La définition du contenu de la **troisième zone** :

C’est ici que la possibilité d’enregistrer les éléments qui vont servir de base à l’évaluation est offerte : elle ne pourra toutefois être effective que si le contenu des deux premières zones a bien été validé. Le contrôle prévoit donc, soit l’acceptation des éléments et la possibilité de les enregistrer,



soit un refus :



La validation des éléments saisis permet l’écriture dans une base de données, conservant ainsi ces informations pour une utilisation ultérieure.

2.2.2. Le paramétrage du service

Le paramétrage de l’application se poursuit avec un troisième onglet faisant apparaître les éléments relatifs au service, qui retracent les données principales qui sont nécessaires à l’établissement de la fiche de synthèse de l’évaluation. Les données tracées ont une certaine

fixité, reprenant les éléments relatifs au service (intitulé, localisation) et à l’évaluateur (nom et qualité). Il comprend six champs libres (à saisie non contrôlée), et un champ contrôlé (année en quatre caractères numériques), qui sont à remplir de manière spécifique pour chaque manager, et chaque campagne d’évaluation: On note ici que dans la majorité des cas, seule l’année fera l’objet d’un changement ultérieur.

The screenshot shows a window titled 'APPLICATION EVALUATION' with a menu bar containing 'Descriptif', 'Paramétrage de l'Application', 'Paramétrage du service', 'Mise à jour base Personnel', and 'Procédure d'Evaluation'. The 'Paramétrage du service' menu is active. The main area contains a form with the following fields and values:

Année d'évaluation :	2008
Direction (DT/DR) :	DR CORSE
Agence :	
Service :	Fonctionnels
Nom et prénom de l'évaluateur :	Gérard WEBER
Qualité de l'évaluateur :	DRH
Lieu de l'évaluation :	AJACCIO

Below the form is an 'ACTION' section with three buttons: 'Valider', 'Imprimer', and 'Supprimer'.

Figure 42 - Applicatif 2 : Menu de paramétrage du service

De l’avis des membres du groupe de travail, les « codes action » traçant trois possibilités, à savoir la validation, la suppression et l’impression doivent se retrouver dans tous les masques de l’applicatif. Une zone spécifique dédiée à ces actions doit donc se retrouver en partie basse dans les différents masques d’écran (donc logiquement une fois toutes les saisies réalisées), identifiée par des objets et une colorimétrie commune (fonds bleu roi, boutons gris et nature de l’action en police de caractères rouge). C’est donc ce que nous avons implémenté dans l’ensemble des écrans de l’outil.

2.2.3. La mise à jour d’une base simplifiée des personnels

Le dernier écran de paramétrage concerne les personnes à évaluer. Il permet de constituer une petite base de données du personnel⁷⁷⁰, en n’en reprenant que les caractéristiques utiles à la procédure. Quatre zones ont été identifiées, avec :

- Dans la première, prévue pour l’affichage des personnes présentes dans la base, nous avons fait en sorte de pouvoir afficher simultanément les noms et prénoms de 25 personnes. Au-delà un « rouleau » permet d’aller plus loin, mais on admet que manager en direct plus de 25 personnes est un fait relativement peu fréquent. Un manager peut donc visualiser tous les membres de son équipe en une fois. Cela explique la disposition de la zone, qui occupe un emplacement en colonne au début de l’écran. Il suffit de cliquer sur un nom, pour que les champs correspondants aux attributs qui leur sont rattachés s’affichent dans une deuxième zone.
- La deuxième zone comprend d’une part la civilité, et six champs spécifiques, avec le nom, le prénom, le numéro de matricule (unique pour chaque agent, numéro séquentiel attribué à son arrivée en six caractères), le numéro de poste (codification nationale), le corps (exemple : attaché administratif) et le code métier (tiré de la cartographie des métiers liée à la GPEEC). Les zones numériques de longueur fixe (numéro de poste, de matricule, code métier), sont contrôlées. Les corps sont référencés dans une boîte de dialogue faisant appel à une liste déroulante de possibilités paramétrées.

⁷⁷⁰ Ce fichier ne constitue qu’un sous-ensemble du fichier déclaré à la CNIL, composante du SIRH qui reprend toutes les données relatives au personnel.

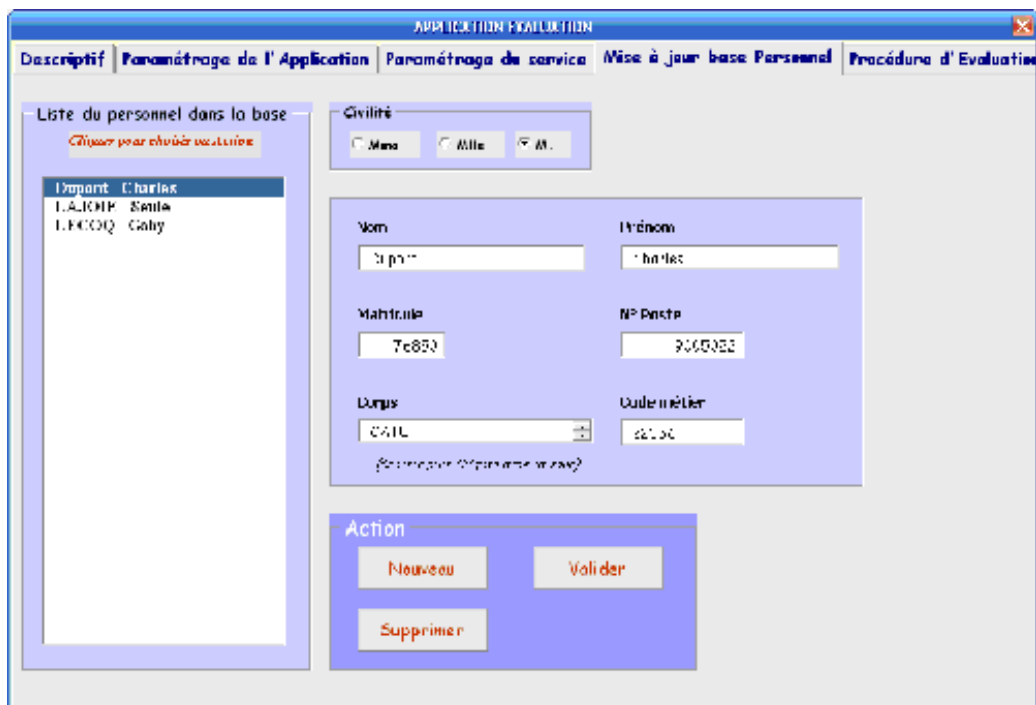
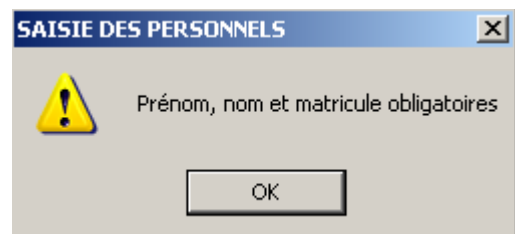


Figure 43 - Applicatif 2 : Base de données du personnel à évaluer

- La zone d'action prévoit trois possibilités. On peut donc, soit :

- créer un nouvel agent : le bouton nouveau vide tous les champs. A la validation, la saisie de tous champs est contrôlée. Un message précise les erreurs à corriger.

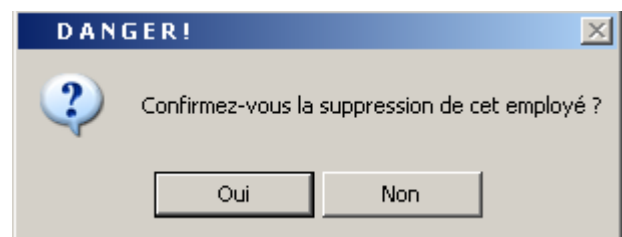


Si tous les éléments saisis sont corrects, une boîte de dialogue propose d'enregistrer les données du fichier



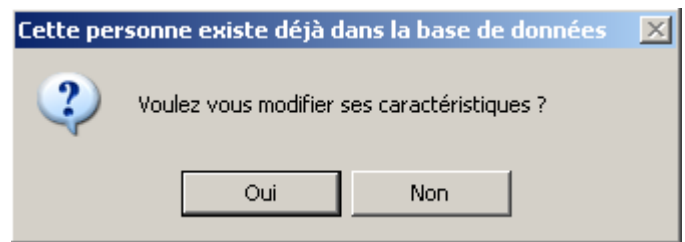
- le supprimer ;

Pour éviter toute erreur, cette opération doit être confirmée.



- modifier ses caractéristiques.

Cette action est contrôlée, et une boîte de dialogue demande de confirmer les modifications faites.

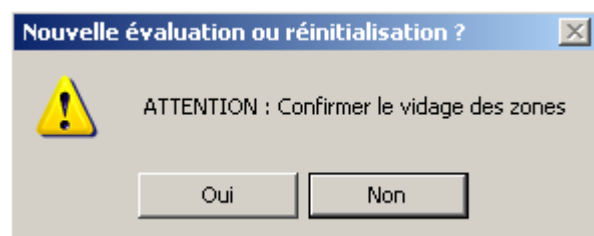


Les données de ces champs sont stockés dans une feuille de calcul Excel, permettant de conserver l’historique d’une année sur l’autre. En dehors de la première année d’utilisation, il n’y a donc qu’une vérification à effectuer (éventuellement suivie d’une mise à jour), pour avoir une base immédiatement opérationnelle. En notera par ailleurs que toutes les données requises dans les différents menus peuvent être saisies de manière préparatoire à l’évaluation proprement dite.

2.3. La synthèse des données en temps réel : production d’un résultat instantané tracé

L’élaboration de l’ergonomie de cet écran a été un des travail les plus longs et les plus complexes qui nous ait été donné de réaliser, et qui a nécessité plusieurs réunions et échanges itératifs avec les membres du groupe de travail. Il se devait donc d’être particulièrement réussi, à la fois au niveau de sa présentation et de sa facilité d’utilisation, avec un côté ludique (voire « gadget »). Les éléments ont été construits pour être utilisés de manière totalement intuitive, en maximisant l’assistance à l’utilisateur et la facilité de saisie à travers de simples clics de la souris. Il ne comprend pas moins de sept zones organisées de manière analytique, et le résultat final montre le niveau de synergie atteint en la matière.

- La **première zone** permet, dans une boîte de dialogue déroulante, de choisir le nom d’une personne à évaluer, telle que définie dans l’écran de saisie de l’étape précédente. Ce choix fait, si la personne a déjà fait l’objet d’une évaluation, les données précédentes s’affichent automatiquement. Cela permet de visualiser les résultats antérieurs, et donc de faciliter la procédure, en évitant d’avoir des documents papier à manipuler. On peut par ailleurs faire le choix d’une réinitialisation des zones. Cette opération nécessite une validation supplémentaire, pour éviter une manipulation erronée.



- La **deuxième zone** concerne les critères d'évaluation. Ils sont automatiquement repris de l'écran de paramétrage, ainsi que le niveau de cotation. Cette dernière fait l'objet de menus déroulants pour chaque critère, ce qui facilite la cotation par simple clic, tout en la fiabilisant. Une aide à l'utilisateur est opérée à la validation, indiquant les oublis éventuels.

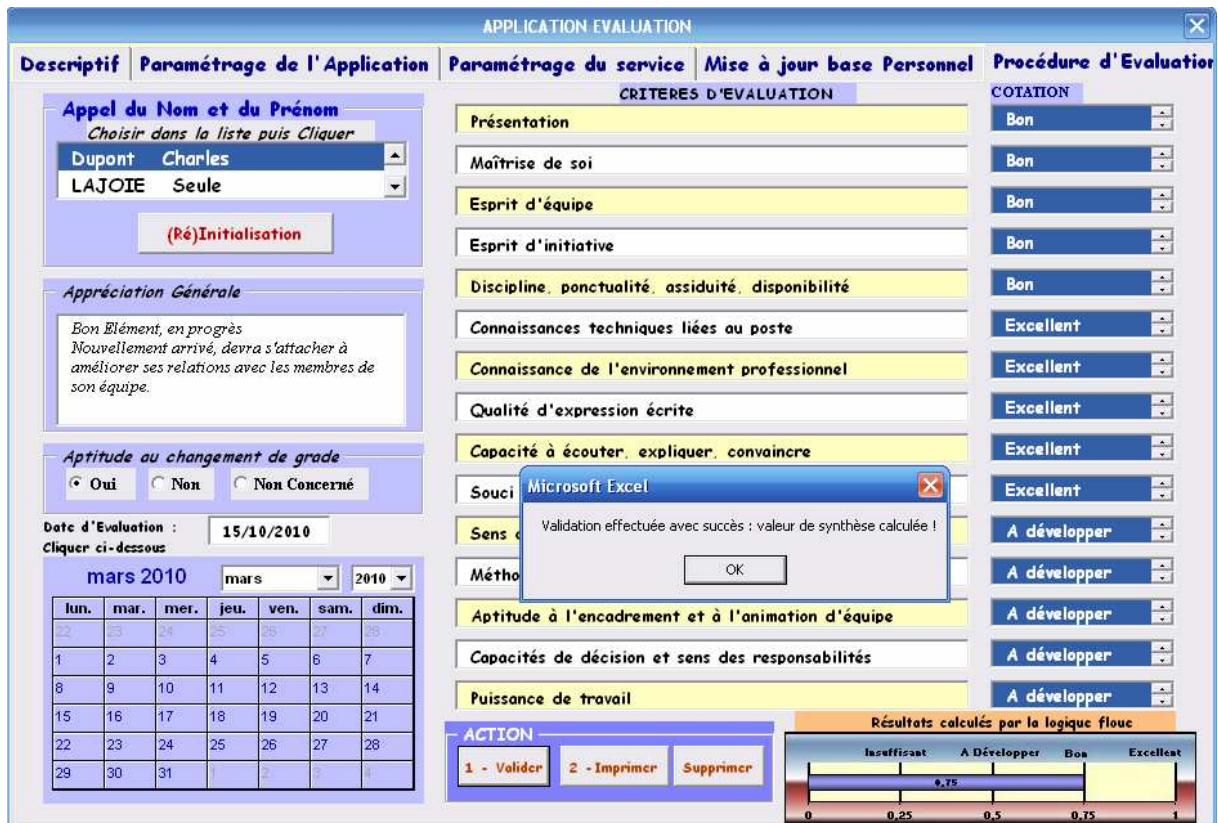


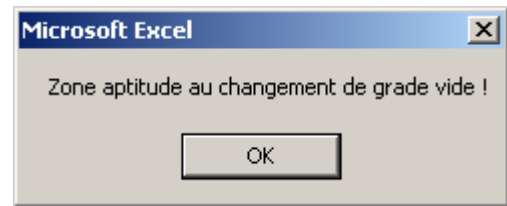
Figure 44 - Applicatif 2 : Menu d'évaluation en ligne

- La **troisième zone** portant l'appréciation générale est une zone de texte libre, mais qui, au niveau de ses fonctionnalités, comporte toutefois toutes les possibilités d'un mini traitement de texte.

Les éléments saisis seront repris dans la fiche de synthèse de l'évaluation qui sera imprimée. Une vérification est opérée à la validation, signalant éventuellement l'omission de cette saisie obligatoire.



- La **quatrième zone** concerne l'aptitude au grade supérieur : c'est une zone de bouton où l'un des choix doit être porté. Là aussi, une vérification est opérée, sécurisant l'obligation de cette saisie importante pour les suites à donner à l'évaluation.

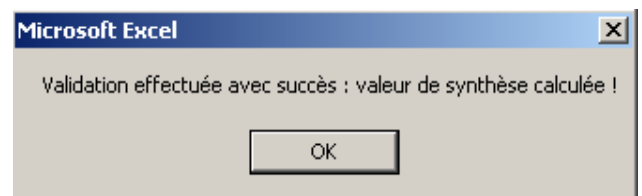


- La **cinquième zone** concerne la date d'évaluation. Elle peut être saisie, soit directement dans le champ prévu à cet effet, soit en choisissant le mois et l'année dans des listes déroulantes et le jour en cliquant sur un calendrier. Cette zone est aussi contrôlée, et l'utilisateur est informé de son oubli de saisie.

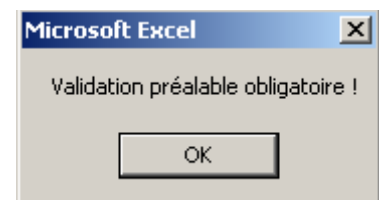


- La **sixième zone** est la zone d'action. Les trois choix possibles sont la validation, l'impression et la suppression.

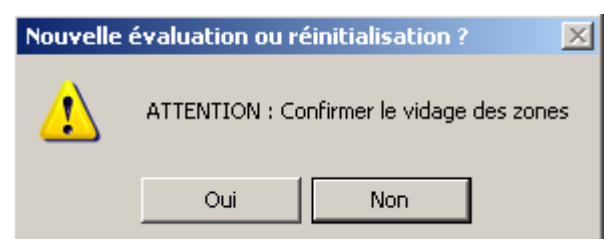
- La validation lance un processus de vérification des données de chaque zone, indiquant à l'évaluateur ses oublis éventuels.



Cette opération ne pourra être effective que si tous les champs sont saisis. Ce n'est qu'à cette condition que l'impression pourra être lancée.

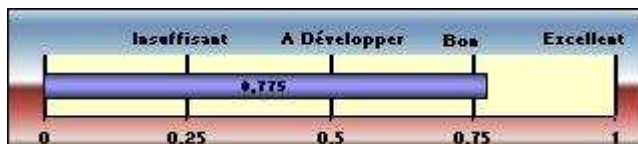


- L'impression : après vérification de la validation préalable, elle permet d'imprimer automatiquement la fiche sur l'imprimante paramétrée par défaut sur l'ordinateur, après confirmation. La fiche de synthèse produite à l'issue du processus, reprenant l'ensemble des éléments paramétrés et de l'évaluation figure dans l'annexe 8.
- La suppression des données relatives à une évaluation permet de vider l'ensemble des champs saisis dans



les différentes zones. Pour éviter les erreurs, une confirmation est demandée à cet effet.

- La **septième** et dernière **zone** est la celle d’affichage instantané de la synthèse. Nous avons recherché comment présenter de manière didactique les résultats obtenus après calculs mobilisant notre moteur d’inférence. En privilégiant l’efficacité d’une lecture visuelle immédiate, notre choix s’est porté vers une représentation graphique sous la forme d’une jauge, ce qui a nécessité un développement informatique tout à fait particulier. Cette représentation graphique autorise une double lecture, avec :
 - l’indication des résultats calculés après mobilisation des mécanismes liés à la mise en œuvre de la **logique floue**. Elle permet donc d’avoir une approche visuelle globale, didactique et rapide des résultats de l’évaluation, en positionnant un individu dans l’échelle de critères retenus (« bon » dans l’exemple ci-joint) ;
 - l’affichage d’une valeur calculée de manière scientifique, et donc totalement neutre (0,775 dans l’exemple ci-dessus).



La procédure informatisée a donc été sécurisée au maximum à chaque étape, dans le souci d’assister au maximum l’évaluateur. Elle lui permet donc de gérer les différentes phases du processus d’évaluation, qui doivent d’abord être une occasion de dialogue et d’échanges, comme nous l’avons développé dans notre revue de littérature, et ce sans le souci du résultat final. Dans ce contexte, la place occupée par l’outil est à relativiser, en le positionnant en arrière plan.

Pour la présentation des résultats, qui sont imprimés en direct en présence du cadre évalué, notre choix a été d’obtenir un document identique à celui actuellement mobilisé à l’ONF. Ce document de synthèse permet donc de valider en temps réel les éléments retenus avec le collaborateur à travers la signature d’un document, formalisant un consensus obtenu dans le souci partagé d’une totale transparence (annexe 8).

Section II : L’analyse des informations obtenues

Les résultats obtenus lors de la mise en œuvre de l’outil nécessitent tout d’abord d’être considérés, tout d’abord de manière intuitive, pour être rapprochés de l’opinion que l’on peut se faire d’une personne. C’est de fait la pratique courante en la matière jusqu’à maintenant, et à défaut de rigueur, cette manière de procéder tout à fait empirique permet une première approche, même si elle n’est pas satisfaisante. L’utilisation de l’outil informatique nous a toutefois permis d’aller plus loin en terme de fiabilité, d’une part en utilisant les fonctionnalités graphiques du tableur, et d’autre part en mettant les résultats à l’épreuve de logiciels statistiques. La mise en place d’un modèle de régression multiple a montré une certaine fiabilité des informations obtenues. Nous avons complété ces éléments par des questionnaires administrés auprès de managers, pour avoir leur perception sur l’outil mis à leur disposition (signification de leur représentation).

1. Les résultats issus de l’application du modèle de Fustier

La mise en œuvre de l’application basée sur le modèle de logique floue nous a permis d’obtenir un certain nombre de résultats, d’une part en considérant spécifiquement chaque bloc de compétences, puis en mettant en ligne les résultats tirés de chacun de ces regroupements dénommés « famille ».

1.1. D’une part par « famille » d’attributs prises séparément

Ces données ont été collectées dans les dossiers individuels des personnels détenus dans le service de gestion des ressources humaines centralisé à la Direction régionale. 88 dossiers ont été sélectionnés, et les éléments portant sur les évaluations réalisées ont été transcrits depuis les comptes-rendus écrits et signés des entretiens annuels d’évaluation, sur une base de données constituée à cette fin dans l’outil Excel. Les éléments repris ont été, outre le nom, le prénom et le grade, les appréciations portées dans la grille critériée ainsi que la note d’évolution globale. Ils ont été transcrits par « famille », et les résultats se décomposent donc en trois tableaux (qualités personnelles, professionnalisme et technicité, méthode dans le travail) qui nous permettent d’avoir une première approche de résultats par agent (notée G(moy)). Dans les tableaux qui suivent, nous avons volontairement masqué les renseignements patronymiques en utilisant une police de caractère particulière.

- Pour les **qualités personnelles**, on obtient :

. Résultats						
Objet de l'étude :		Qualités personnelles				
		Max pondéré s	Concordance r	Discordance t=1-r	G(min) min (s,t)	G(moy) (s+t)/2
1	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75
2	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □	0,75	0,00	1	0,75	0,875
3	↘ ↗ □ □ □ □ ⊙ □	0,9	0,00	1	0,9	0,95
4	↘ ↗ □ □ □ □ ⊙ □	0,75	0,00	1	0,75	0,875
5	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □ □ □ □	1	0,00	1	1	1
6	→ ↗ ↘ ↘ □ □ □ □ ⊙ □	0,8	0,00	1	0,8	0,9
7	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □	1	0,00	1	1	1
8	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □ □	1	0,00	1	1	1
9	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □	1	0,00	1	1	1
10	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □	1	0,00	1	1	1
11	↘ ↗ □ □ □ □ ⊙ □	0,9	0,00	1	0,9	0,95
12	↘ ↗ □ □ □ □ ⊙ □	0,75	0,00	1	0,75	0,875
13	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □ □	1	0,00	1	1	1
14	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □ □ □	0,8	0,00	1	0,8	0,9
15	→ ↗ ↘ □ □ □ □ ⊙ □ □	0,8	0,00	1	0,8	0,9

Figure 45 - Applicatif 2 : Données calculées pour la première famille

- - Pour la famille suivante, on obtient :

Professionalisme et technicité				
Max pondéré s	Concordance r	Discordance t=1-r	G(min) min (s,t)	G(moy) (s+t)/2
0,75	0,5	0,5	0,5	0,625
0,75	0,25	0,75	0,75	0,75
0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
0,75	0,4	0,6	0,6	0,675
1	0,15	0,85	0,85	0,925
0,8	0,5	0,5	0,5	0,65
1	0,15	0,85	0,85	0,925
1	0,15	0,85	0,85	0,925
1	0,15	0,85	0,85	0,925
1	0	1	1	1
0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
0,75	0,25	0,75	0,75	0,75
1	0,4	0,6	0,6	0,8
0,8	0,25	0,75	0,75	0,775
0,8	0,25	0,75	0,75	0,775
0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
1	0,05	0,95	0,95	0,975
1	0,15	0,85	0,85	0,925
1	0,15	0,85	0,85	0,925

Figure 46 - Applicatif 2 : Données calculées pour la deuxième famille

- Et enfin pour la méthode dans le travail, les résultats sont :

Méthode dans le travail					
	Max pondéré	Concordance	Discordance	G(min)	G(moy)
	s	r	t=1-r	min (s,t)	(s+t)/2
1	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75
2	0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
3	1	0,15	0,85	0,85	0,925
4	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75
5	1	0	1	1	1
6	0,9	0	1	0,9	0,95
7	0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
8	0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
9	0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
10	1	0	1	1	1
11	1	0	1	1	1
12	0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
13	1	0,15	0,85	0,85	0,925
14	0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
15	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75
16	1	0,15	0,85	0,85	0,925
17	1	0,15	0,85	0,85	0,925
18	0,9	0,25	0,75	0,75	0,825
19	1	0	1	1	1
20	1	0,15	0,85	0,85	0,925

Figure 47 - Applicatif 2 : Données calculées pour la troisième famille

Nota : nous avons volontairement choisi de ne présenter que les 20 premiers résultats, pour la clarté de l’exposé.

On a deux possibilités concernant le résultat $g(i)$ pour chaque famille. Compte tenu du fait qu’il s’agit d’une évaluation, on retiendra (cf. supra le modèle de Fustier) la valeur moyenne obtenue, soit :

$$g(\text{moy}) = (s + t)/2.$$

Nous avons donc trois résultats bien identifiés pour chaque personne évaluée.

La voie exploratoire que nous souhaitons tester, est de remettre en parallèle les trois résultats, considérés comme attributs d’une propriété unique qui pourrait être « la valeur d’un fonctionnaire », puis de les réinjecter dans le modèle de base de la logique floue.

1.2. D’autre part en mettant en ligne les résultats de chaque famille d’attributs

On reprend pour ce faire les éléments de calcul $g(\text{moy})$ obtenus, et on réalimente le modèle primaire avec ces données. Le résultat obtenu se présente comme suit :

Résultats									
Objet de l'étude :	Qualités personnelles		Professionalisme et technicité		Méthode dans le travail				SYNTHESE sur g(moy)
	g(min)	g(moy)	g(min)	g(moy)	g(min)	g(moy)			G(moy)
1	0,75	0,75	0,5	0,625	0,75	0,75			0,6875
2	0,75	0,875	0,75	0,75	0,75	0,825			0,7875
3	0,9	0,95	0,75	0,825	0,85	0,925			0,875
4	0,75	0,875	0,6	0,675	0,75	0,75			0,7125
5	1	1	0,85	0,925	1	1			0,9625
6	0,8	0,9	0,5	0,65	0,9	0,95			0,8
7	1	1	0,85	0,925	0,75	0,825			0,875
8	1	1	0,85	0,925	0,75	0,825			0,875
9	1	1	0,85	0,925	0,75	0,825			0,875
10	1	1	1	1	1	1			1
11	0,9	0,95	0,75	0,825	1	1			0,9125
12	0,75	0,875	0,75	0,75	0,75	0,825			0,7875
13	1	1	0,6	0,8	0,85	0,925			0,8625
14	0,8	0,9	0,75	0,775	0,75	0,825			0,8
15	0,8	0,9	0,75	0,775	0,75	0,75			0,7625
16	0,9	0,95	0,75	0,825	0,85	0,925			0,875
17	1	1	0,95	0,975	0,85	0,925			0,95
18	0,75	0,875	0,85	0,925	0,75	0,825			0,875
19	1	1	0,85	0,925	1	1			0,9625
20	0,75	0,875	0,85	0,925	0,85	0,925			0,9

Figure 48 - Applicatif 2 : Synthèse des calculs du moteur d’inférence

Pour la synthèse et s’agissant d’une évaluation, nous avons choisi d’appliquer la même formule que précédemment, soit $g(\text{moy}) = (s + t)/2$.

Une des possibilités offerte par la logique floue, compte tenu de l’équivalence à 1 des coefficients d’importance de chaque famille, est de prendre pour chaque personne le plus petit et le plus grand $g(\text{moy})$, puis d’en faire la moyenne arithmétique (cf. supra). En comparant le résultat des calculs, les valeurs obtenues sont similaires. Mais on se situe dans un cas particulier, et le choix fait lors de la conception de notre modèle était de pouvoir gérer toutes les possibilités théoriques pour répondre à tous les cas de figures possibles.

A première vue les résultats obtenus ne paraissent absolument pas aberrants, et nous allons donc chercher à déterminer leur cohérence, notamment en les comparant avec les notes définitives obtenues. Pour ce faire, nous allons donc compléter le tableau intermédiaire avec les résultats obtenus et tester ces éléments à l’aide d’outils statistiques.

Une première approche comparative des deux séries de données - soit l’évolution de la note et le résultat des évaluations - a été faite à l’aide des outils graphiques présents dans le tableur Excel : elle montre des « nuages de points » groupés, dans une fourchette de notes certes restreinte de 0 à 0,3, mais indiquant une certaine cohérence.

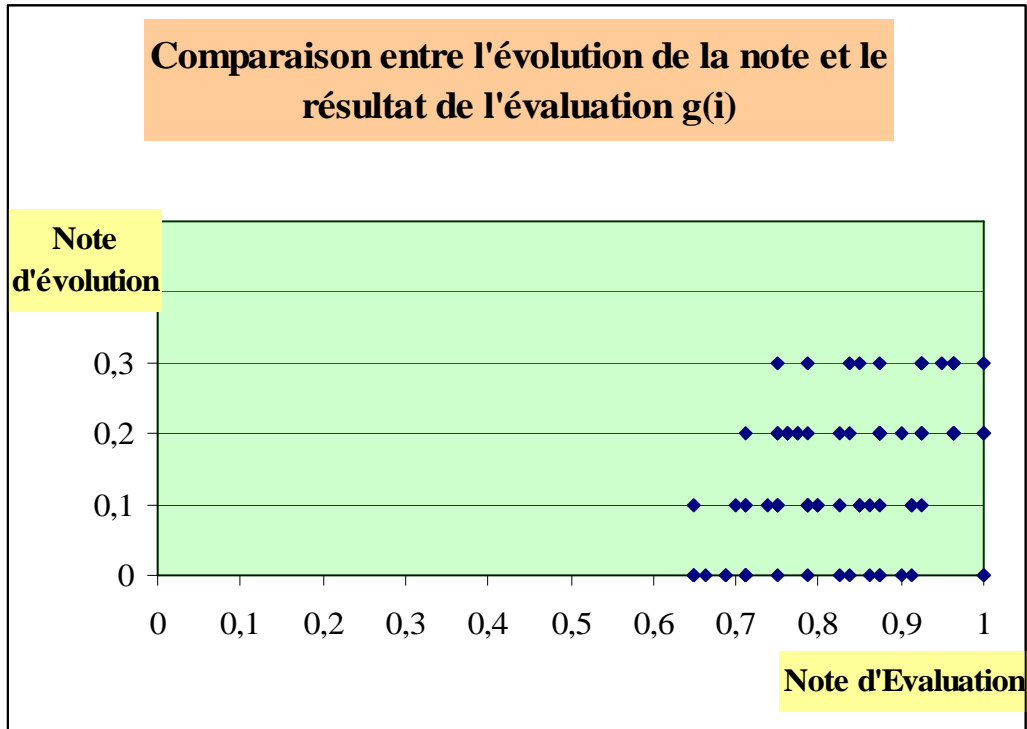


Figure 49 – Graphique de comparaison des résultats entre la note d'évaluation et d'évolution

Cette approche mérite d'être affinée par un outil statistique spécialisé au niveau économétrique, et c'est donc la prochaine étape du travail que nous allons réaliser et tester avec une analyse de régression.

2. La validation par un modèle de régression multiple

Il est important de tester la fiabilité et la validité des informations collectées et traitées. Selon Thiétart⁷⁷¹, « pour être fiable, un instrument de mesure doit permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes avec le même instrument ou de permettre à un observateur d’établir des mesures similaires d’un même sujet à des moments différents, toujours avec le même instrument. De même que pour être valide, l’instrument doit d’une part mesurer ce qu’on lui demande de mesurer, et d’autre part donner des mesures exactes de l’objet étudié ». Pour prendre un exemple concret, on peut citer le « recettage » qui est réalisé lors de l’installation d’un logiciel de paye, opération qui consiste à tester plusieurs « jeux d’essai » dans l’outil avec des données très disparates, et de bien en analyser les informations produites. Cette phase de validation est une condition nécessaire et préalable à sa réception, démarche qui vise à déclarer la conformité à la commande du maître d’ouvrage, et permet sa mise en production.

Nous avons choisi de recourir à des tests statistiques pour vérifier la validité des résultats obtenus. En ce sens, la méthode d’analyse multivariée traitant de données quantitatives va être utilisée. Elle doit nous permettre de rechercher une liaison linéaire entre une variable quantitative, à savoir la note d’évolution globale, et d’autres variables quantitatives, telles la synthèse des évaluations. On testera à cet effet la mise en place d’un modèle de régression multiple appliqué aux informations croisées entre les différentes variables, avant d’en interpréter les résultats.

2.1. Le modèle de régression appliqué

L’ensemble des éléments en notre possession va nous permettre de formuler un modèle de régression multiple à deux variables explicatives.

La **variable à expliquer**, soit la note d’évolution, sera notée **EVO**. C’est le résultat de la notation faite par la hiérarchie au titre d’une année donnée, résultat porté sur notre tableau intermédiaire.

Dans les **variables explicatives**, on retiendra, d’une part la synthèse finale des évaluations g(i) que l’on notera **EVA**, et d’autre part le fait qu’il y ait eu ou non changement dans la

⁷⁷¹ THIÉTART et al., op.cit., p 266.

carrière du fonctionnaire (grade, corps). La variable utilisée sera donc muette (égale à un s’il y a changement, et zéro sinon), et nommée **CHA**.

Ces données étant posées, on a testé le modèle de régression multiple :

$$EVO = b1 \text{ EVA} + b2 \text{ CHA} + b3 + e$$

où e est l’erreur aléatoire supposée représenter tous les facteurs (autres que EVA) ayant une influence sur EVO, et b1, b2 et b3 les coefficients de régression à établir.

2.2. Les résultats obtenus et leur interprétation

Pour l’échantillon considéré, de taille n = 88, on a obtenu les résultats suivants :

$$\begin{array}{ccc} \mathbf{EVO = 0.49 \text{ EVA} - 0.16 \text{ CHA} - 0.25} & & \\ (0.07) & (0.02) & (0.06) \end{array}$$

Les erreurs- types des estimations de b1, b2 et b3 sont indiquées entre parenthèses.

Toutes les estimations sont obtenues au niveau de **confiance de 99 %**.

L’interprétation des résultats est la suivante :

- Toutes choses égales par ailleurs, pour les personnels n’ayant pas bénéficié d’un changement de grade ou de corps ou situés à l’indice terminal de leur grade, une **augmentation** de la synthèse des évaluations d’un point implique une augmentation de la note d’évolution de 0,49 point.
- Toutes choses égales par ailleurs, pour les personnels ayant la même note de synthèse des évaluations et qui ont soit bénéficié d’une promotion - de grade ou de corps - ou qui ont atteint l’indice terminal, la note d’évolution **baisse** de 0,16 point. Pour les autres, ce facteur est sans incident (variable muette).

Pour l’appréciation de l’importance des erreurs-types :

- l’erreur type de b1 (0,07) par rapport au coefficient de régression b1 (0,49) est petite et ce chiffre est donc assez précis (14,3%) ;

- l'erreur type de b_2 (0,02) par rapport au coefficient de régression b_2 (0,16) est encore plus petite et la précision est donc encore meilleure (12,5%).

Le **coefficient de détermination** R^2 est de **55%** : cela signifie que les évaluations expliquent plus de la moitié de la dispersion des notes d'évolution. Ce résultat est très significatif eu égard à la faible dispersion des valeurs de la variable EVO dans l'échantillon présent.

Ces éléments vont donc nous permettre de confirmer notre première hypothèse de départ : le résultat obtenu démontre **la cohérence de la démarche** évaluative réalisée à l'ONF dans la mesure où cette dernière est reliée d'une manière positive et significative sur le plan statistique à la phase de détermination de la note d'évolution.

Remarque : Nous avons émis une hypothèse concernant la grille d'évaluation, compte tenu de l'absence de définition de critères spécifiques aux managers. Les tests effectués montrent que la variable « muette » manager n'apporte pas d'information à l'analyse de régression : elle ne possède pas d'influence sur la variable à expliquer EVO.

3. Traitement et résultats

Nous avons cherché à travers le test de notre modèle, à vérifier la cohérence des résultats qu’il produit. Mais l’affirmation de la validité d’un modèle, aussi pertinent soit-il, ne doit pas occulter sa mise à l’épreuve dans le champ des représentations sociales des acteurs. Notre questionnement va donc se focaliser sur la perception des cadres managers, à la fois évaluateurs et évalués, par rapport à une pratique de gestion maîtrisée (le processus d’évaluation), mais avec l’appui novateur d’un outil faisant appel aux NTIC. Cette question centrale de la perception nous interroge sur les représentations sociales des acteurs nées, comme l’indique Durkheim⁷⁷², du « concept social de représentations collectives ». Moscovici⁷⁷³ les définit comme « *l’organisation durable de perceptions et de connaissances relatives à un certain aspect du monde* ». Pour lui, elles comprennent trois dimensions :

- L’attitude, qui exprime un positionnement, une orientation générale, positive ou négative par rapport à l’objet de la représentation ;
- L’information, qui renvoie à la somme et à l’organisation des connaissances sur l’objet de la représentation. Elles peuvent être plus ou moins nombreuses, variées, précises ou stéréotypées.
- Le champ de représentation, dont le contenu est constitué d’éléments à la fois cognitifs et affectifs: C’est un ensemble d’informations organisés et structurés relatives à un objet.

Une autre approche, réalisée par Abric⁷⁷⁴, a proposé la théorie du « noyau central » :

- Selon ce modèle, une représentation sociale s’organise autour d’un noyau central, composant fondamental qui détermine la signification et l’organisation de la représentation. Ce noyau est consensuel et collectivement partagé. Il se caractérise par une cohérence, une stabilité qui lui permet de résister aux changements. Ce système central est le fruit des déterminismes historiques, symboliques et sociaux et qui structure les pensées relatives à l’objet.

⁷⁷² Durkheim E. introduit en 1898 l’idée de représentation collective et fixe à la psychologie sociale la tâche d’étudier les représentations sociales

⁷⁷³ MOSCOVICI S. *La psychanalyse, son image et son public*. 3^{ème} Éd. Paris : PUF, 2004.

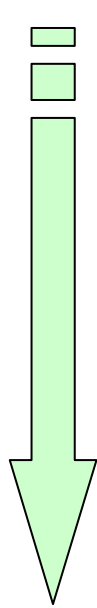
⁷⁷⁴ ABRIC J-C. *Pratiques sociales et représentations*. Paris : PUF, 2003.

- D’autres d’éléments sont dits «périphériques» parce qu’ils sont plus instables et moins prégnants dans la représentation; ces éléments s’organisent autour du noyau central. En prise avec les contingences quotidiennes, ils permettent, dans une certaine mesure, l’adaptation de la représentation à des contextes sociaux variés.

Pour synthétiser, nous retiendrons la définition de Igalens et Scouarnec⁷⁷⁵, qui précise que les représentations s’entendent comme «les interprétations qui consistent à attribuer une signification d’ensemble aux éléments qui proviennent de la perception ». La réflexion sur la manière dont est appréhendé l’outil d’évaluation nous amène donc tout d’abord à construire un questionnaire ciblé sur cette thématique, puis de procéder à une analyse des résultats en les mettant en regard avec notre deuxième hypothèse.

3.1. Structuration de notre démarche

Pour la rationalité de notre démarche, le choix opéré a été de procéder à notre étude selon quatre étapes bien identifiées.



<u>Etape 1</u> Recueil de l’information	Questionnement des répondants selon la méthodologie adoptée
<u>Etape 2</u> Préparation des données	Codage et saisie des données
<u>Etape 3</u> Analyse	Analyses textuelles ou traitements statistiques
<u>Etape 4</u> Synthèses et conclusions	Présentation des résultats et de leur interprétation

Tableau 11- Les étapes d’utilisation et de traitement du questionnaire sur la perception de l’outil

Compte tenu d’un terrain qui m’a été plutôt favorable, compte tenu de ma position hiérarchique, le recueil d’information a pu être réalisé avec la distribution directe par remise

⁷⁷⁵ IGALENS J., SCOUARNEC A., op.cit., p. 6.

en main propre du questionnaire établi. Il a été diffusé auprès des différents personnels placés sous ma responsabilité, et qui ont tous fait l’objet d’une évaluation assistée par ordinateur. La consigne indiquée était de restituer la feuille remplie dans la journée, en n’hésitant pas à m’interroger, en tant que de besoin, pour préciser le sens des questions. J’ai précisé à cette occasion le but de cette démarche, en indiquant de manière transparente la finalité de l’exercice, ainsi que l’anonymat des réponses (pour ne pas que des biais soient introduits dans ces dernières, du type « faire plaisir au chef »). L’empathie avec les différents cadres a fait que je n’ai pas essuyé de refus, et que l’ensemble des questionnaires m’a été retourné dans les délais prescrits. Je précise à cette occasion que compte tenu du fait que j’ai changé de poste, les équipes ont aussi changé, ce qui m’a permis d’élargir la population concernée par le questionnaire. La collecte de données primaires n’a donc pas posé de problème.

3.2. Chargement et vérification des données dans le logiciel SPSS

Nous nous sommes dès lors interrogé sur l’outil à mobiliser pour réaliser le dépouillement de ce type d’enquête. Notre choix s’est porté sur le logiciel SPSS (**Statistical Package for Social Sciences**) qui permet le traitement de données en vue de traitements statistiques. Cela nous a amené à charger la version d’évaluation (SPSS Statistics v.17.0) sur le site du distributeur⁷⁷⁶.

La saisie des éléments nécessaires se fait en deux temps, avec tout d’abord la saisie des différents items du questionnaire, puis des données recueillies dans un tableau. La saisie des variables (nos questions) et de leurs caractéristiques est la première opération réalisée. Elle permet :

- De les nommer en leur donnant un nom abrégé (maximum 8 caractères alphanumériques contigus) qui sera repris en colonne dans le tableau de saisie des données ;
- De définir le type de variable (a priori numérique) ;
- D’étiqueter une variable en lui donnant un libellé complet (maximum 60 caractères) ;

⁷⁷⁶ Site SPSS : <<http://www.spss.com>>.

- De définir le contenu d’une variable polytomique en attribuant un ou plusieurs codes numériques (exemple : 1) à une valeur nominale (exemple : « inadéquate ») ou ordinale ;
- D’indiquer le traitement à effectuer en cas de données absentes ;
- De définir le type de donnée (nominale, ordinale, échelle).

L’annexe 11 présente une copie écran de la saisie des douze paramètres relatifs à notre questionnaire, et des différents qualificatifs associés. On indiquera ici que la question ouverte a été exclue de ce traitement.

Cette première phase étant réalisée, nous avons alors procédé à la saisie des données des questionnaires valorisés, que nous avons numéroté (annexe 12). Dans ce fichier de données, chaque cas (questionnaire) est représenté par une ligne (numérotation séquentielle automatique) contenant les données pour un ensemble de variables. Les variables, pour leur part, figurent en colonnes (chaque variable occupe l’espace d’une colonne). La rencontre d’une variable et d’un cas se présentera donc sous forme d’une cellule dans laquelle l’information brute se trouve consignée. Les choix des cellules sont présentés sous forme d’une liste déroulante, et les valeurs proposées sont celles qui ont été définies pour le contenu de chaque variable. La codification utilisée associe une forme numérique aux données, favorisant le traitement. La saisie est de plus fiabilisée, puisque la valeur attribuée aux données est contrôlée. Par ailleurs, la correspondance entre le numéro des questionnaires et des lignes permet d’effectuer un premier contrôle.

Il ne nous reste donc plus qu’à vérifier la saisie du fichier de données par un « tri à plat », pour toutes les variables mobilisées. Le menu d’analyse des fréquences statistiques nous permet d’obtenir, pour chaque variable, des résultats du type :

Statistics

Evaluation assistée par ordinateur

N	Valid	72
	Missing	0
	Mean	4,78
	Median	5,00
	Mode	5

Evaluation assistée par ordinateur					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Plutôt plus efficace	16	22,2	22,2	22,2
	Très efficace	56	77,8	77,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Tableau 12 – Analyse de fréquence pour la variable « évaluation assistée par ordinateur »

Les éléments tracés sont les suivants :

- **Fréquence** : le nombre de cas correspondant à chacune des valeurs de la variable, soit pour ce cas 16 « Plutôt efficace » et 56 « Très efficace ».
- **Pourcentage** : le pourcentages de cas que représente chacune des valeurs ou catégories de la variable par rapport à l'ensemble des cas, y compris les valeurs manquantes (nombre de cas correspondant à une valeur ou catégorie donnée / nombre total de cas), soit 22,2 % d’appréciations « Plutôt efficace » et 77,8 % « Très efficace ».
- **Pourcentage valide** : pourcentages des cas associés à chacune des valeurs ou catégories d’une variable par rapport au nombre de cas valides, c’est-à-dire à l'exclusion des valeurs manquantes (nombre de cas correspondant à une valeur ou catégorie donnée / nombre total de cas — nombre de valeurs manquantes). Comme il n’y a pas de valeurs manquantes, ce pourcentage est le même que le précédent.
- **Pourcentages cumulés** : pourcentage d'une catégorie d’une variable ajouté aux pourcentages que cumulent les catégories précédentes. Les pourcentages cumulés ne sont ordinairement pas pertinents lorsqu'il s'agit d'une variable de niveau de mesure nominal car, dans ce cas, il est impossible d’ordonner de quelque façon que ce soit les résultats. Par contre, dans le cas de la distribution d'une variable de niveau ordinal ou proportionnel, les pourcentages cumulés permettent de situer facilement l'emplacement d'une fraction des individus partageant une caractéristique donnée.

Nous avons réalisé ce contrôle pour l’ensemble des douze variables présentes, permettant de nous assurer de la fiabilité des données saisies (annexe 13), préalablement à toute interprétation ou traitement statistique.

3.3. Analyse univariée

S’agissant de variables numériques, les nombres ne possèdent pas de valeur arithmétique. Il s’agit là d’étudier la distribution des différentes variables qui ont été définies. L’analyse permet de décrire et synthétiser les résultats de la recherche en analysant une variable à la fois.

Le type d’information que l’on obtient dépend de l’échelle utilisée :

- Distribution des fréquences dans le cas de variables discrètes (échelles non métriques), c’est le cas de nos questions 1 à 6 et 8 ;
- Statistiques descriptives et/ou distribution de fréquences dans le cas des variables continues (échelles métriques), et pour ce qui nous concerne les questions 7.1 à 7.5.

3.3.1. Analyse des questions à variables discrètes

Cette analyse nous amène à considérer la distribution des fréquences des différentes variables. Les tableaux ci-dessous retracent les principales composantes que nous avons retenues, en remarquant qu’il n’y a pas eu de jugement porté à 1 ou 2 dans les réponses faites :

1 - Evaluation assistée par ordinateur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Plutôt plus efficace	16	22,2	22,2	22,2
	Très efficace	56	77,8	77,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Pour cette question, les avis formulés penchent pour la perception d’une procédure plus efficace que le support papier classique, sans avis partagé sur cette question (0 réponse pour « identique »).

2 - Pertinence aux objectifs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Suffisamment	46	63,9	63,9	63,9
	Tout à fait	26	36,1	36,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

L’appréciation globale formulée semble indiquer une adéquation correcte entre l’outil et les objectifs poursuivis dans le cadre d’une évaluation des compétences des personnels.

3 - Facilité d'utilisation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Simple	12	16,7	16,7	16,7
Très simple	36	50,0	50,0	66,7
Extrêmement simple	24	33,3	33,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

La manipulation de l’outil est perçue comme plutôt simple pour ses utilisateurs (83,3%) : cet élément est très important par rapport à une appropriation rapide, condition indispensable à sa prise en main.

4 - Ergonomie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Adéquate	36	50,0	50,0	50,0
Bien adéquate	24	33,3	33,3	83,3
Très adéquate	12	16,7	16,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Pour cette question, on remarque qu’il y a la moitié des répondants qui trouvent la procédure adéquate, et une autre moitié qui la considère comme plutôt adéquate. Cela met en évidence la difficulté pour un outil de trouver le bon compromis entre son efficacité et sa présentation. Le résultat est toutefois globalement positif.

5 - Conformité résultats

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Bien Conformes	25	34,7	34,7	34,7
Totalement conformes	47	65,3	65,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

La question sous-jacente est essentielle, car elle met en relation les perceptions et les attentes avec un résultat concret. Les résultats sont jugés comme conformes avec les différents niveaux d’appréciation portés dans la grille critériée, ce qui est à la fois positif et prometteur pour l’outil d’évaluation, à la fois au niveau de son concept (moteur d’inférence) et du paramétrage mis en place.

6 - Présentation synthèse

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Est lisible	12	16,7	16,7	16,7
Est bien lisible	24	33,3	33,3	50,0
Est très lisible	36	50,0	50,0	100,0
Total	72	100,0	100,0	

La présentation de la synthèse est jugée plutôt lisible (83,3 %). Elle reprend les caractéristiques du document papier existant, en le complétant simplement par les résultats tirés de la mise en œuvre de la logique floue, présentés à travers une jauge.

On constate que ces premiers résultats sont plutôt positifs, ce qui montre que l’outil a été bien accueilli. Nous allons donc poursuivre nos investigations en faisant porter l’analyse sur le deuxième type de variable qualitative utilisée.

3.3.2. Analyse des questions à variables continues

A partir d’une extraction faite à l’aide de SPSS pour la question 7 (« noter de 1 à 5 chaque élément qui vous paraît qualifier le mieux la procédure informatisée »), nous avons élaboré le tableau suivant :

Statistics

	Proc_Transparen te	Proc_Equitable	Proc_Pratique	Proc_Rapide	Proc_Signature
N Valid	72	72	72	72	72
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,17	4,33	4,26	4,75	5,00
Median	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
Mode	4	4	5	5	5

		Proc_Transparen te	Proc_Equitable	Proc_Pratique	Proc_Rapide	Proc_Signature
N	Valid	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4,17	4,33	4,26	4,75	5,00
	Median	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
	Mode	4	4	5	5	5
	Std. Deviation	,692	,475	,731	,436	,000

Tableau 13 - Analyse statistique des fréquences des variables de la question 7

Tous les 72 enregistrements sont valides, et il n’y a pas de manque. Les modes et les médianes des différents items sont identiques, ce qui signifie que la majorité des répondants qualifie de façon très positive la procédure informatisée. Les moyennes sont significatives puisque les variances sont petites. On note par ailleurs que la disponibilité d’un support prêt à signer recueille tous les suffrages, au point que les réponses constituent une constante (écart-type égal à zéro). Si on suit une logique d’appréciation par ordre d’importance, la rapidité et le gain de temps procuré arrivent ensuite, suivie de la perception du caractère équitable de la procédure, de sa transparence, et enfin le fait que la procédure informatisée soit pratique. Cette hiérarchisation fait donc apparaître la préférence marquée des acteurs, à la fois par rapport à un résultat objectif, soit un document concret produit rapidement et par rapport à un sentiment de justice procédurale à travers l’équité et la transparence.

Par ailleurs, on constate que pour cette question, il n’y a eu aucune réponse portée à 1 ou 2. Si l’on regroupe les résultats des items, d’une part de niveau 3 (donc réponse plutôt sans avis marqué pour une échelle de 5 possibilités), et d’autre part de niveau 4 et 5, on obtient le tableau suivant :

		Proc_Transparen te	Proc_Equitable	Proc_Pratique	Proc_Rapide	Proc_Signature
Valid	3	0	0	16,7 %	0	0
	4 & 5	100%	100%	83,3%	100%	100%

Tableau 14 - Regroupement des réponses de la question 7, en pourcentage.

Ces résultats corroborent les précédents, et c'est le caractère perçu de l'appréciation « pratique » qui arrive en dernier. Il sera intéressant de croiser cette variable avec la perception d'efficacité de l'évaluation assistée par ordinateur.

3.4. Analyse bivariée

Pour affiner les premiers résultats obtenus, nous souhaitons faire des tris croisés entre des variables qualitatives. Cela va nous permettre d'étudier le degré de liaison et/ou de corrélation entre deux variables. Nous avons choisi pour cela le test d'indépendance du Khi deux (χ^2). Il sert à apprécier l'existence ou non d'une relation entre deux caractères au sein d'une population, lorsque ces caractères sont qualitatifs où lorsqu'un caractère est quantitatif et l'autre qualitatif, ou bien encore lorsque les deux caractères sont quantitatifs mais que les valeurs ont été regroupées. A noter que ce test permet de contrôler l'existence d'une dépendance mais non de déterminer la force de cette dépendance. Le croisement entre deux variables qualitatives donne lieu à l'étude de tris croisés (tableau de contingence) dont la signification peut être certifiée par le test du χ^2 . Ce test analyse dans quelle mesure les écarts entre l'observé et l'attendu (effectif théorique) peuvent être dus au hasard où à une relation de dépendance entre les deux variables. Pour son interprétation, plus le χ^2 est élevé, plus forte est la probabilité qu'il y ait une relation entre les variables étudiées. Le logiciel SPSS nous permet d'obtenir rapidement des résultats présentant la valeur du χ^2 , le degré de liberté (pour un tableau à deux variables, c'est le produit du degré de liberté de chaque variable), ainsi que la signification asymptotique bilatérale. Cette dernière donne la probabilité que les variables soient indépendantes. Généralement, on conclut quand la signification asymptotique bilatérale est inférieure à 0,05 (soit 5 % de probabilité d'erreur).

Si l'on se reporte à notre revue de littérature (cf. Chapitre 2, §3.3.2.), la perception de l'évaluation se doit de posséder un certain nombre de caractéristiques pour être efficace. Cela amène à tester deux hypothèses principales, l'une concernant l'outil avec les résultats obtenus et l'autre concernant son efficacité et son utilisation. On s'efforcera d'y apporter des réponses les infirmant ou les confirmant, par l'analyse statistique des données obtenues en dépouillant notre questionnaire.

3.4.1. L'évaluation assistée par ordinateur est-elle facile d'utilisation ?

Cette hypothèse sera donc traduite en créant un tableau croisé avec les variables EVO et FACIL. Les résultats de fréquences obtenus sont les suivants :

Evaluation assistée par ordinateur * Facilité d'utilisation Crosstabulation

			Facilité d'utilisation			
			Simple	Très simple	Extrêmement simple	Total
Evaluation assistée par ordinateur	Plutôt plus efficace	Count	2	1	13	16
		% of Total	2,8%	1,4%	18,1%	22,2%
	Très efficace	Count	10	35	11	56
		% of Total	13,9%	48,6%	15,3%	77,8%
Total		Count	12	36	24	72
		% of Total	16,7%	50,0%	33,3%	100,0%

On constate que les **réponses sont plutôt positives**, avec une majorité de personnes indiquant l'évaluation assistée comme très efficace et très simple (48,6%), voire très efficace et extrêmement simple (15,3%), ce qui induit une majorité de satisfaits de 64%.

Ce résultat est celui d'un seul échantillon et donc il n'est que peu intéressant lui-même. Par conséquent, nous voulons savoir ce que l'on peut conclure en regard de la population en partant des résultats de l'échantillon. Nous voulons donc tester l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle, dans la population, les personnes estiment l'évaluation peu efficace eu égard à sa facilité d'utilisation, c'est-à-dire si la variable EVO est indépendante de la variable FACIL.

Nous devons donc calculer la statistique du χ^2 à partir de la différence entre les occurrences observées et attendues. Les résultats sont les suivants :

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,259 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	23,221	2	,000
Linear-by-Linear Association	11,653	1	,001
N of Valid Cases	72		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,67.

Le χ^2 a une valeur élevée (22,259), ce qui indique une forte probabilité pour qu’il y ait une **dépendance** entre les deux variables. **La signification asymptotique bilatérale nous indique qu’il n’y a pas de probabilité pour que les variables soient indépendantes (0%)**. Nous allons alors chercher à mesurer la force de la relation entre l’évaluation assistée par ordinateur et la facilité d’utilisation. Pour ce faire, nous allons utiliser le Phi et le V de Cramer.

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,556	,000
	Cramer's V	,556	,000
	N of Valid Cases	72	

Le résultat indique une statistique de Cramer de 0,556 sur une valeur maximale possible de 1. La valeur du test est très significative ($p = 0$), ce qui indique que les chances d'obtenir une valeur de 0,556 par hasard est extrêmement faible. Nous confirmons donc le résultat du χ^2 : **la relation entre l’évaluation assistée par ordinateur et la variable facilité d’utilisation est statistiquement significative**.

Pour conforter ce résultat, nous avons mis en parallèle, d’un côté l’évaluation assistée par ordinateur, et de l’autre les qualifications attribuées à cette procédure. Pour en simplifier la lecture, nous avons choisi de présenter ces résultats dans un tableau croisé unique.

Pearson Chi-Square	Qualificatif	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Evaluation assistée par ordinateur	Proc_Pratique	6,954 ^a	2	,031
	Proc_Transparente	13,580 ^a	2	,001
	Proc_Equitable	6,790 ^a	1	,009
	Proc_Rapide	6,857 ^a	1	,009

Tableau 15 - Valeurs du Khi deux de Pearson pour les tableaux croisés entre l’évaluation assistée par l’ordinateur et les qualificatifs perçus de la procédure.

Le χ^2 a une valeur importante pour chaque, ce qui indique une **forte probabilité pour qu’il y ait une dépendance** entre les deux variables. On note qu’il est particulièrement fort pour le

qualificatif d’équitable (13,6%). **La signification asymptotique bilatérale nous indique qu’il y a peu de probabilité pour que les variables soient indépendantes, le coefficient étant dans tous les cas étudiés inférieur à 5 %.** Pour prendre l’exemple de la « transparence de la procédure », le degré de signification est très bas, ce qui indique que les différences entre les occurrences observées et attendues sont significatives, ce qui veut dire que l’on retrouverait ces différences 1 fois sur 1000 si l’hypothèse nulle était vraie. Il ressort dans ce cas que ces éléments sont dépendants dans 999 cas.

Nous allons par ailleurs établir un second tableau nous indiquant la force de la relation entre l’évaluation assistée par ordinateur et le niveau de ses qualificatifs. Pour ce faire, nous allons utiliser le Phi et le V de Cramer.

Symmetric Measures			
Evaluation assistée par ordinateur *	Cramer's V	Value	Approx. Sig
	Proc_Pratique	,311	,031
	Proc_Transparente	,434	,001
	Proc_Equitable	,307	,009
	Proc_Rapide	,309	,009

Tableau 16 - Valeurs du V de Cramer pour les tableaux croisés entre l’évaluation assistée par l’ordinateur et les qualificatifs perçus de la procédure.

La valeur maximale possible étant de 1, on constate que les valeurs trouvées sont très inférieures. La valeur du test est très significative, ce qui indique que les chances d’obtenir ces valeurs sont très faibles, là encore surtout pour la « transparence de la procédure » (< 0,01).

Là aussi, nous confirmons le résultat du χ^2 : la relation entre l’évaluation assistée par ordinateur et la perception des différents attributs qui la qualifient est statistiquement significative.

La réponse à notre hypothèse indiquant que l’évaluation assistée par ordinateur est-facile d’utilisation est donc statistiquement démontrée.

3.4.2. L’évaluation assistée par ordinateur est-elle fidèle ?

La revue de littérature réalisée sur ce thème nous amène à considérer que l’évaluation réalisée doit fournir des informations cohérentes et constantes, gage d’efficacité permettant l’acceptation des résultats par les acteurs du processus d’évaluation.

Les réponses aux items formulées dans notre questionnaire doivent donc nous permettre de confirmer ou d’infirmer ces hypothèses. Nous allons donc effectuer des tests statistiques sur les éléments portant sur la perception de la pertinence de l’outil eu égard aux objectifs de l’évaluation, la conformité et la présentation des résultats de synthèse obtenus.

Cette hypothèse sera donc traduite par la création :

- D’un premier tableau croisé avec d’une part la variable EVO (évaluation assistée par ordinateur), et d’autre part les variables PERT (pertinence aux objectifs) et CONFORM (conformité des résultats) ;
- D’un autre tableau croisé présentant la variable CONFORM au regard des variables PERT et PRES (présentation des résultats de synthèse).

Les résultats de fréquences obtenus sont les suivants :

		Pertinence aux objectifs			Conformité résultats		
		Suffisamment	Tout à fait	Total	Bien Conformes	Totalement conformes	Total
Evaluation assistée par ordinateur	Plutôt plus efficace	Count 15	Count 1	Count 16	Count 9	Count 7	Count 16
	% of Total	20,8%	1,4%	22,2%	12,5%	9,7%	22,2%
	Très efficace	Count 31	Count 25	Count 56	Count 16	Count 40	Count 56
	% of Total	43,1%	34,7%	77,8%	22,2%	55,6%	77,8%
Total	Count 46	Count 26	Count 72	Count 25	Count 47	Count 72	
% of Total	63,9%	36,1%	100,0%	34,7%	65,3%	100,0%	

Tableau 17 - Tableau croisé de fréquences entre les 3 variables évaluation assistée par ordinateur, pertinence de l’outil aux objectifs et conformité des résultats de synthèse.

Les résultats de l’évaluation apparaissent comme très efficaces et pertinents à 77,8 %, avec des résultats de synthèse totalement conformes au même niveau.

Crosstab

			Pertinence aux objectifs			Présentation synthèse			
			Suffisamment	Tout à fait	Total	Est lisible	Est bien lisible	Est très lisible	Total
Conformité résultats	Bien	Count	24	1	25	7	14	4	25
	Conformes	% of Total	33,3%	1,4%	34,7%	9,7%	19,4%	5,6%	34,7%
	Totalement conformes	Count	22	25	47	5	10	32	47
		% of Total	30,6%	34,7%	65,3%	6,9%	13,9%	44,4%	65,3%
	Total	Count	46	26	72	12	24	36	72
	% of Total	63,9%	36,1%	100,0%	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%	

Tableau 18 - Tableau croisé de fréquences entre les 3 variables conformité des résultats, pertinence de l’outil aux objectifs et présentation des résultats de synthèse.

Au niveau de la conformité des résultats de synthèse, ils apparaissent comme **totalemt conformes** en étant pertinents eu égard aux objectifs de l’évaluation à 65,3 %, avec une synthèse lisible au même niveau et très lisible à 44,4 %.

Nous voulons donc tester l’hypothèse nulle H_0 selon laquelle, dans la population, les personnes pensent que l’évaluation assistée par ordinateur n’est pas pertinente eu égard à la pertinence des objectifs de l’évaluation et à la conformité de leur résultat attendu, c’est-à-dire si la variable EVO est indépendante des variables PERT d’une part et CONFORM d’autre part.. Le χ^2 va être calculé à partir de la différence entre les occurrences observées et attendues. Ces données sont présentées comme suit, dans deux tableaux:

1 – Evaluation assistée par ordinateur * Pertinence aux objectifs

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,951 ^a	1	,005		
N of Valid Cases	72				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,78.

b. Computed only for a 2x2 table

2 – Evaluation assistée par ordinateur * Conformité des résultats

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,206 ^a	1	,040		
N of Valid Cases	72				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,56.

b. Computed only for a 2x2 table

Le χ^2 a une valeur importante pour chaque, ce qui indique une **forte probabilité pour qu’il y ait une dépendance** entre les deux variables. On note qu’il est plus fort pour le qualificatif d’équitable (7,9%). **La signification asymptotique bilatérale nous indique qu’il y a peu de probabilité pour que les variables soient indépendantes, le coefficient étant dans tous les cas étudiés inférieur à 5 %.**

La question de la force de la relation entre l’évaluation assistée par ordinateur et la pertinence aux objectifs d’une part et des résultats d’autre part nous amène à utiliser le Phi et le V de Cramer.

Symmetric Measures

Evaluation assistée par ordinateur *		Pertinence aux objectifs		Conformité des résultats	
Nominal by Nominal		Value	Approx. Sig.	Value	Approx. Sig.
	Phi	,332	,005	,242	,040
	Cramer's V	,332	,005	,242	,040
	N of Valid Cases	72		72	

La valeur maximale possible étant de 1, on constate que les valeurs trouvées sont très inférieures. La valeur du test est très significative, ce qui indique que les chances d’obtenir ces valeurs sont très faibles, là encore surtout pour la « pertinence de l’outil aux objectifs de l’évaluation ».

Là aussi, nous confirmons le résultat du χ^2 : **la relation entre l’évaluation assistée par ordinateur et la pertinence aux objectifs d’une part et à la conformité des résultats obtenus est statistiquement significative.**

En référence à la démarche mise en œuvre dans notre première hypothèse, nous voulons savoir ce que l’on peut conclure en regard de la population en partant des résultats de l’échantillon. Nous voulons donc tester l’hypothèse nulle H_0 selon laquelle, dans la population, les personnes estiment les résultats de synthèse obtenus peu conformes eu égard à la pertinence des objectifs de l’évaluation et de leur présentation dans une synthèse, c’est-à-dire si la variable CONFORM est indépendante des variables FACIL d’une part et PRES d’autre part.

Nous devons donc calculer la statistique du χ^2 à partir de la différence entre les occurrences observées et attendues. Les résultats sont les suivants :

1 - Conformité résultats * Pertinence aux objectifs

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	17,117 ^a	1	,000		
N of Valid Cases	72				

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,03.

b. Computed only for a 2x2 table

2 - Conformité résultats * Présentation synthèse

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,709 ^a	2	,000
N of Valid Cases	72		

a. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,17.

Le χ^2 a une valeur importante la conformité des résultats croisée avec la pertinence des objectifs et la présentation de la synthèse (valeur supérieure à 17), **ce qui indique une forte probabilité pour qu’il y ait une dépendance entre les deux variables.**

La signification asymptotique bilatérale nous indique qu’il n’y a pas de probabilité calculée pour que les variables soient indépendantes (0%). Comme précédemment, on va mesurer la force de la relation entre la conformité des résultats d’une part et la pertinence des objectifs et la présentation de la synthèse d’autre part. Pour ce faire, nous allons utiliser le Phi et le V de Cramer. Les résultats obtenus se présentent comme suit :

Symmetric Measures					
Conformité des résultats *		Pertinence aux objectifs		Présentation de la synthèse	
		Value	Approx. Sig.	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,488	,000	,496	,000
	Cramer's V	,488	,000	,496	,000
	N of Valid Cases	72		72	

Le résultat indique une statistique de Cramer de 0,488 pour la pertinence aux objectifs et de 0,496 pour la présentation de la synthèse, sur une valeur maximale possible de 1.

La valeur du test est très significative ($p = 0$), ce qui indique que les chances d'obtenir une valeur de 0,488 ou 0,496 par hasard est extrêmement faible. Nous confirmons donc le résultat du χ^2 : **la relation entre la conformité des résultats et les variables pertinence eu égard aux objectifs de l'évaluation et présentation de la synthèse est statistiquement significative.**

La réponse à notre hypothèse indiquant que l'évaluation assistée par ordinateur est fidèle est donc statistiquement démontrée.

Pour nos deux hypothèses, on a fait abstraction de la question 8 de « recommandation de l'utilisation de l'outil », les réponses ayant toutes été affirmatives, ce qui prouve une perception très positive, telle que confirmée statistiquement par les tests que nous avons réalisés.

Nous n'avons pas exploité totalement la question ouverte (8.1) demandant de motiver cette recommandation, le taux de réponses étant faible (probablement lié au manque de temps disponible pour la réflexion, eu égard aux charges de travail).

J’en citerai toutefois quelques unes :

- « *outil simple, transparent et nécessaire* » ;
- « *gain de temps et d’une simplicité exemplaire* » ;
- « *outil plus moderne, plus rapide dans sa disponibilité* » ;
- « *moyen objectif et rapide d’appréciation* ».

Elles corroborent et confortent nos hypothèses, marquant la préférence des acteurs pour un outil managérial qui est plus conforme avec les attentes des personnels en matière de modernisation, signe qu’une nouvelle culture pénètre l’organisation, notamment à travers les NTIC, annonciatrice de l’acceptation d’évolutions auxquelles nous pensons apporter une contribution positive.

Section III : La participation de mon outil à la modernisation de la GRH dans la fonction publique

Nous avons exposé, dans notre première partie, que les évolutions socio-économiques ont conduit l’État employeur à des évolutions significatives en termes d’organisation et de modernisation de la fonction publique. La notion de performance prend une signification nouvelle, dès lors qu’elle est associée aux changements profonds qui modifient les fondements même du concept de service public français, sous l’impulsion du NPM. Dans ce contexte, les NTIC ont eu (et ont encore) un rôle déterminant. Ces changements ont donc affecté profondément et durablement les systèmes de gestion et leur instrumentation. Ainsi que l’indique Charpentier⁷⁷⁷, « modifier l’instrumentation de gestion est sans doute la phase la plus délicate des changements d’organisation ». Les freins rencontrés peuvent être de natures différentes :

- au niveau des managers, si l’on touche aux instruments permettant de piloter, coordonner et contrôler, on touche au cœur du fonctionnement de l’organisation ;
- les instruments de gestion participent des représentations que les acteurs ont de leur activité et de l’organisation, avec un décalage fréquent entre la réalité vécue et le changement de représentation qui passe par l’acquisition de nouveaux repères ;
- La consolidation peut se heurter à l’absence d’instrument adéquat mobilisé, voire à son inefficacité.

Dans ce cadre, les TIC viennent en appui à la conduite du changement qu’elles accompagnent, à la fois par une interaction avec les évolutions, mais aussi en tant que moteur des transformations. L’évaluation des cadres dans la fonction publique a nécessité la prise de conscience d’une nécessaire professionnalisation des agents, passant par des compétences spécifiques à identifier et à maîtriser. C’est à ce niveau que se situe l’action essentielle des services chargés de gestion des ressources humaines, qui doivent mettre en place de nouvelles pratiques contextualisées. En ce sens, les outils mobilisés doivent, pour répondre aux hypothèses que nous avons formulées, à la fois être adaptés à une évaluation objective et

⁷⁷⁷ CHARPENTIER P. La gestion du changement dans les organisations. *Les Cahiers Français*, n° 321, juillet-août 2004, p. 34.

équitable des personnels, et posséder des qualités intrinsèques et extrinsèques permettant une appropriation managériale, condition nécessaire à leur pérennité.

1. L’intégration de l’outil dans le processus de modernisation

Ainsi que nous l’avons examiné dans notre chapitre I, la maîtrise des dépenses publiques a été un des moteurs qui a activement participé au déclenchement de la modernisation du service public. Les actions menées en matière de gestion des ressources humaines se doivent donc aussi de contribuer à apporter de la valeur ajoutée, ce qui implique une relation causale entre pratiques de GRH et résultats financiers. Le Louarn et Wils⁷⁷⁸ proposent à cette fin un modèle d’escalier, avec des marches à gravir, qui met en évidence ces liaisons et que nous avons transposé à l’évaluation des personnels que nous avons modélisée.

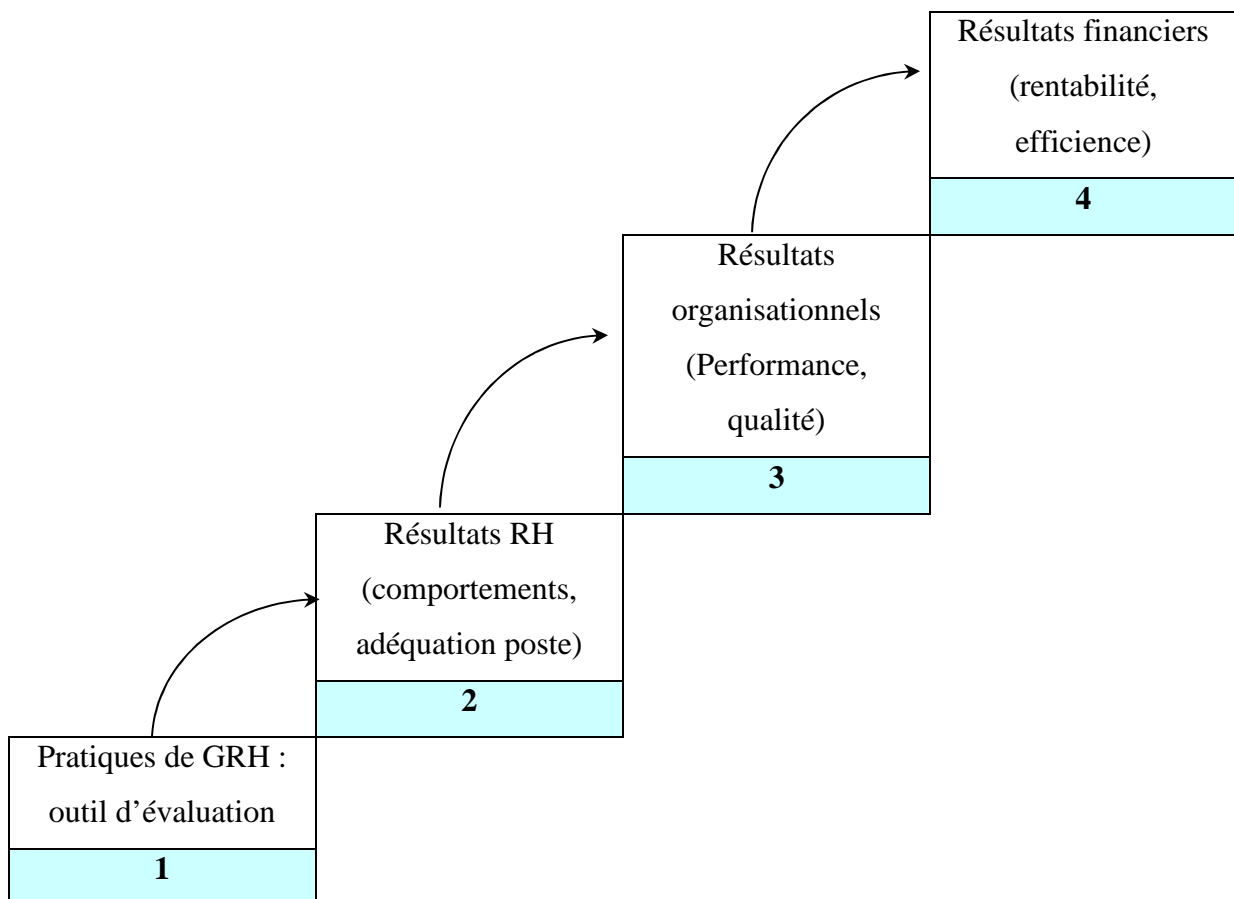


Figure 50 - Modèle de l’escalier adapté de Le Louarn et Wils

⁷⁷⁸ LE LOUARN J-Y., WILS T. *L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur investissement humain*. Paris : Éd. Liaisons, 2001.

La mise en place de notre outil d’évaluation (1^{ère} marche) doit, ainsi que nous l’avons décrit précédemment, avoir un impact direct en terme de ressources humaines, à la fois sur l’évalué et l’évaluateur (2^{ème} marche). Au-delà de la compréhension réciproque liée à l’entretien d’évaluation proprement dit, la mise en place d’un outil aidant à apprécier les compétences permet d’avoir un résultat transparent, équitable et rapide, permettant à la fois son acceptation et la possibilité d’un progrès. Ce résultat autorise donc une amélioration des performances individuelles (par une professionnalisation accrue), puis collectives (3^{ème} marche) dans l’équipe de rattachement et l’unité. La qualité du service public rendu doit donc s’en trouver améliorée. Les résultats financiers doivent in fine être améliorés, avec un souci d’efficience et donc de productivité (4^{ème} étape).

Cette démarche met donc en évidence deux fonctions essentielles des services RH à ce niveau, à savoir :

- un rôle de partenaire stratégique, qui met en évidence pour les services publics le rôle des managers chefs de service, et leur nécessaire implication dans le processus de changement ;
- un rôle de partenaire opérationnel. qui consiste à épauler les différents services pour qu’ils améliorent la qualité des prestations rendues, ce qui nécessite la mise en place de services performants sous l’autorité de véritables DRH.

Beaupré indique que « pour un service RH, évaluer revient à recueillir des faits qui vont permettre de gérer avec rigueur, ce qui par ricochet aura une retombée sur la crédibilité des professionnels RH »⁷⁷⁹. Nous nous inscrivons dans cette démarche, en précisant bien que l’outil d’évaluation informatique se situe à un deuxième niveau, le premier étant l’introduction réussie d’un système d’évaluation. Nous avons vu, dans notre chapitre II, que l’adaptation de la démarche évaluative dans l’administration passait par une nécessaire transposition, liée à la fois à son acceptation, à son appropriation et aux qualités de l’outil à mettre en œuvre. Les services RH ont donc un rôle clé, soit celui de conseiller les cadres dirigeants, à la fois sur la méthode et le contenu eu égard aux objectifs stratégiques poursuivis, soit en l’occurrence, la modernisation des services publics, et donc du système de management associé. Ils doivent ensuite opérationnaliser le processus, en le mettant en œuvre

⁷⁷⁹ BEAUPRÉ D. La mesure en GRH : état des lieux. In : *La GRH mesurée*, 15^{ème} Congrès de l’AGRH, Université du Québec, Montréal, 1er au 4 septembre 2004. Actes du Congrès de l’AGRH, p. 127.

de manière pragmatique, dans le cadre de textes normatifs en vigueur. Car au-delà de l’acte d’évaluer, il leur revient ensuite de mettre en œuvre tous les dispositifs induits, pour qu’il y ait la bonne adéquation entre les personnes et les postes, et plus précisément entre les compétences requises et les tâches à effectuer. La priorisation des besoins en compétences a été schématisée par Emery⁷⁸⁰, en croisant les niveaux de maîtrise actuels et attendus.

Degré de maîtrise actuelle des compétences				
ELEVE	Potentiel à faire fructifier	Compétences inexploitées	OK	
MOYEN	Compétences inexploitées	OK	Besoins secondaires	
FAIBLE	OK	Besoins secondaires	Besoins prioritaires	
	FAIBLE	MOYEN	ELEVE	Degré de maîtrise exigé des compétences

Tableau 19 - Priorisation des besoins en compétences actuelles et attendues

A défaut d’adéquation immédiate, il convient donc de voir comment optimiser les besoins en compétences, ce qui fait bien entendu appel à une GPEEC opérationnelle cartographiant les différents métiers bien identifiés d’un service, dans une administration donnée. Comme nous l’avons développé dans notre revue de littérature, les services RH ont là aussi un rôle essentiel à jouer, à la fois au niveau des référentiels à opérationnaliser mais aussi au niveau des propositions d’actions correctives à mener.

Pour ce faire, il y a donc l’obligation de réaliser une évaluation des compétences la plus fidèle possible, avec un positionnement des acteurs au bon niveau. La nécessité d’outiller les managers à cet effet s’est faite ressentir très tôt, et a en tout état de cause été demandée aux

⁷⁸⁰ EMERY Y. *Renouveler la gestion des ressources humaines. Une approche axée sur la valeur ajoutée.*

services RH dès la première mise en œuvre de la démarche évaluative. Ce constat, associé aux recherches sur ce thème réalisées dans notre chapitre II, nous a amené à formuler deux hypothèses concernant l’outil à implémenter, que nous avons formalisées et mises à l’épreuve.

2. La vérification des hypothèses formulées

Les questions que nous avons émises dans notre chapitre III concernent d’une part la démarche proprement dite, avec la nécessaire crédibilité d’une procédure d’évaluation, et d’autre part les acteurs qui la portent, avec l’obligation d’appropriation de ce processus par l’encadrement.

2.1. Première hypothèse : « pour qu’une démarche d’évaluation soit crédible, il faut qu’elle soit mesurable »

Nous avons vu, au niveau des objectifs de l’évaluation⁷⁸¹, la nécessité de la rationalité des décisions prises en matière d’orientation de parcours professionnels. Cette dernière passe par la mise en place d’une GPEEC qui décrit le plus objectivement possible les différents métiers en en déclinant les grandes fonctions. La démarche conduit dès lors à l’élaboration de référentiels de compétences formalisés qui constituent les fondamentaux nécessaires à la tenue d’un poste organisé. Le lien avec ces derniers est fait à l’occasion de l’entretien annuel des cadres, avec la mise en place de grilles critériées servant de référentiel d’évaluation, avec une transposition opérée dans chaque administration, qui est in fine fixée par un arrêté ministériel. Mais la première difficulté portée à ce niveau concerne l’outillage des managers qui consiste simplement en un guide d’entretien qui - quand il existe – trace des étapes séquentielles de déroulement de la procédure, et explicite le contenu des différentes compétences requises en prévoyant une échelle de cotation pour chaque compétence évaluée. La question qui se pose dès lors est celle de la réalisation d’une synthèse globale de l’évaluation, qui soit à la fois transparente et équitable, en étant basée sur des éléments de nature qualitative. Actuellement réalisée « à dire d’expert », elle s’apparente souvent au « fait du prince », soit liée à un système hiérarchique d’un autre temps. Elle n’est donc pas satisfaisante, ni pour l’évalué, ni pour l’évaluateur qui a des difficultés à trouver des justifications basées sur un argumentaire fondé. Alors que les NTIC prennent une importance

prépondérante dans leur quotidien, les managers s’interrogent donc sur l’existence d’un outil basé sur ces technologies, et pouvant les aider à réaliser cette opération dans des conditions satisfaisantes. Notre recherche nous a conduit à élaborer un outil spécifique, dans le cadre d’une approche liée à une recherche-intervention. Compte tenu du champ particulier de l’évaluation de personnes, et après une quête infructueuse sur l’existant en la matière, nous avons fait le choix d’utiliser un instrument faisant appel à l’intelligence artificielle, soit la logique floue, et ce en testant la transposition d’un modèle d’évaluation établi par Fustier⁷⁸².

La première version de cet outil a été orientée vers une utilisation par un service de gestion de ressources humaines, et fait l’objet d’une modélisation informatique. Le recueil de données primaires n’a pas posé de problèmes, eu égard à notre statut qui nous a permis d’avoir à notre disposition un terrain avec un accès privilégié. Le traitement des données individuelles provenant des entretiens annuels des agents a été automatisé à l’aide du tableur Excel 97, et en utilisant les opérateurs de la logique floue. Ces résultats ont ensuite été comparés avec la note d’évolution globale annuelle attribuée par les notateurs. De manière purement empirique, ils ont tout d’abord permis de constater une certaine cohérence avec ce qui pouvait être attendu. Mais cette démarche pose la question de la mesure. Pour reboucler avec notre hypothèse, on précisera que la « *notion de mesure en sciences sociales peut se définir comme le processus qui permet de mettre en relation des concepts abstraits et des indicateurs empiriques* »⁷⁸³. Cela consiste, pour cette hypothèse, à mettre en relation les différentes compétences et la cotation qui leur est attribuée, aboutissant à déterminer un degré auquel les indicateurs représentent un concept théorique, tel celui d’un « très bon fonctionnaire ». La mesure, prise dans cette acception, nous amène à deux questions essentielles, à savoir celles de la *fiabilité et de la validité de l’instrument de mesure*⁷⁸⁴. Pour y répondre, nous avons traduit ces éléments en hypothèse statistique, et donc mis en en place un modèle de régression multiple appliqué aux résultats obtenus à partir de 88 évaluations, en mobilisant pour ce faire un logiciel statistique spécialisé⁷⁸⁵.

⁷⁸¹ Cf. supra Chapitre II, Section II, § 2.2.

⁷⁸² FUSTIER, B. Évaluation à partir de concepts vagues : un modèle de logique floue. In : *Note de recherche du CEMAFI*, Université de Nice-Sophia Antipolis, Mars 2003.

⁷⁸³ CARMINES E., ZELLER R. *Reliability and Validity Assessment*. London : Sage, 1990.

⁷⁸⁴ DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C. Validité et fiabilité de la recherche. In : *Méthodes de Recherche en Management*, op.cit., p. 266.

⁷⁸⁵ Cf. Chapitre V, section II, § 2.1.

La conclusion que l’on peut tirer est que le résultat obtenu démontre la cohérence de la démarche évaluative à l’ONF, dans la mesure où cette dernière est reliée d’une manière positive et significative sur le plan statistique à la phase de détermination de la note d’évolution.

Notre **première hypothèse de départ est donc confirmée**, et l’outil d’EAO permet donc d’opérer une synthèse fiable et répliquable d’éléments tirés des évaluations. **Le système élaboré est donc crédible** et permet donc de porter une appréciation globale des compétences d’un fonctionnaire à partir d’une grille critériée.

2.2. Deuxième hypothèse : l’encadrement doit s’appropriier la démarche évaluative pour assurer son efficacité et sa pérennité

Dans le cadre de la fonction publique, l’innovation managériale porte plus sur l’outil que sur la méthode qui a été préalablement définie et ne laisse donc pas de place à des interprétations arbitraires. Il faut par ailleurs, comme le souligne Dupuis⁷⁸⁶, éviter de voir dans l’innovation managériale (et donc dans les outils de gestion) une solution miracle pour les organisations, avec « *la capacité à ne pas voir uniquement les outils de gestion comme faisant appel à une dimension **instrumentale** où seule la comptabilité et la statistique sont appelés, mais aussi se **fondant sur les sciences humaines**, permet d’éviter le piège qui consiste à placer l’ambition dans l’acquisition de l’outil en espérant que ce dernier fera apparaître de lui même la fonction à remplir. Le fait de placer l’aspect technique avant la finalité et la méthode n’est qu’une illusion qui a conduit aux échecs dans la plupart des tentatives* ».

Pour qu’un outil soit utilisé, il lui faut, au-delà des possibilités offertes, présenter un certain nombre de caractéristiques intrinsèques qui font qu’il soit utilisé, et ce de manière durable. Au-delà de sa simple validité technique, il doit donc présenter une validité sociale. Pour catégoriser, on peut recenser cinq possibilités au niveau de la mise en usage d’un outil de gestion, avec l’application, le rejet, le déplacement, l’adaptation et le détournement. L’appropriation ne va donc pas de soi, et il faut donc savoir anticiper en tenant compte des difficultés probables pouvant se présenter. Le modèle d’acceptation de la technologie développé par Davis⁷⁸⁷, qui nous semble particulièrement pertinent, se base sur deux facteurs

⁷⁸⁶ DUPUIS J. *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris : PUF, 1991.

⁷⁸⁷ DAVIS F., Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, vol. 13, n° 3, September 1989, p. 319-340.

essentiels, à savoir la « *perception d’utilité* » et la « *perception de la facilité d’utilisation* ». Cela implique qu’un outil perçu comme inutile et dont l’usage semble plus ou moins compliqué ne sera ni adopté, ni utilisé. Dans ce modèle, tous les autres facteurs qui n’y sont pas explicitement intégrés peuvent influencer l’usage, notamment à travers la *facilité d’utilisation et l’utilité* qui sont mises en évidence dans des études récentes⁷⁸⁸. Ces variables peuvent toutefois comprendre les caractéristiques du système technique, la formation à assurer, la documentation élaborée et les caractéristiques intrinsèques de l’individu. Au niveau contextuel, nous suivons aussi Vedel qui indique⁷⁸⁹ « *qu’un processus d’innovation technologique implique en effet la mise en place d’un ensemble articulé de techniques mais aussi l’établissement d’une **coopération** entre différents **acteurs**. Cette coopération ne relève pas seulement du contexte social dans lequel elle se déploie (objectifs stratégiques et ressources des différents acteurs, cadre réglementaire régissant leurs capacités d’intervention, schémas culturels qui orientent leurs actions). Elle est aussi influencée par les **caractéristiques techniques intrinsèques de la technologie** autour de laquelle elle s’organise : celle-ci définit un champ de contraintes et de possibles, un *modus operandi* plus ou moins flexible, et surtout un ensemble de problèmes pratiques ou organisationnels à résoudre* ».

Nous avons donc intégré ces concepts dès l’amont de notre démarche, en réfléchissant l’outil « *au niveau de l’artefact*⁷⁹⁰ ». Pour ce faire, nous avons commencé par l’analyse des besoins en synergie avec les différents acteurs (qui étaient à l’origine de la demande, ce qui nous a simplifié la tâche en terme de perception d’utilité), à la fois pour bien identifier leurs attentes en terme d’objectifs à atteindre, mais aussi en terme de convivialité (ergonomie), facilitant à la fois l’adoption et l’appropriation de l’outil. L’applicatif développé a donc été dédié à l’usage des managers, et développé sur la base des « *formulaire*s » présents dans le progiciel Excel, en langage « *Visual Basic* ». Le deuxième aspect, qui nous est apparu comme fondamental, a été sa souplesse d’utilisation, avec donc d’avoir un outil évolutif offrant la possibilité d’accéder à des paramétrages simples, hors moteur d’inférence interne du logiciel (perception de la facilité d’utilisation). Ce logiciel a donc été mis en usage, et nous avons

⁷⁸⁸ BRILLET F., HULIN A., MARTINEAU R. La gestion des compétences à l’épreuve du E-RH : de l’adoption à l’appropriation des outils. *Management et avenir*, n° 37, 2010/7, p. 258.

⁷⁸⁹ VEDEL T. Sociologie des innovations technologiques et usagers : introduction à une socio politique des usages. In : Vitalis A. (ed.) (1994), *Médias et nouvelles technologies : pour une socio politique des usages*, Paris : Apogée, 1994, p. 29.

⁷⁹⁰ BRILLET F., HULIN A., MARTINEAU R., id.

souhaité vérifier comment cet outil informatique était perçu par les différents acteurs de l’évaluation.

Cela nous a amené à élaborer un questionnaire qualitatif ciblé sur cette thématique, et à le diffuser aux personnels l’ayant expérimenté, avant de procéder à une analyse des résultats. Nous avons pour cela défini trois axes d’introspection principaux, avec :

- l’adéquation de l’outil à sa fonction,
- sa simplicité d’utilisation,
- la fiabilité des résultats obtenus

Les questions que nous avons élaborées ont été adossées sur ces thématiques. Le questionnaire les regroupant a été administré, et a recueilli 72 réponses qui ont été traitées dans le logiciel SPSS. Les principaux résultats ont été⁷⁹¹ :

- Pour les tris à plat :
 - Perception d’une procédure plus efficace que le support papier classique, plutôt adéquate eu égard aux objectifs, avec des résultats conformes et la production d’une synthèse plutôt lisible,
 - Perception d’une procédure équitable, transparente, pratique et rapide (support prêt à signer),
- Pour les tris croisés :
 - la relation entre « l’évaluation assistée par ordinateur » et la variable « facilité d’utilisation » est statistiquement significative,
 - la relation entre la « conformité des résultats » et les variables « pertinence eu égard aux objectifs de l’évaluation » et « présentation de la synthèse » est statistiquement significative.

Par ailleurs, les réponses aux items concernant la « disponibilité d’un support » (cotation maximale) et la « recommandation d’un outil » obtiennent 100% des suffrages.

Les résultats des dépouillements statistiques réalisés indiquent que la **deuxième hypothèse** que nous avons formulée de la nécessité **d’appropriation de la démarche par l’encadrement permettant d’assurer son efficacité est confirmée**, avec par ailleurs une perception très positive permettant d’envisager **la pérennité de l’outil**.

⁷⁹¹ Cf. Chapitre V, section II, § 3.2.

Les deux hypothèses que nous avons émises sont donc confirmées, validant la démarche d’opérationnalisation mise en place eu égard à notre problématique. Mais nous devons toutefois bien garder en arrière plan que cette démarche s’inscrit dans un cadre contextuel spécifique, à la fois au niveau de son environnement et des acteurs particulièrement impliqués, ce qui conduit avant toute tentative de généralisation de bien identifier et poser un certain nombre de préconisations et de limites.

Introduction	12
Première partie : L'évaluation dans la fonction publique : un système qui s'inscrit dans une démarche de modernisation de l'État	23
<i>Chapitre I</i> <i>L'adaptation de l'État : une réponse aux évolutions économiques, sociétales et technologiques</i>	25
<i>Chapitre II</i> <i>L'évaluation des compétences : approche globale et réinterprétation pour la fonction publique</i>	103
Deuxième Partie : Méthodologie utilisée et terrain	210
<i>Chapitre III</i> <i>Positionnement épistémologique et méthodologie</i>	211
<i>Chapitre IV</i> <i>La construction d'un outil de synthèse de données qualitatives</i>	249
Troisième Partie : Opérationnalisation et préconisations	282
<i>Chapitre V</i> <i>Mise en œuvre opérationnelle de l'outil</i>	283
<i>Chapitre VI</i> <i>Préconisations et analyse critique</i>	346
Section I : Préconisations	347
1. Concernant la méthode.....	347
1. Concernant l'outil.....	349
3. Concernant la fonction RH.....	354
Section II : Limites et apports	357
1. Analyse critique.....	357
2. Apports et développements	362
Synthèse de la troisième partie	371
Conclusion générale	375

Chapitre VI - Préconisations et analyse critique

La mise en usage d'un outil de gestion ne peut se faire sans un certain nombre de préconisations visant à assurer les conditions nécessaires à sa réussite. Ces dernières concernent d'une part la méthode, en se basant sur ce qui a été mis en place de manière opérationnelle, dans un contexte particulier qu'il convient donc de souligner, à la fois au niveau du jeu des acteurs en présence et de l'outil mobilisé à cette occasion. Certaines précautions sont à prendre, notamment au niveau du dialogue social interne qui doit être ouvert. La communication est donc un vecteur sur lequel la direction va devoir s'appuyer de manière opérationnelle, tout en mobilisant les services de gestion des ressources humaines dont l'action doit être déterminante à tous les stades de la procédure. Il importe toutefois de bien identifier les limites de notre recherche. Elles tiennent tout d'abord à notre statut privilégié d'acteur interne, au sein d'une structure qui nous a ouvert un champ d'investigation qui reste toutefois retreint à un seul établissement public. Nous avons aussi choisi de restreindre volontairement notre étude aux seuls cadres, responsables qui ont sollicité la création d'un outil d'assistance à la procédure d'évaluation mobilisée dans le cadre des entretiens annuels. L'instrument que nous avons élaboré a mobilisé un moteur d'inférence particulier, faisant appel à l'intelligence artificielle, et dont l'utilisation reste encore assez confidentielle en sciences de gestion, à savoir la logique floue. Ces éléments ne sont pas des freins en soi, mais il importe de bien les connaître pour mieux en valoriser les apports qui, à notre sens sont à la fois positifs et réels. Pour n'en citer que les principaux, on nommera ses qualités intrinsèques qui vont amener à mieux crédibiliser les managers évaluateurs, avec une possible substitution au système de notation qui est voué à disparaître à court terme. Enfin, la possibilité d'extension, à la fois à tous les personnels, aux deux autres fonctions publiques hospitalière et territoriale, voire à l'ensemble du secteur privé peut laisser présager des possibilités dont la portée dépasse largement le cadre du travail conduit dans le cadre de cette thèse.

Section I : Préconisations

La réussite d'un projet faisant appel à l'innovation peut être envisagée sous l'angle du risque induit, qu'il faut donc minimiser. Trois catégories de risques sont généralement définies⁷⁹², avec le risque technique, le risque commercial et le risque interne. C'est d'abord ce dernier qui va retenir notre attention, dans la mesure où il induit la probabilité de bloquer la mise en place de la procédure, si des équipes ou des personnes y voient plus d'inconvénients que d'avantages. Le contexte et la méthode sont donc à considérer de manière très attentive, eu égard au jeu des acteurs. Le risque technique est aussi à bien intégrer, dans la mesure où il y a nécessité à atteindre la performance escomptée à travers une instrumentation efficace et reconnue comme telle.

1. Concernant la méthode

Gilbert⁷⁹³ indique considérer deux approches pour les outils de gestion, soit :

« **Au premier niveau**, les reconnaître comme objets, dans leur matérialité et comme tels soumis à la fois à des exigences fonctionnelles et – ce que l'on feint parfois d'ignorer – au critère du beau, à la mode et à la consommation marchande.

Au second niveau, chercher sous la surface de l'outil, l'acteur social et le sujet individuel, dans la genèse de l'outil, dans son appropriation, dans ses usages ainsi que dans ses effets. C'est cette combinaison du matériel et du social qui constitue l'instrumentation de GRH ».

Nous aborderons donc dans un premier temps le contexte qui a induit un jeu d'acteurs particuliers, avant de regarder les caractéristiques inhérentes à notre outil.

1.1. Une mise en œuvre dans un contexte particulier : une réponse à une sollicitation managériale

Il nous faut ici revenir sur un des aspects particuliers qui ont précédé à la création de l'outil d'évaluation assistée par ordinateur (EAO). En effet, l'expression des besoins a été réalisée par un ensemble de cadres d'un comité de direction, qui, après avoir mobilisé les outils

⁷⁹² MILLIER P. *L'union chaotique du marketing et de la technologie dans les projets de recherche et de développement*. Thèse de doctorat NR, Université Jean Moulin, Lyon III, 1993.

⁷⁹³ GILBERT P. Des outils et des hommes ou Pourquoi (et comment) s'intéresser aux outils de GRH ? *Conférence inaugurale de l'AGRH, Fribourg*, 19-21 septembre 2007. [Réf. du 18 novembre 2010]. Disponible sur : <http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/appel/Conf_PGilbert.pdf>.

classiques de l'entretien annuel d'évaluation, se sont interrogés sur la possibilité d'une amélioration utilisant les NTIC. Cette implication, qui est intervenue dès l'amont, a induit une sensibilité particulière et donc une réceptivité des différents acteurs qui avaient donc un a priori favorable sur un instrument qui leur était dédié. Cette coopération « naturelle » apparaît comme une nécessité à prendre en compte dès l'amont, et ce à notre sens pour deux raisons :

- Les différents acteurs peuvent exprimer librement leurs besoins et leurs attentes ;
- Le produit va être co-construit avec des phases d'itérations entre le concepteur et les utilisateurs, et des ajustements vont être réalisés au fil de l'eau, pour aboutir à un résultat proche de ce qui était souhaité.

Nous sommes par ailleurs inscrits dans un contexte particulier, à savoir une procédure d'évaluation normée à la fois par un décret et sa déclinaison interne sous forme de note de service, et qui a par ailleurs déjà été déployée. Ces éléments sont à bien intégrer, car la procédure d'évaluation en vigueur n'a pas été remise en cause en tant que telle. Elle a même constitué un pré-requis qui a eu un effet facilitateur : la procédure devait gagner en efficacité, en transparence et en équité. Nous suggérons donc que la procédure d'évaluation soit tout d'abord mise en place de manière « traditionnelle » par les services de GRH, en respectant les préconisations que nous avons analysées, et en soulignant particulièrement le rôle de la direction en matière d'impulsion et de dialogue social à toutes les étapes. Car il nous semble ici fondamental, compte tenu des effets attendus de l'évaluation des compétences, de bien répondre à un besoin clairement exprimé - où à faire émerger -, en se rappelant bien qu'au niveau managérial l'outil n'est qu'un moyen et non une fin en soi.

1.2. La qualité d'acteur interne a facilité l'utilisation de la recherche intervention et la participation des managers -acteurs

Notre démarche s'est inscrite, ainsi que nous l'avons développé, dans le cadre d'une recherche-intervention. C'est l'exploration d'un problème confié au DRH qui a été l'élément déclencheur, à la fois clé et moteur, avec la demande d'un outil de gestion novateur utile à l'action d'évaluation, de la part d'acteurs déjà impliqués dans le processus.

Selon la théorie de la traduction d'Akrich⁷⁹⁴ « *la diffusion d'une innovation managériale dépend donc de la constitution d'un réseau d'actants (acteurs humains et non-humains, c'est*

⁷⁹⁴ AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. A quoi tient le succès des innovations : l'art de l'intéressement. *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, (11), 1988, p.4-17.

à dire un objet investi de fonctions et de rôles) au sein de l'organisation : l'outil de gestion doit avoir une capacité à se contextualiser, c'est à dire à s'adapter à l'environnement matériel et immatériel de l'organisation dans laquelle il est introduit ; et l'idée d'origine doit faire l'objet d'une transformation de manière à ce que les acteurs humains puissent y voir une solution à un de leur problèmes locaux (opération de traduction) ».

En ce sens, le positionnement « à l'intérieur » nous a permis, à la fois de bénéficier d'un statut privilégié à l'égard des différents personnels, facilitant les relations en utilisant un réseau déjà constitué, ainsi que l'accès à tous les documents permettant des jeux d'essai en réel, sans avoir à passer par des filtres qui peuvent souvent s'avérer bloquants. La préconisation qui peut être faite à ce niveau est la nécessaire et utile immersion au sein de la structure considérée, qui permet de bien intégrer tous les jeux et enjeux, en les contextualisant. Le dialogue et la communication sont des atouts qu'il faut valoriser, et qui permettent à toutes les sensibilités de s'exprimer : c'est aussi un facteur de réussite d'un projet qui doit être porté au niveau des ressources humaines. Ces éléments ont permis de dépasser un certain nombre de clivages individuels, et ont au contraire engendré une mobilisation des cadres sur un projet commun avec des objectifs partagés. Cela a conduit, au-delà de la méthode, à élaborer un outil adapté, à la fois répondant aux normes réglementaires en vigueur, et aux aspirations telles qu'exprimées lors des différentes réunions de travail.

2. Concernant l'outil

Nous avons opéré un rapprochement entre notre démarche et un intéressant travail sur la mise en usage des outils de gestion qui a été réalisé par Martineau⁷⁹⁵. Il identifie en effet quatre caractéristiques principales influençant le processus d'appropriation :

- La première caractéristique perçue de l'artefact relève de sa **complexité**. L'utilisation de l'outil va dépendre de sa simplicité ou de sa complexité qui vont freiner ou favoriser la mise en usage. Plus précisément, **la complexité de l'artefact renvoie à sa capacité à être compris en tant que moyen au service d'une fin propre à l'utilisateur**. Cet élément renvoie aux qualités intrinsèques que possède notre outil,

⁷⁹⁵ MARTINEAU R. *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l'hôpital : une approche par La théorie instrumentale*. Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université François Rabelais, Tours, 2009

comme nous l'avons établi précédemment⁷⁹⁶, avec des qualités perçues permettant d'aider ses utilisateurs à atteindre leur objectif.

- La deuxième caractéristique de l'artefact renvoie à son **efficacité**. En effet, les utilisateurs mettent en avant les résultats, eu égard aux objectifs poursuivis. La rapidité de mobilisation de l'outil et du traitement des données, avec des moyens faisant appel aux TIC sont un facteur jugé comme très positif par les cadres évaluateurs, tels que ressortant du dépouillement de notre enquête relative à notre outil d'EAO⁷⁹⁷.
- La troisième caractéristique de l'artefact renvoie à sa **praticabilité**. Notre outil s'insère dans un cadre contextuel particulier à la fonction publique, et il est suffisamment pertinent pour faire l'objet d'une appropriation rapide.. Pour ce faire, il faut toutefois qu'il y ait un minimum de pré-requis au niveau de l'utilisateur, tenant à la fois à la connaissance de la méthode mobilisée (formation des cadres à l'entretien d'évaluation), et de la manipulation simple d'un outil informatique dédié (autoformation intuitive, compte tenu de l'ergonomie de notre outil).
- La quatrième caractéristique de l'artefact renvoie à sa **nécessité**, c'est à dire à son caractère plus ou moins obligatoire. De fait, on constate que l'obligation d'utiliser les outils favorise leur mise en usage. Pour ce qui nous concerne, une partie de cette condition est réalisée, puisque le système est prescrit par des textes réglementaires, avec l'obligation tirée du statut général des fonctionnaires de respecter le principe de légalité. Le fait que l'usage d'un outil soit obligatoire favorise son appropriation car cela « force » les acteurs à y porter attention. Le caractère **obligatoire** d'un outil n'est toutefois pas gage de son appropriation, mais seulement un facilitateur d'appropriation, car il permet de focaliser l'attention des personnes sur l'artefact. En ce sens, notre outil informatique n'a pas de force réglementaire, mais ce sont justement ses caractéristiques d'ergonomie et sa facilité d'usage qui facilitent sa prise en mains.

Si la prise en compte de ces éléments est de nature à faciliter l'appropriation de notre outil, il y a toutefois, à notre sens, et conformément à la méthodologie que nous avons mise en place, la nécessité de bien préciser le cadre contextuel dans lequel s'inscrit sa mise en œuvre. Il faut

⁷⁹⁶ Cf. Chap V, Section II, § 3.4.1.

⁷⁹⁷ Cf. Chap V, Section II, § 3.4.2

donc à la fois un dialogue nécessaire avec les différents acteurs en présence, et accompagner les évolutions avec une bonne communication interne.

2.1. La définition des critères qualitatifs de l'appréciation nécessite un dialogue constructif et une acceptation des personnels

Les outils de gestion doivent être réfléchis, car on ne peut plus considérer qu'ils vont amener par eux-mêmes les changements désirés dans les organisations publiques. Ainsi que l'indique Boyne, « *les outils doivent s'insérer dans des organisations avec un environnement, des buts, des structures et des valeurs spécifiques* »⁷⁹⁸. Une des premières difficultés à résoudre provient de la transposition d'un système d'évaluation dans une organisation publique, avec un conflit de valeurs qu'il faut résoudre en explicitant la compatibilité d'un service public moderne avec des concepts tirés du monde marchand, faisant passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. La légitimité du dispositif d'évaluation, qui est une composante essentielle d'une politique de GRH, passe d'une part par des normes d'évaluation définies et acceptées, et d'autre part par l'existence d'un dispositif structuré de prise en compte des résultats dans des procédures permettant la prise en compte d'une reconnaissance à la fois au niveau de la carrière et de la rémunération. On recommande donc que la mise en place de la procédure d'évaluation soit préalable à la mise en service de l'outil d'EAO, pour que ce dernier soit bien **perçu comme un auxiliaire**, et non **pas comme la finalité de la procédure** qui serait à la fois vidée de son sens et de sa portée managériale. L'outil, quelles que soient ses qualités intrinsèques, ne règle en effet pas tous les problèmes, et il ne faut donc pas le magnifier mais le positionner à son juste niveau.

Comme nous l'avons pratiqué à l'ONF⁷⁹⁹, il faut d'abord et avant toutes choses donner du sens à la démarche pour qu'elle soit comprise. Une concertation qui aille au-delà des prescriptions et des instances réglementaires prévues par les textes doit être organisée, ces dernières n'en constituant qu'un socle minimal qui s'avère notablement insuffisant. Les comités techniques paritaires, commissions institutionnelles formelles, doivent bien entendu être saisis de la matière, mais il y a un travail plus profond à mener avec les organisations syndicales et les représentants du personnel, qui doivent être associés à tous les stades de l'élaboration de l'outil. Dans nos groupes de travail, certains cadres associés étaient « marqués » syndicalement, et nous avons bien entendu délibérément choisi leur participation.

⁷⁹⁸ BOYNE G-A., op.cit.

Il faut de fait que la compréhension réciproque à tous les stades de la réflexion amène à éliminer les phénomènes de rejet qui peuvent anéantir la démarche entreprise, et ce de manière durable.

En ce qui concerne les critères d'évaluation des compétences, il faut donc obtenir un premier consensus sur leur définition et leur contenu, pour en tirer un référentiel partagé. Contrairement à la majorité des pratiques examinées dans les différentes administrations de l'État (à quelques rares exceptions près), nous préconisons que des items spécifiques aux personnels d'encadrement leurs soient dédiés. Cela relève bien évidemment du niveau ministériel, et nécessite des relais pour faire porter le message. Les missions exercées sont en effet de nature très différentes entre les différents corps de fonctionnaires, et l'on constate une certaine frilosité de la fonction publique, au nom d'un pseudo-égalitarisme dépassé, à reconnaître la nécessité d'une discrimination positive entre les managers et les autres personnels à évaluer. La reconnaissance explicite de compétences particulières - à bien positionner - ne peut que motiver les personnels, et donc permettre une meilleure appropriation des outils reconnus comme adéquats (tels l'EAO), avec des compétences nouvelles identifiées dans le cadre de métiers émergents nécessitant une plus forte professionnalisation.

2.2. Le paramétrage de l'outil doit prendre en compte les orientations stratégiques de l'entreprise pour définir la pondération des critères retenus

Si l'on commence à se pencher plus précisément sur notre outil, nous l'avons conçu de manière à prendre en compte les différents critères retenus, mais aussi pouvoir s'adapter à certaines contingences. Cela signifie qu'il possède notamment une certaine souplesse, une certaine malléabilité. En toute rigueur, comme nous l'avons mise en œuvre à travers des groupes de travail associant de futurs utilisateurs, une réflexion doit être menée pour chaque compétence retenue, en se posant la question de la « valeur idéale » qu'elle doit posséder dans une échelle finie. Ce poids revêt de l'importance, dans la mesure où il revêt une connotation stratégique. Pour prendre un exemple simple, on n'affectera pas la même valeur idéale correspondant à un bon fonctionnaire à « la méthode de travail » qu'au « professionnalisme et technicité ». Là aussi, il faut trouver un consensus, et appliquer les choix retenus sans opérer de modification durant toute une campagne d'évaluation. Car c'est à ce prix que peut se

⁷⁹⁹ Cf. Chap II, Section II, § 3.1.1.3.

justifier la transparence de la procédure et l'équité entre les personnels évalués. La réflexion préalable à ce paramétrage prend ici tout son sens, et la direction doit être vigilante, pour ne pas qu'un biais « local » puisse être introduit. **L'adaptation de procédure** (modification de l'artefact tout en respectant la fonction prescrite) est en effet quelque chose d'assez fréquent en matière de mobilisation d'un outil, dès qu'il commence à être maîtrisé. Il paraît donc utile de formaliser une décision par écrit, pour bien « fixer » la règle applicable, et si possible avec une validité pluriannuelle.

2.3. Une communication managériale sur les caractéristiques intrinsèques et les finalités de l'outil sont un gage de sa bonne utilisation et donc de la validité des résultats produits.

Ainsi que nous l'avons évoqué, un outil se doit de posséder un certain nombre de qualités natives s'il doit pouvoir prospérer. Mais elles ne vont pas de soi, et nécessitent d'être mises en avant par les managers, qui doivent avoir des « éléments de langage » le valorisant. Un des préalables qui se pose naturellement est donc que la procédure d'évaluation proprement dite fasse l'objet d'une acceptation, et que par un parallélisme de forme, l'outil d'EAO s'inscrive dans cette même démarche. Si l'on reprend les critères déjà exposés, et dans le droit fil de notre démarche, on peut indiquer qu'ils doivent posséder certaines qualités apparentes :

- de légitimité : l'analyse du travail et des situations de travail doit être pertinente, et bien retracée ;
- l'objectivité : les faits significatifs pour évaluation doivent être mis en évidence, notamment eu égard aux objectifs fixés ;
- la transparence : les finalités de l'évaluation doivent être claires, connues et reconnues ;
- l'égalité de traitement : les outils et méthodes mobilisés doivent être formalisés et garder une certaine stabilité dans le temps ;
- la motivation : il faut savoir anticiper les attentes et insatisfactions et les gérer ;
- la finalité opérationnelle doit exister, car une évaluation a un sens, et donc des conséquences qui doivent être objectivées pour se pérenniser.

Les cadres doivent donc être intimement convaincus du bien fondé de l'outil utilisé, pour qu'il y ait une appropriation complète, condition sine qua none d'une bonne mobilisation de la

procédure. Il est donc nécessaire qu'ils maîtrisent correctement à la fois la méthode et l'outil. La nécessité d'avoir une aide se complète donc des qualités de praticabilité que se doit de posséder l'instrument. Ainsi que les résultats de notre enquête ont permis de le valider, l'ergonomie de l'outil d'EAO, à travers notamment sa facilité de prise en mains, est un élément crucial qui va permettre son déploiement et conditionner sa pérennité. Le facteur temps ne doit en effet pas être négligé si l'on veut une adoption rapide : les cadres disposent de moins en moins de temps pour une prise en main et ont besoin de percevoir l'utilité immédiate de l'outil, avec ses apports en terme de gains procurés et de fiabilité des résultats. Eu égard aux personnels évalués, ils doivent aussi faire preuve de prudence et de pédagogie : le concept de « boîte noire » n'est en effet pas la meilleure image à mettre en avant. Nous en avons d'ailleurs tiré toutes les conséquences, en ne faisant pas apparaître les calculs opérés, mais seulement un résultat présenté de manière didactique. Pour conclure sur les acteurs associés, c'est là que les services de ressources humaines doivent prendre toute leur dimension, à travers les arguments, éléments de langage, et mesures opérationnelles qu'ils sont en mesure de fournir aux managers.

3. Concernant la fonction RH

La fonction RH a plusieurs missions à conduire en matière d'évaluation, parmi lesquelles on citera au premier chef celle d'accompagner la direction dans la mise en place de l'outil d'EAO. Mais elle doit aussi pouvoir justifier de la nécessité de cette procédure, au-delà des aspects managériaux induits, pour légitimer sa propre existence, en démontrant à la fois son efficacité et la valeur ajoutée apportée à cette occasion. Il est en effet avéré que la « centralité » d'un outil de gestion⁸⁰⁰ dans le fonctionnement d'une administration ou d'un service fait partie des enjeux organisationnels, et doit donc être reconnue à ce titre.

3.1. Analyser l'impact global de la mise en place de l'outil

En préalable, nous indiquons ne pas avoir eu le temps de mettre en œuvre cette approche, qui nous paraît toutefois être importante et intéressante. Cette démarche projective doit permettre d'analyser les effets de la mise en place d'une procédure assistée par l'outil d'EAO, dans un service donné comportant plusieurs unités. L'impact de la mise en place pratique de cet outil,

et donc de ses apports, doit pouvoir faire l'objet d'une mesure objective. Cette réflexion se base dès lors sur la comparaison, au sein d'une même unité, de plusieurs services dont un seul l'a mis en œuvre. Les informations obtenues peuvent alors être testées par la mise en place d'indicateurs, permettant de mesurer l'impact réel de notre outil sur les résultats et donc des performances de la structure, au-delà des simples perceptions de leurs utilisateurs. A ce niveau, on peut aussi tester la plus value apportée par l'outil au niveau managérial, notamment en terme de motivation. Un deuxième niveau d'indicateurs peut par exemple être le classement des différents personnels d'une unité donnée après évaluation, permettant l'attribution de primes ou d'avancements accélérés (voire de recherche de poste plus adapté aux compétences), avec en miroir un taux de satisfaction mesuré par le nombre de réclamations ou de recours éventuellement formés contre ces décisions au regard du total de personnes évaluées. Pour éclairer le discours, nous avons synthétisé et formalisé la démarche d'analyse comparative dans le schéma suivant :

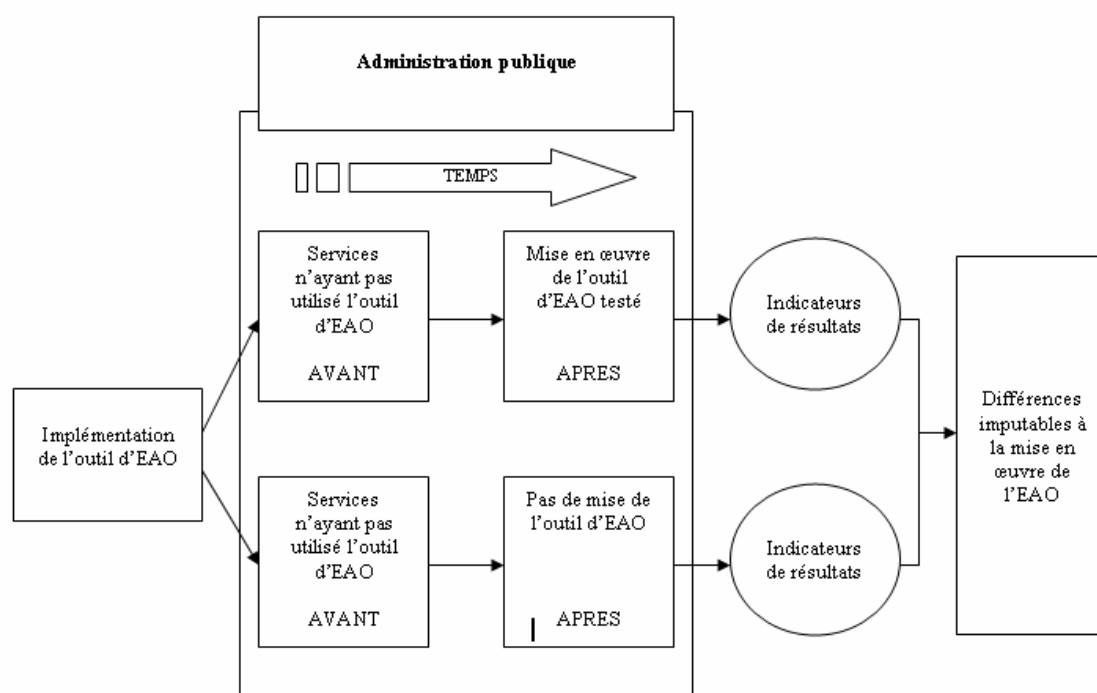


Figure 51 - Modèle d'analyse des impacts de l'Evaluation Assistée par Ordinateur.

Cette approche globale pourrait être conduite et développée par d'autres travaux, en complément aux réflexions que nous avons menées. Sans préjuger de manière trop optimiste

⁸⁰⁰ GILBERT P. Des outils et des hommes. Pourquoi (et comment) s'intéresser aux outils de GRH. In : *Congrès*

sur ses résultats, elle ne doit toutefois occulter le fait que l'évaluation a aussi pour objet d'appréhender les performances individuelles des cadres évalués pour en tirer toutes les conséquences.

3.2. Préparer le travail managérial pour faciliter l'évaluation

Nous avons pour ce qui nous concerne, mis en place dans le service RH, et ce avant chaque campagne d'évaluation annuelle, la préparation et la diffusion d'un document d'information ciblé à destination de chaque manager. Il leur permet d'avoir tous les éléments nécessaires et suffisants sur les possibilités offertes à chaque cadre placé sous leur autorité, à la fois au niveau statutaire (positionnement au niveau d'un échelon, temps de réduction possible, possibilité d'inscription sur une liste d'aptitude) et indemnitaire (primes de résultats, modalités de calcul, montants). Ces informations sont par ailleurs à transcrire dans notre outil d'EAO avant l'entretien (gain de temps au profit de l'écoute et du dialogue), et seront valorisées par la production automatisée d'un document de synthèse. Elles vont aussi permettre d'alimenter des échanges clairs amenant à connaître les attentes individuelles de chaque évalué, tout en ayant une certaine visibilité sur leurs projets professionnels, en balisant le parcours à réaliser pour y arriver. Cette démarche doit selon nous, être répliquée, même si elle nécessite un important travail préparatoire sur dossier, pour chaque personne à évaluer : c'est sur la base d'une vraie personnalisation que l'on peut être crédible, en montrant l'intérêt que l'on a pour chacun, et sans faire « miroiter » des possibilités inexistantes. La mise en évidence des écarts éventuels permet dès lors aux évalués de comprendre la nécessité de s'engager dans une démarche de professionnalisation. Par ailleurs, les projets de mobilité future peuvent dès lors être révélés, et donc faire l'objet d'une prise en compte, à la fois au niveau des prévisions de vacances de postes dans le service et au niveau individuel par l'acquisition de nouvelles compétences utiles dans le cadre de formations ciblées.

Section II : Limites et apports

L'ensemble des aspects plutôt positifs que l'on retient de notre démarche de recherche ne doit pas nous faire oublier que nous nous sommes inscrits dans un cadre contextuel particulier, qu'il convient donc de relativiser en en précisant bien les contours. Au-delà de ces considérations, on peut aussi s'interroger sur l'amplitude, l'étendue des apports auxquels l'outil peut concourir, avec ses développements possibles, marquant ainsi la contribution que nous pouvons apporter à la communauté des chercheurs en sciences sociales dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

1. Analyse critique

L'évaluation fait appel à la mesure, qui n'est pas une fin en soi, et doit contribuer à améliorer les décisions de gestion. Cette procédure, appuyée par un outil faisant appel aux NTIC, contribue à dissiper le flou entourant les activités de GRH et, ce faisant peut diminuer la marge de manœuvre des DRH. Un biais est dès lors possible, même avec une probabilité faible, certains acteurs pouvant se sentir dépossédés d'une partie de leurs prérogatives. Cette possibilité n'est à notre sens pas nécessairement fondée, tout en méritant d'être citée. Notre interrogation sur les limites de notre recherche nous amène toutefois à aborder un certain nombre d'autres points ayant trait à la fois à notre positionnement, à notre champ d'investigation, à la population ciblée ainsi qu'à l'outil utilisé.

1.1. Une expérimentation menée par un acteur ayant la qualité de responsable hiérarchique

La position d'intériorité dans l'entreprise a tout d'abord permis des synergies importantes, facilitant l'aboutissement du projet. En ce sens, l'accès aux situations réelles où se posent les vrais problèmes de gestion nous a permis de mettre en œuvre un outil pertinent, dans des circonstances à enjeux véritables. Cela amène toutefois à un double questionnement, à la fois eu égard à la question de notre indépendance (recul et capacité d'analyse située hors quotidien) eu égard aux pratiques mises en place, et par rapport à la réflexivité des acteurs associés et hiérarchiquement dépendants. Pour notre positionnement la question de savoir si l'on peut créer une œuvre originale à travers le développement d'un outil qui donne une représentation globale des compétences à travers un référentiel pouvant faire avancer les projets de connaissance se pose. Des réponses sont apportées dans la littérature, cette

démarche s'inscrivant dans une pratique partiellement expérimentée en sciences sociales. Sans être exhaustif, on citera les travaux de Dalton sur les cadres d'entreprise⁸⁰¹ et plus près le cas de Linhart⁸⁰², ouvrier dans une usine Citroën, Morel⁸⁰³ cadre chez Renault et Godechot⁸⁰⁴ dans le secteur financier. Leur statut réel n'était toutefois pas connu (on parle alors de « masque », d'observation participante clandestine), ce qui induit une différenciation par rapport à notre situation. Il y a donc un facteur de biais qu'il ne faut pas occulter, même si on peut estimer qu'il est faible, eu égard au positionnement stratégique du DRH : de praticien, on passe au statut de chercheur, avec une « participation complète ». Cela pose dès lors la question de la distanciation avec les évalués, notamment au niveau de l'engagement émotionnel. Cette question, que nous n'avons pas résolue, s'est surtout posée au niveau de l'enquête menée sur la perception de l'outil d'évaluation. De manière opérationnelle, on peut s'interroger sur le sens des réponses qui peuvent avoir été conditionnées par une empathie des évalués, qui peut tenir à la fois du travail d'équipe collaboratif mené en commun depuis plusieurs années (leadership de « résonance ») et de notre position hiérarchique dans l'établissement (« faire plaisir au chef »).

1.2. Une expérimentation limitée à un seul établissement public

La recherche que nous avons réalisée n'a porté que sur un seul terrain, celui de l'Office National des Forêts, dans deux services géographiquement distants. Même si cet élément ne présume en rien de la validité des résultats obtenus pour d'autres administrations, une mise en place de l'outil se doit de respecter un certain nombre de processus qu'il faut contextualiser. La transposition à opérer doit tenir compte du niveau d'évolution culturel lié à la modernisation des services publics concernés. A notre sens, et pour ce faire, un certain nombre de conditions doivent être réunies pour le succès de cette démarche :

- Le premier facteur est la nécessité de l'expression d'une volonté politique de la direction qui doit être convaincue de l'intérêt de la mise en usage de l'outil, dans le cadre de la modernisation globale de l'administration et de l'amélioration du fonctionnement de ses services ;

⁸⁰¹ DALTON M O. *Men who manage*. New York : Wiley, 1959.

⁸⁰² LINHART R. *L'établi*. Paris : Éd. de Minuit, 1981.

⁸⁰³ MOREL C. *La grève froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal* 2^{ème} Éd. Paris : Octarès, 1998.

⁸⁰⁴ GODECHOT O. *Les traders : un sociologue à la bourse*. Paris : Ed. la Découverte, 2001.

- Le deuxième facteur conditionnant la bonne implémentation de l’outil est que les NTIC soient utilisées et maîtrisées par tous les acteurs, même si l’ergonomie et les qualités intrinsèques de ce dernier amènent à faciliter son usage ;
- Enfin, le dernier préalable incontournable est que la procédure d’évaluation doit avoir fait l’objet d’une mise en place réussie (et donc acceptée) dans l’administration et le service concerné, avec une appropriation de tous les acteurs.

Ces éléments militent bien évidemment en faveur de l’existence de services de gestion de ressources humaines performants, qui doivent d’une part être associés à cette démarche, et d’autre part savoir la conduire à terme. Cela doit permettre de lever des freins, à la fois par la prise en compte des aspects culturels particuliers à chaque administration, à travers la connaissance des particularismes nationaux, régionaux et locaux, ainsi que des différents métiers de la fonction publique actuellement toujours adossés à des statuts qui ont encore, pour les plus hauts fonctionnaires, des connotations corporatistes. Il est à la fois utile et nécessaire d’intégrer ces éléments à la démarche, pour qu’ils deviennent des éléments facilitateurs et non des facteurs de blocages qui peuvent s’avérer très efficaces, via les réseaux sociaux.

1.3. Un champ d’étude restreint aux cadres

L’étendue du domaine d’évaluation et ses acteurs nous ont conduit à opérer des choix. En partant du principe que le déploiement d’une procédure part du sommet (top-down), nous avons donc choisi de restreindre notre champ d’études aux cadres. Ce faisant, nous ne préjugeons bien évidemment pas de l’accueil qui serait réservé à l’outil, et le champ d’investigation serait donc à compléter en l’élargissant à toutes les catégories de personnels. Ce choix a donc comme premier résultat de ne toucher qu’un public plus restreint. Par voie de conséquence, notre recherche est donc partielle, même si elle concerne la principale cheville ouvrière du système. De plus, on note qu’il est plus facile de former les cadres qui sont à la fois numériquement moins nombreux et mieux formés compte tenu de leur niveau de recrutement, même si l’évolution actuelle vise à resserrer les corps en élevant parallèlement le niveau de qualification requis avec des spécialisations nouvelles.

La deuxième conséquence du choix opéré est d’induire une opposition moins forte, compte tenu de la quasi-nécessaire adhésion de cette catégorie de personnel, et de la prégnance d’obligations réglementaires souvent converties en valeurs normatives, tel le devoir

d'obéissance. Leur réaction est toutefois fondamentale, car la mise en œuvre d'un certain nombre de prescriptions managériales passe aussi par la possibilité d'un management autonome qui « *invite les managers publics à sortir du moule traditionnel, pour mobiliser, diriger, animer et coordonner des équipes*⁸⁰⁵ ». De fait, nous nous sommes aussi attachés à cette catégorie, car c'est sur elle que repose fondamentalement la gestion du changement, la mise en œuvre pratique des politiques, la motivation des personnels et la maîtrise des coûts cachés « psychologiques » engendrés par le carcan des règles et des problèmes afférents. Mais il ne faut pas faire de l'angélisme avec des présupposés, et donc bien connaître les réactions des cadres, et pas seulement celles qu'ils veulent bien laisser transparaître. Car, ainsi que le souligne Crozet⁸⁰⁶, « *lors de l'introduction d'un outil de gestion, l'attitude des membres de l'encadrement intermédiaire semble souvent contradictoire et incertaine* :

- *Les responsables hiérarchiques de proximité formulent rarement officiellement des objections sur les changements projetés.*
- *Or, lors d'entretiens approfondis à l'occasion de recherches-interventions, les encadrants sont beaucoup moins positifs. Ils dénoncent les illusions, les pièges, l'incohérence du soft management auquel on aurait pu penser qu'ils s'étaient convertis ».*

Les cadres sont donc à la fois les acteurs et les traducteurs des valeurs managériales. Ils portent donc à travers eux toute une logique de système qui doit toutefois aboutir à reconnaître de manière opérationnelle la performance des agents. A défaut, comme le souligne Galambaud « *si l'autorité du responsable est purement formelle, le remède risque d'être pire que le mal. La pratique d'appréciation sera au mieux purement formelle. Au pire, elle dévoilera l'absence d'influence réelle du responsable hiérarchique* »⁸⁰⁷. Une des limites patente posée concerne donc les moyens mis à disposition des évaluateurs, qui dans le cadre de la fonction publique sont aussi soumis à des règles de quotas, et sont donc contraints d'opérer des choix qui peuvent les placer en porte à faux avec leurs collaborateurs.

⁸⁰⁵ CIEUTAT B. Prospective de l'encadrement public. *Revue française d'administration publique*, n° 70, avril-juin 1994.

⁸⁰⁶ CROZET P., DESMARAIS C. L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable ? IN : *Le travail au cœur de la GRH*, 16^{ème} conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15-16 septembre 2005.

⁸⁰⁷ GALAMBAUD B. *Des hommes à gérer*. 2^{ème} Éd. Paris : ESF, 1991.

Le nombre de personnes sollicitées, qui ont constitué notre échantillon, peut aussi être sujet à caution, malgré les précautions prises, et l'orientation délibérément qualitative de notre étude. Il faudrait donc valider notre modèle sur une population plus importante, ce qui nécessite d'élargir le champ de mise en œuvre de l'outil, avec un changement d'échelle nécessitant des moyens beaucoup plus conséquents.

1.4. Un outil basé sur la logique floue qui reste encore confidentielle en gestion des RH

Notre recherche s'est portée, après un cheminement bien établi, sur un outil basé sur l'intelligence artificielle, et plus précisément la logique floue. Nous ne reprendrons pas notre démarche ayant abouti à l'utilisation du « modèle de Fustier » transposé à l'évaluation de personnes, mais nous nous attacherons au caractère quasi-confidentiel de son application aux sciences de gestion. L'évaluation des compétences pose deux défis principaux, avec tout d'abord la définition de critères et d'indicateurs permettant d'identifier les caractéristiques qui doivent en assurer la traduction. Une littérature assez abondante, que nous avons retracée de manière exhaustive, nous permet d'avoir une bonne approche des éléments qui peuvent être retracés dans une grille critériée, en fonction de l'approche et des contraintes spécifiques à chaque administration. Mais le vrai défi consiste à posséder la capacité à manipuler des valeurs subjectives imprécises pour évaluer les critères qui caractérisent les compétences. Le mécanisme mis en œuvre pour évaluer la compétence globale est décrit par un indicateur global d'agrégation, indicateur qui est plutôt une évaluation qualitative qu'une valeur numérique. Cette question de traitement de données qualitatives est souvent au cœur de nombreuses interrogations, les sciences sociales se situant fréquemment à la croisée des chemins de nombreuses autres sciences. Une des difficultés, posant donc une des limites de notre recherche est la connaissance, voire la reconnaissance d'un outil novateur, dont un des principes est d'étendre le système mathématique binaire, seul modèle bien ancré dans notre esprit cartésien. Cet outil, déjà utilisé dans de nombreux systèmes faisant appel à l'intelligence artificielle mais non vraiment vulgarisé, mérite toutefois d'être plus connu dans la communauté des sciences sociales, et notamment en GRH, qui a parfois tendance à l'ignorer. Selon Gilbert⁸⁰⁸, « *une bonne raison de s'intéresser aux outils de GRH tient à un enjeu de positionnement scientifique. Dans les sciences de gestion, les comptables et les*

⁸⁰⁸ GILBERT P. Des outils et des hommes ou Pourquoi (et comment) s'intéresser aux outils de GRH ? », *Conférence inaugurale de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 septembre 2007, p. 3. [Réf. du 20 novembre 2010]. Disponible sur : <http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/appel/Conf_PGilbert.pdf>.

financiers ont été précurseurs. Ils n'ont pas hésité à questionner la vision asociale et instrumentale des techniques comptables. Hors de la gestion, d'autres sciences sociales portent un regard sur les outils de gestion Il est évident que la GRH ne peut rester à l'écart de ce mouvement, en abandonnant à d'autres la production de discours distanciés sur ses outils ».

Le dernier élément que nous citerons aussi, est de ne pas considérer cet outil comme étant la vérité absolue en la matière. Il est certes basé sur une approche rationnelle et scientifique, et permet d'obtenir des résultats stables et donc répétitifs. Pour autant, il reste un outil, avec ses qualités et ses défauts, et il tient d'abord sa valeur du processus d'évaluation et de la manière dont il l'accompagne : il n'a pas vocation à s'y substituer, au risque de lui faire perdre tout son sens.

2. Apports et développements possibles

L'outil mis en place a été co-construit de manière pragmatique avec des managers, sur un terrain opérationnel. En ce sens, il leur permet à la fois d'être plus performants en étant plus efficaces, et d'être plus crédibles au niveau décisionnel. Par ricochet, c'est toute la fonction de gestion des ressources humaines qui est impactée, avec une chaîne de valeur plus efficiente. Au niveau du système d'évaluation mis en place dans la fonction publique, la mise en place d'entretiens professionnels va rapidement et définitivement condamner la stricte procédure de notation des fonctionnaires, ce qui interpelle sur le système de substitution qui va prendre le relais, avec une obligation de classement des personnels, et pour lequel nous pouvons amener une proposition. Les contraintes « techniques » passant au second plan du fait de l'ergonomie de notre outil, cela permet de plus se focaliser sur les aspects essentiels de la relation humaine, notamment par l'écoute permettant d'aller dans une direction émotionnelle positive, ce que Goleman nomme « le leadership de résonance »⁸⁰⁹. Enfin, pour dépasser le clivage traditionnel entre public et privé, nous évoquerons aussi la possibilité d'étendre le dispositif d'EAO au secteur concurrentiel, montrant en cela que la modernisation du secteur public peut avoir des conséquences positives sur le fonctionnement de toutes les organisations.

⁸⁰⁹ GOLEMAN D, BOYATSI R., MCKEE A., op.cit, p. 38.

2.1. Un outil support d'évaluation conçu pour les managers : une aide à la décision

La demande formulée par les managers a orienté à la fois la démarche mise en pratique et la finalité poursuivie. Nous en avons formulé les limites, qui tiennent pour beaucoup à la marge de manœuvre réelle dont disposent les cadres. L'existence de notre outil d'assistance présente toutefois un certain nombre d'atouts, à la fois pour l'évaluateur et pour l'agent évalué. C'est d'abord, en appui à la procédure d'évaluation, une aide à son bon déroulement. Compte tenu de sa conception, il peut en effet être mobilisé en direct lors de l'entretien. Cela contribue à la transparence du processus, ce qui n'était souvent pas le cas avant son utilisation, où les imprimés étaient remplis « au brouillon », avant d'être recopiés et transmis dans un délai souvent en décalage avec l'entretien proprement dit, avec une résultante dont l'exactitude était parfois contestée. La rapidité d'obtention des résultats d'une part, et la possibilité de production directe d'une fiche « prête à signer » apporte une plus-value sensible pour tous les acteurs. Au niveau de la décision, elle renforce aussi la crédibilité du manager, en l'aidant à préparer une décision qui ne pourra plus taxée d'arbitraire, car tirée d'une démarche rationnelle et basée sur un outil à la fois spécifique mais aussi neutre par nature. Il peut dès lors, dégagé d'une préoccupation de justification souvent lourde et complexe en terme de perception, se focaliser pleinement sur tous les autres aspects de l'entretien professionnel, et lui donner tout son sens. Un lien émotionnel peut alors être tissé, et donner plus de sens au travail et aux objectifs en soudant les acteurs. Il nécessite toutefois un minimum d'aptitudes de l'évaluateur, en terme d'empathie et de compétences sociales.

Une amélioration pourrait être faite dans une étape ultérieure, en prônant l'interopérabilité, par la liaison automatisée des données produites avec un SI-RH. On obtiendrait dès lors une chaîne de traitement intégrée et complète, évitant les doubles saisies (et les risques d'erreurs inhérents), et facilitant l'exploitation des éléments par les services RH tout en améliorant l'efficacité globale de la procédure.

2.2. Permettre de stimuler les compétences individuelles et promouvoir les parcours professionnels

Un des nouveaux rôles à maîtriser par les services RH est de contribuer à améliorer la performance des personnels. La synergie des compétences individuelles doit induire une compétence collective, et amener à repenser l'organisation, démarche dans laquelle un service de gestion des ressources humaines doit prendre toute sa dimension. Comme l'écrit Defelix,

« Gérer les compétences signifie, pour une organisation, chercher à acquérir les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin, mais aussi les stimuler et les réguler »⁸¹⁰.

On peut dès lors préciser deux approches qui se combinent, avec d'une part une approche organisationnelle et d'autre part individuelle.

2.2.1. Favoriser l'accompagnement proactif des transitions professionnelles en accompagnant le management des RH

Le modèle du parcours professionnel linéaire, généralement ascendant et propre à l'entreprise et représentatif des vingt dernières années, se traduisait par un contrat à durée indéterminée, gage de pérennité reconnu. Pour la fonction publique, il se retrouve au niveau des administrations à travers les statuts des fonctionnaires, avec un avancement essentiellement lié à l'ancienneté. Les heurts du monde du travail amènent toutefois à de nombreuses « recompositions », liées à un marché flexible qui recourt de plus en plus aux contrats à durée déterminée et à l'intérim : la précarité engendre donc des mobilités, à la fois professionnelles et fonctionnelles. Le secteur public, avec d'une part le désengagement de l'Etat par la privatisation de services publics (La Poste, France Télécom, etc.), et la mise en place récente de textes normatifs permettant la mobilité a créé une brèche dans « l'emploi à vie », remis en question de plus en plus fréquemment et ouvertement⁸¹¹, générant une révolution culturelle qui doit faire l'objet d'un accompagnement spécifique.

Cela signifie tout d'abord pour les services en charge des RH, de bien définir les besoins en compétences, à travers la co-construction des métiers émergents, puis d'en assurer la transcription dans un référentiel évolutif qui va servir de base de référence. Pour ce faire, ils peuvent s'appuyer sur une démarche telle celle définie par Scouarnec avec la « Prospective des Métiers ». S'inscrivant en rupture par rapport aux approches classiques de la GPEC en matière de GRH, « cette voie permet de mieux appréhender les possibles innovations organisationnelles, les nouveaux comportements au travail et pour le gestionnaire de ressources humaines, anticiper les compétences ou métiers nouveaux, en transformation ou en disparition⁸¹² ». Car, ainsi que nous l'avons indiqué, il faut aussi se préparer à assurer des transitions professionnelles. La réflexion peut être guidée par la démarche d'anticipation

⁸¹⁰ DEFELIX C. Ce que gérer les compétences veut dire. In : *Compétences et connaissances dans les organisations*.. Guénette A.-M., Rossi M., Sardas J.-C. (dir), Lausanne : SEES, 2003, p. 121-128.

⁸¹¹ Entretien de C. Jacob du 11 janvier 2011 au magazine Emploi Public. [Réf. du 12 janvier 2011]. Disponible sur <<http://www.france24.com/fr/20110107-emploi-a-vie-fonctionnaires-jacob-sattire-foudres-syndicats-ps-0>>

prospective des métiers qui « permet d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoirs faire professionnel, comportements et savoir être qui seront les plus à même de servir l'individu et l'organisation⁸¹³ ». Il y a là une vraie mutation culturelle, et les services RH vont être amenés à réfléchir à l'affectation des ressources humaines présentes qu'ils doivent pouvoir connaître, et donc appréhender. Ils doivent donc avoir une information remontante leur permettant de bien intégrer les modalités d'accompagnement nécessaires aux parcours professionnels, dans une logique d'action proactive. Ces parcours ne seront plus envisagés comme un continuum, mais comme une trajectoire intégrant des ruptures et des transitions qui permettent de réaliser l'adéquation avec les compétences métiers nécessaires à un moment donné.

Dès lors, l'évaluation conduite à travers notre outil d'EAO qui est conçu pour gérer souplement tous ces paramètres, peut aider à se démarquer de l'approche classique. En effet, les acteurs de l'évaluation vont contribuer à redéfinir le contenu des métiers, comme révélateur des compétences émergentes nécessaires, qui ne sont souvent pas indiquées dans les « fiches de postes » (approche statique) et qui sont remontées pour exploitation au service de GRH. Il aide donc à se projeter dans l'avenir, et son utilisation doit en ce sens apporter une nouvelle rationalité, à la fois à l'organisation, à son mode fonctionnement et aux personnels.

2.2.2. La prise en charge par les personnels de leur évolution professionnelle

Le modèle individualiste, caractéristique de la société moderne, *magnifie la liberté, l'égalité et la satisfaction des besoins de chacun*⁸¹⁴. Le postulat fait en la matière suppose un individu autonome, prenant en main *les rênes de sa destinée*⁸¹⁵, et donnant du sens à son parcours professionnel avec la responsabilité y afférente. Dans cette logique, Scouarnec propose de compléter la *construction du champ des possibles* par une « prospective de soi » permettant de *valoriser le talent de chacun, garant d'une employabilité choisie*⁸¹⁶. Il est toutefois nécessaire de pouvoir procéder à une évaluation, pour qu'une reconnaissance formalisée des

⁸¹² SCOUARNEC A. La prospective métier : un instrument au service d'une GRH innovante. In : *GRH : innovons*, 14^{ème} Congrès annuel de l'AGRH à Grenoble, 19 au 21 novembre 2003, p. 2291.

⁸¹³ BOYER L., SCOUARNEC A. La prospective au service de la GRH et du management. Introduction. *Management et avenir*, 2009/5, n° 25, p. 268.

⁸¹⁴ DUMONT L. *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*. Paris : Le Seuil, 1983.

⁸¹⁵ GLÉE C. Un accompagnement de type partenarial pour des parcours professionnels durables. *Education Permanente*, décembre 2009, n° 181, p. 68.

⁸¹⁶ SCOUARNEC A. La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir. *Education Permanente*, 2009/4, n° 181, p.43.

compétences (ou de leur insuffisance) et la mesure de l'atteinte d'objectifs soit actée. De fait, ces éléments participent aussi de la motivation des acteurs en présence. Les agents attendent un gain positif lié à l'objectivité et l'équité des décisions qui passent par une reconnaissance de leurs compétences actuelles, mais aussi de l'ouverture d'un itinéraire permettant le développement d'un potentiel qui peut s'exprimer dans le temps. Il y a donc la nécessité avérée d'un retour quasi-obligatoire qui doit s'exprimer de manière concrète. Les possibilités d'un cadre fonctionnaire responsable de service sont toutefois normées par un dispositif réglementaire qui conduit essentiellement à opérer un classement, lequel est censé différencier et reconnaître les contributions personnelles en les individualisant. Il est donc important de conduire l'évaluation de la manière la plus impartiale possible, et c'est là où l'évaluation assistée par ordinateur peut montrer sa quintessence : il applique la **même** méthode de calcul à tous, avec des résultats éprouvés. L'outil d'EAO a donc un sens particulier : il doit faciliter la tâche du manager. En objectivant une partie de l'entretien, - et non la moindre compte tenu des enjeux -, et en produisant des éléments en temps réel il permet d'avoir plus de disponibilité, d'écoute et d'échanges croisés, dans un contexte plus serein. Par ailleurs, un des soucis des managers est d'être traité avec équité : « *en définissant, affichant et appliquant des règles acceptables pour les salariés, on crée un sentiment d'équité processuelle*⁸¹⁷ ». De même, il faut que les attentes des agents se concrétisent : ce sont les conséquences à opérationnaliser, avec les « rétributions » correspondant à la contribution apportée, soit au niveau pécuniaire (réduction d'échelon, gain indemnitaire), soit au niveau de la carrière (possibilité de promotion, changement de grade, mobilité). Les documents produits par l'outil d'EAO étant directement utilisables, ils permettent un traitement rapide et donc efficace. En effet, à défaut d'acter de manière patente les résultats dans un espace temps restreint, on finit par vider l'évaluation de sa substance (« *cela ne sert à rien* »), et elle devient un outil routinier et obligatoire, ce qui la vide de tout son sens, tout en déconsidérant simultanément les managers.

2.3. Améliorer la performance de l'organisation en contribuant à augmenter la valeur ajoutée

L'influence des pratiques de GRH et leurs effets sur la performance de l'organisation est un postulat qui se vérifie tout particulièrement en matière d'évaluation. Cette pratique doit

⁸¹⁷ PERETTI J-M. *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, op.cit., p. 166.

permettre d'augmenter l'efficacité du capital humain en cohérence avec les orientations de la fonction publique. Cette obligation de performance, qui s'applique aussi au service public s'appuie sur une évolution passant d'une culture de moyens à celle de résultats. Notre outil d'EAO doit permettre d'accompagner cette évolution au niveau ::

- de la réduction des délais de traitement des données issues de l'évaluation, qui induit une réduction du temps d'analyse du niveau d'atteinte des résultats et permet plus de réactivité pour déclencher des actions correctives ;
- d'une meilleure maîtrise des coûts par réduction des flux papiers et de leurs circuits traditionnels (voie postale) ;
- d'une information de qualité, c'est-à-dire fiable et disponible.

Par ailleurs, la fonction RH, fournisseur de services en interne, doit aussi apporter une valeur ajoutée à l'opérationnel, au meilleur coût, ce qui nécessite :

- d'avoir un état des lieux global de la situation dans un service entre compétences réelles et attendues (nécessaires), il convient donc de pouvoir mesurer les écarts et d'être outillé à cette fin. L'EAO vient utilement en appui de la procédure, de manière tout à fait impartiale ;
- de pouvoir apprécier rapidement la performance pour prendre les bonnes décisions (avancement, formation, rémunération et régime indemnitaire, mutations). Car « *si l'appréciation est déficiente, les décisions de GRH sont peu efficaces et risquent d'être remises en cause par les agents* »⁸¹⁸ ou leurs représentants (organisations syndicales représentatives). Ainsi que l'indique Ulrich⁸¹⁹, « *les chiffres donnent de la crédibilité à la fonction RH* ». Un partenaire RH doit être connu et reconnu comme un partenaire économique et stratégique. Il doit aider à la réussite organisationnelle liée à la modernisation et donc contribuer à améliorer l'efficacité du service public. Cela passe donc par la nécessité d'une mesure, et c'est là que nous avons constaté l'importance de notre outil d'EAO. Il nous a en effet permis de faire des propositions ciblées, à la fois en matière d'avancement et de régime indemnitaire, avec des décisions transparentes

⁸¹⁸ LAWLER E.E. et al. Performance Appraisal Revisited. *Organisational dynamics*, 1984, p. 20-35.

⁸¹⁹ ULRICH D., SMALLWOOD N. *Why the bottom line isn't. How to build value through people and organization*. New York : Wiley, 2003.

opérationnalisées par le service RH, et qui n'ont pas été contestées par les cadres évalués.

- De faire reconnaître l'appréciation comme est un outil de base du management . Ainsi que l'indique Saint Onge⁸²⁰, « *elle est donc incontournable pour les opérationnels. Lorsqu'elles sont documentées, les remarques sont mieux acceptées par les collaborateurs* ». L'entretien d'évaluation permet d'avoir un moment privilégié pour communiquer et donc échanger. La mise en œuvre de l'outil d'EAO permet de ne plus se focaliser sur les seuls résultats, qui seront « l'œuvre » d'un modèle mathématique. Il en résulte une meilleure compréhension réciproque, et plus d'écoute (sans faire de démagogie), ce qui permet de lever le voile sur certaines décisions qui étaient prises de manière arbitraire (ou jugées comme telles). On dépasse dès lors le cadre de l'outil de gestion, pour entrer dans le cœur du management.

2.4. La substitution possible au système de notation des fonctionnaires

Ainsi que l'ont prévu les textes réglementaires, suivant en cela de nombreuses demandes et préconisations formulées depuis plusieurs années, la notation qui pouvait être supprimée à titre expérimental de 2007 à 2009⁸²¹, - délai repoussé jusqu'en 2011 -, va disparaître de la panoplie des managers publics en 2012⁸²², à de rares exceptions près (statuts particuliers). Cette notation, tant décriée, et qui a connu diverses fortunes dans le temps en faisant l'objet de plusieurs systèmes, avait toutefois comme objet de porter un jugement global d'un fonctionnaire. Cela permettait dès lors d'opérer un classement, après des procédures de péréquation interservices mises en œuvre avec des systèmes de quotas qui avaient pour mission de limiter les effets de lissage. Les conséquences de ce classement étaient traditionnellement corrélés à l'avancement, que ce soit d'échelon, de grade, voire de corps. Ce concept s'est toutefois inscrit dans la théorisation d'un management hiérarchique de type pyramidal, où l'agent noté ne participait en aucune façon, la notation relevant d'une compétence discrétionnaire de la personne investie du « pouvoir de notation ». C'est cet archaïsme qui a été dénoncé à de nombreuses reprises dans le temps, et qui avait notamment comme effet induit de privilégier l'ancienneté, facteur de compétence implicite. On comprend

⁸²⁰ SAINT-ONGE S. Mesurer le rendement au travail : importance et condition de succès. *Effectif*, vol. 3, n°1, 2000, p. 20-28.

⁸²¹ Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique, art 58.

dès lors que la modernisation des services publics, avec la mise en place d'une nouvelle logique de gestion des ressources humaines et un management par objectifs ne pouvait plus se satisfaire de ce mode d'évaluation. L'entretien professionnel qui s'y substitue n'a pas toutefois pas comblé le vide qui va être laissé en la matière par la suppression de cette procédure. La question est donc maintenant de savoir comment, à l'issue de l'entretien professionnel obligatoire, va pouvoir être réalisé le classement des agents relevant d'un statut particulier, dans un service d'une administration donnée. Car si cet entretien fait appel à un processus bien ciblé, reprenant les compétences requises et le niveau atteint dans une grille critériée, la réponse à la nécessité d'une synthèse globale, fiable et transparente n'existe toujours pas. Cette dernière est toutefois une obligation, puisqu'il subsiste l'exigence de reconnaître les contributions individuelles, et donc d'opérer une hiérarchisation entre les agents à des fins opérationnelles. La réponse classique apportée par les managers, qui tentent de trouver une solution, est d'opérer cette synthèse « à dire d'expert », avec tous les biais connus, à la fois explicites et implicites que nous avons décrits dans notre revue de littérature. L'outil d'EAO que nous avons développé et testé permet de répondre à cette exigence, et peut donc avoir une portée considérable, facilitant qui plus est le passage entre deux systèmes. Le pont établi permet, en faisant abstraction d'une note et des préjugés qui s'y rattachent, d'obtenir comme résultante une catégorisation des agents à l'issue de la procédure, selon un qualificatif préalablement défini (exemple : « bon fonctionnaire »).

Elle autorise aussi une valeur d'agrégation permettant un classement. C'est en cela que nous pensons que notre outil d'EAO peut, en résolvant un problème qui va se poser très bientôt dans toute la fonction publique à quelques milliers de managers, avoir une valeur ajoutée considérable. Et ce d'autant que les procédures d'évaluation s'appliquent à l'ensemble des personnels, et s'étendent par ailleurs aux autres fonctions publiques territoriale et hospitalière, ce qui peut autoriser une démultiplication quasi-exponentielle de l'outil.

2.5. L'extension de l'outil d'EAO à toutes les entreprises qui utilisent un système d'appréciation

Une des questions qui se pose enfin, est la possibilité d'utiliser le système mis en place dans le secteur privé. Nous avons vu, que la modernisation du secteur public a été induite en réponse à la nécessité d'une adaptation aux conditions d'une nouvelle économie de marché,

⁸²² Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, article 35.

notamment véhiculée par le courant de pensée du NPM. Le secteur privé a donc aussi, notamment pour les grandes entreprises, mis en place des méthodes d'évaluation des personnels avec une GRH adaptée, et sur des principes souvent communs. La question d'une extension de notre outil à ce secteur peut être envisagée (juste retour des choses), avec des finalités qui peuvent être plus ouvertes, compte tenu de la souplesse plus grande dont dispose l'entreprise. Cela amènera toutefois dès lors à s'interroger à la fois sur la méthode et les finalités qui lui seront assignées, dans le cadre de la stratégie propre de chaque société. Mais dans l'absolu, pour en avoir référé à des consultants de cabinets spécialisés en GRH, l'outil d'EAO a semblé les intéresser au delà de la simple curiosité, et compte tenu à la fois de ses caractéristiques et de sa souplesse d'utilisation il peut, dans ce secteur aussi, connaître un développement dont nous ne pouvons encore aujourd'hui mesurer toute l'étendue. Sa portée est donc susceptible de dépasser largement le cadre de cette étude, en lui donnant une dimension nouvelle. Telle peut être notre contribution, et l'apport novateur réalisé en matière de gestion des ressources humaines, où l'homme acteur social de l'organisation dans toute sa complexité, reste au centre de nos préoccupations, avec le souci du « right man at the right place ».

Synthèse de la troisième partie

La recherche du modèle d'outil le plus adapté a nécessité la mise au point de plusieurs versions projet. L'orientation donnée a répondu à deux finalités distinctes, correspondant dans un premier temps aux besoins d'un service de GRH, puis purement managériale. Les différentes versions développées ont été co-construites avec des groupes d'experts qui ont contribué dans un premier temps à définir des valeurs de paramétrage de l'outil. L'exercice les a séduit, et les a amené à participer activement à tous les stades de l'élaboration d'un outil adapté, en répondant à l'expression de besoins qui ont émergé au fil des réunions. Les premières versions, basées sur une feuille de calcul Excel, ont permis une appropriation des concepts « de l'intérieur », tout en formulant des critiques constructives qui ont donc orienté le maquettage final. Les contraintes exprimées et intégrées ont notamment pris en compte la nécessité d'une bonne ergonomie, permettant une prise en main rapide de l'instrument. En ce sens, nous avons mobilisé le concept de « formulaires » présent dans l'outil Excel, et qui comporte un maquettage paramétrable basé sur cinq onglets, développé dans le langage « Visual Basic ». Ils permettent d'afficher des fenêtres modulaires avec des zones de saisies conviviales, tout en assistant l'utilisateur par des possibilités de choix sur listes prédéfinies. Des contrôles internes amènent par ailleurs à fiabiliser la présence et la qualité des données, en signalant les anomalies dans des « boîtes de dialogue » interactives. Un des objectifs poursuivis a aussi concerné le gain de temps induit, pour que le manager puisse réellement se consacrer à l'évalué, en restant plus à son écoute, soit en ne se focalisant plus sur un aspect purement procédural. Dans cette optique, deux phases principales tenant compte de la chronologie séquentielle des opérations ont été opérationnalisées, avec d'une part tous les éléments préparatoires qui peuvent être saisis en dehors du temps d'évaluation proprement dit (paramétrage de l'application et des données relatives aux services et aux personnes à évaluer) et d'autre part la cotation à opérer in situ dans la grille critériée lors de l'évaluation croisée. Pour parfaire l'efficacité de l'instrument d'EAO, les résultats sont produits en temps réel, dès que l'ensemble des éléments a été saisi et validé pour chaque masque d'écran, à travers des boîtes de dialogues ludiques. La validation obligatoire de cette saisie permet :

- de faire apparaître instantanément à l'écran les résultats du traitement par la logique floue, à l'aide d'une jauge dont la barre d'avancement comporte par ailleurs une indication numérique,

- d'imprimer les résultats de l'évaluation sur une fiche identique aux imprimés normalisés de l'ONF. Cela permet à la fois d'éviter un remplissage manuel fastidieux, et d'obtenir de manière quasi-instantanée un document de qualité prêt à signer.

Nous nous sommes ensuite attachés à analyser les informations produites, pour vérifier leur fiabilité et valider le modèle établi sur la base du moteur d'inférence interne basé sur la logique floue. La mise en œuvre d'un modèle de régression multiple que nous avons testé nous a permis de démontrer la cohérence de notre démarche, avec une signification positive sur le plan statistique. Toujours avec le filigrane de notre problématique en toile de fond, nous avons aussi souhaité connaître la perception des cadres qui ont mobilisé l'instrument d'EAO, autres que ceux ayant participé à son élaboration. Pour ce faire, nous avons donc préparé et administré un questionnaire auprès de personnes évaluées à l'aide de l'outil d'EAO, avant de procéder aux dépouillements statistiques à l'aide de l'outil SPSS. Les analyses conduites, notamment à travers des tris croisés faisant appel au « khi deux » et au « V de Cramer » nous permettent de conclure que statistiquement, d'une part l'évaluation assistée par ordinateur est fidèle (pertinence aux objectifs, conformité des résultats, procédure transparente et équitable, efficace), - et donc crédible -, et d'autre part facile d'utilisation (procédure ergonomique, pratique et rapide, résultats lisibles) - et donc permettant une appropriation rapide -.

La cohérence de l'ensemble des résultats obtenus, associée à notre démarche empirique, nous permet dès lors de valider nos deux hypothèses de départ.

Il n'en demeure pas moins que la conscience que notre approche s'est inscrite dans un cadre contextuel particulier nous amène à formuler des préconisations portant à la fois sur la méthode et l'outil proprement dit. Pour la méthode, nous rappellerons que les sollicitations ont émané des acteurs, et donc avec une sensibilité et une réceptivité particulières, qui s'ajoutent au statut spécifique de « DRH-Chercheur ». Ce positionnement « à l'intérieur » a induit une empathie constructive de sens. La facilité d'appropriation de l'outil peut être analysée à travers une revue de littérature comme étant liée à quatre caractéristiques principales qui renvoient à sa simplicité, à son efficacité, à sa praticabilité et à sa nécessité. Elle a comme corollaire l'exigence d'un dialogue ouvert, et prône l'implantation préalable d'une procédure d'entretien individuel d'évaluation.

Dans ce cadre, l'outil mobilisé doit aussi être paramétré en tenant compte des orientations stratégiques définies, et être accompagné d'une communication managériale permettant de mettre en avant les qualités de l'outil et sa finalité opérationnelle, pour lui donner tout son sens.

Les services de GRH associés doivent à la fois permettre de stimuler les compétences individuelles, tout en améliorant la performance de l'organisation.

Les résultats produits, dans un délai court et avec des informations de qualité vont en effet permettre une exploitation ultérieure rapide, tout en contribuant à faire reconnaître l'évaluation comme un outil de base du management. Il est aussi nécessaire de bien poser les limites de l'outil d'EAO, qui tiennent principalement selon nous :

- à la place particulière du chercheur dans l'organisation, qui pose le problème de notre indépendance par rapport aux pratiques et de la réflexivité des acteurs associés et de leur position hiérarchique,
- à une expérimentation limitée à un seul établissement public, dont la culture a notablement évolué ces dernières années,
- à la limitation du champ d'expérimentation aux seuls cadres,
- à la nature du moteur d'inférence utilisé, basé sur la logique floue dont l'utilisation reste encore confidentielle en GRH.

Le périmètre de l'outil étant maîtrisé, la question de ses apports et développements possibles se pose. La nature et la finalité de l'outil permettent en effet de crédibiliser le manager, en réduisant l'arbitraire perçu. Cela doit contribuer à diminuer les tensions entre les personnels au sein des services, redonnant du sens au travail et aux objectifs communs à partager. Au niveau de la GRH, il doit permettre de stimuler les compétences individuelles et de promouvoir les parcours professionnels. Toujours dans un souci d'efficience, notre outil pourrait être couplé à un SI-RH, permettant d'avoir une chaîne de traitement complète et rapide qui autorise une exploitation directe, permettant d'apporter une réelle plus-value.

Les fonctionnaires d'État vont aussi voir disparaître la procédure de notation à l'échéance de 2012, ce qui va créer un vide, les avancements et promotions étant actuellement répartis au regard de cette dernière qui permet d'opérer un classement. Notre outil permet de répondre à cette exigence, et donc peut connaître une portée considérable, tout en facilitant la transition entre les systèmes. Enfin, et juste retour des choses, la question d'une extension du champ d'application au secteur privé peut être envisagée, eu égard à la souplesse de l'outil tenant à la fois à ses possibilités de paramétrage et à ses qualités intrinsèques.

Pour bien retracer l'ensemble de notre démarche de notre recherche, nous avons élaboré un schéma de synthèse qui montre l'articulation entre les principales étapes avec les points clés.

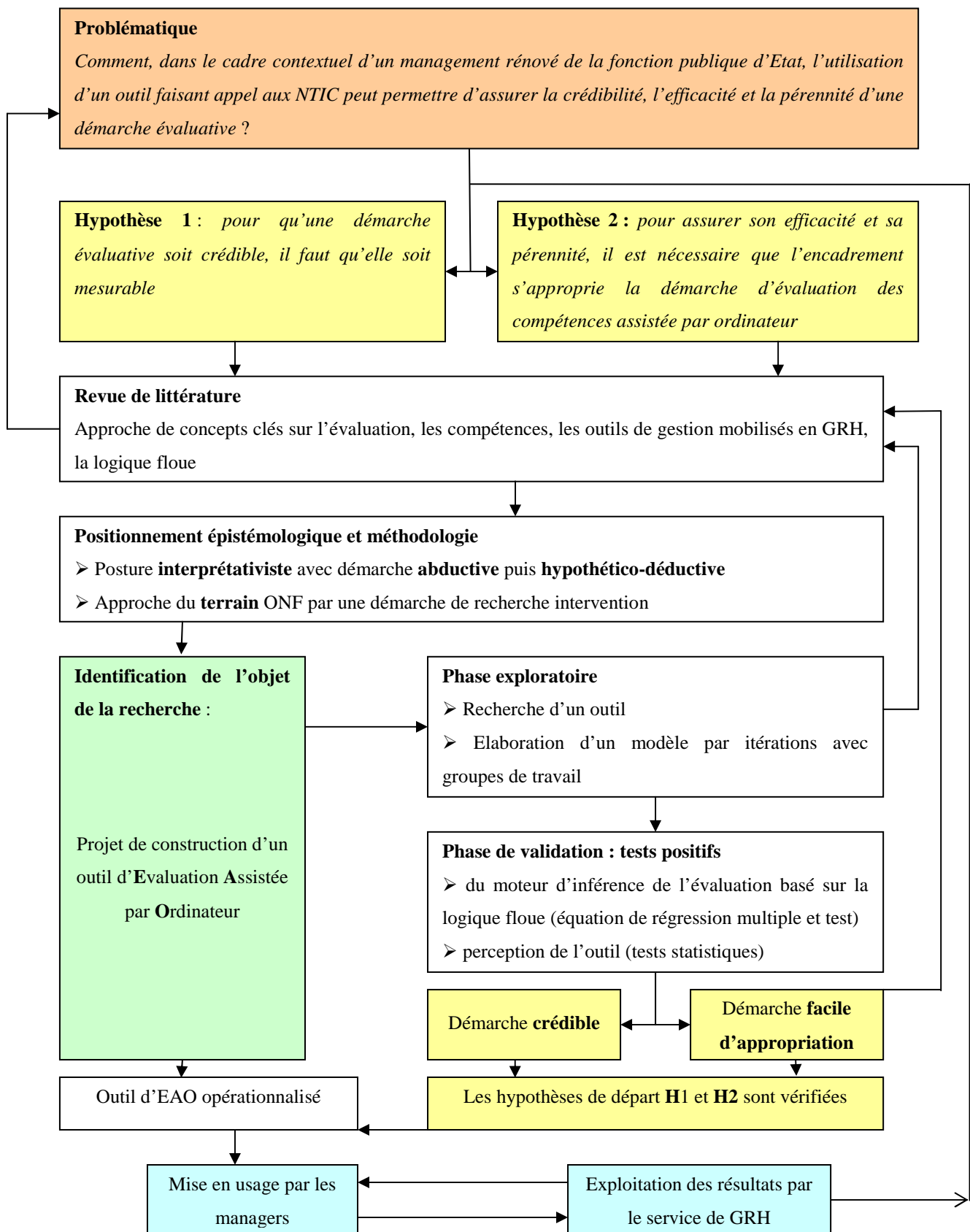


Figure 52 - Schéma de synthèse global de notre démarche de recherche

Conclusion Générale

Cette conclusion aura tout d'abord pour objet de présenter les facteurs déterminants de la modernisation de la fonction publique d'Etat en France, qui ont induit la mise en oeuvre d'une véritable gestion des ressources humaines. On assiste en effet à la mise en place d'un paradigme nouveau, avec le passage d'une culture de moyens à une culture de résultats corrélée à la définition d'objectifs dont l'atteinte doit pouvoir être mesurée. Notre recherche a été orientée sur la nécessité de l'accompagnement de cette démarche à travers le processus d'évaluation des compétences des personnels, en nous focalisant sur les outils d'accompagnement utiles et nécessaires aux cadres managers, qui doivent leur permettre d'assumer une responsabilité élargie. Les apports novateurs réalisés à cette occasion seront donc présentés, avant d'en exposer les limites et développement possibles.

A – La modernisation de la fonction publique : un vecteur de transformation à la fois organisationnel et fonctionnel

Pour répondre à la mondialisation de l'économie et à l'arrivée des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et donc se pérenniser sur le marché, les entreprises du secteur privé et leurs organisations se sont modernisées. L'Etat n'a pas échappé à la règle, après quelques décennies d'atermoisement. Un courant novateur, à savoir le « New Public Management » a fortement marqué de son empreinte les évolutions du service public à la française, en reconditionnant à la fois son administration ses fonctionnaires. Ce courant à dimension rationaliste est basé sur les trois « E » : économie, efficacité et efficience. Il connaît sa première et véritable traduction opérationnelle en France par la mise en place de la loi organique relative aux lois de finances (voir en ce sens l'article co-rédigé de Brillet⁸²³), mise en oeuvre en janvier 2006. La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), initiée en 2007, réforme à la fois l'organisation des services centraux et déconcentrés, et le management des ressources humaines associé. Ce dernier est complété par l'objectif fixé par le gouvernement Fillon dénommé « Service Public 2012 »⁸²⁴. A cette date, chaque ministère devra avoir renouvelé son organisation et ses outils. Ainsi que l'indique l'axe 5 de ce projet, « *le management local disposera d'objectifs et de moyens et sera responsable de ses résultats, pour que l'action publique soit guidée par des objectifs clairement définis, que l'efficacité de l'état soit systématiquement évaluée et que les agents soient responsabilisés sur leurs*

⁸²³ ABRAHAM J., BRILLET F. LOLF - De l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH, op.cit., p. 22.

⁸²⁴ Troisième Conseil de Modernisation des politiques Publiques, op.cit, p. 6.

Conclusion générale

résultats ». L'arrivée des NTIC a en parallèle, inféré des changements déterminants à la fois sur le plan organisationnel, et sur la nature (l'essence) même du travail.

La dématérialisation de l'information a été prise en compte de manière progressive, avec l'objectif d'arriver à une e-administration. Cette nouvelle culture, centrée sur la priorité donnée à « l'usager-client », doit améliorer les relations avec les administrés par des accès à des sites dédiés permettant d'obtenir de l'information, mais aussi par des services numériques en ligne. Ces nouveaux modes de traitement nécessitent donc que les compétences des agents de l'Etat évoluent, pour répondre à ces nouveaux impératifs. Il y a donc à la fois une évolution forte des métiers existants, et l'émergence de métiers nouveaux qui nécessitent la mise en place d'une GRH adaptée. Pour réussir cette transition, et s'assurer que les moyens humains soient en adéquation avec les nouvelles exigences, il est donc nécessaire de pouvoir procéder à des évaluations. Les responsabilités managériales nouvelles confiées aux cadres de la fonction publique positionnent dès lors la démarche évaluative au cœur de la modernisation, en en faisant un outil essentiel. On va toutefois dépasser l'acception première de la première forme d'évaluation connue, soit la notation qui avait pour but d'instaurer une plus grande justice processuelle. Les conditions de son exercice, et sa relation au « pouvoir hiérarchique » ont conduit à son obsolescence progressive et à son remplacement par un entretien d'évaluation, permettant à la fois un dialogue et une appréciation plus large. L'évaluation, dont les principaux concepts sont transposés du monde de l'entreprise, est dès lors perçue comme un système, avec des forces en présence qui le sous-tendent, que l'on peut schématiser comme suit :

Dimensions	Contenu	
Normes institutionnelles	Contraintes et règles évaluatives contextualisées	SYSTEME D'EVALUATION
Culture	Paradigme des évidences qui s'imposent : transparence et équité	
Matière	Mesure des compétences des personnels et degré de fidélité	
Acteurs	Managers formés et maîtrisant la procédure	

Ces différentes dimensions doivent être opérationnalisées et mises en cohérence par le service de GRH, appuyé par la direction qui a un rôle d'impulsion, et comme le souligne Peretti⁸²⁵ « *d'implication* » déterminants.

Une des premières questions sous-jacente à l'évaluation est de savoir sur quoi elle porte, et donc plus précisément quelles sont les compétences à évaluer. L'ambiguïté de la fonction publique tient à ce niveau à la difficulté de transposer une procédure tirée du domaine privé, faisant appel à des compétences managériales, par des textes normatifs qui se situent dans un domaine statutaire, et donc sur un autre registre. La construction de référentiel de compétences, dans ce contexte, fait appel à des notions qui « datent » des années 1980 : la trilogie des savoirs (savoir, savoir-faire et savoir-être). La dimension sociale⁸²⁶, fondamentale pour les cadres, reste toutefois peu reconnue à ce niveau, même si elle fait partie du quotidien et contribue à la réussite. Le décalage avec les dernières évolutions en la matière dans le secteur privé devient sensible : on est encore loin du « leadership de résonance » cher à Goleman⁸²⁷. On citera en ce sens le faible nombre de ministères (cinq) qui ont porté des compétences managériales différenciées pour les cadres dans leurs grilles d'évaluation. Toutefois, au-delà de ce vice de conception, intimement lié à une construction rapide avec des cabinets de consultants répliquant des systèmes déjà éprouvés, la procédure a pu être déclinée dans la fonction publique. Les messages transmis lors des premiers blocages syndicaux ont été entendus par l'Etat, qui a fait évoluer son dispositif initial, notamment dans le sens des garanties contre l'arbitraire. Les services de GRH mis en place ont contribué à la mise en oeuvre des entretiens d'évaluation, notamment avec l'obtention de budgets conséquents permettant la mise en oeuvre de dispositifs de formation des cadres. Une des conditions de la réussite de l'implémentation du système passe en effet par l'appropriation de la démarche, et procède donc à la fois de la connaissance du positionnement de l'évaluateur, et de l'approfondissement des processus sous-tendus par l'évaluation. La pérennité de cette procédure tient toutefois, d'une part à sa transparence et à son équité perçue, et d'autre part à la nécessité que ses conséquences soient traduites de manière objective et opérationnelle. Il y a donc une nécessité avérée de disposer d'un outil adapté, permettant de mesurer l'atteinte des objectifs, tout en possédant des qualités intrinsèques et extrinsèques garantissant la fiabilité des résultats obtenus. La difficulté que nous avons rencontrée en la matière tient toutefois au

⁸²⁵ PERETTI J.-M., *Ressources humaines*, op.cit., p. 240.

⁸²⁶ IGALENS J., SCOUARNEC A., op.cit., p.3.

⁸²⁷ GOLEMAN D., BOYATSI R., MC KEE A., op.cit. p. 38.

traitement qui peut être réalisé pour obtenir une synthèse d'éléments de nature qualitative. Cet obstacle a été transformé en challenge, auquel nous avons répondu par une démarche rationnelle, éclairé en cela par une revue de littérature exhaustive qui a induit notre posture.

B – La démarche structurée de recherche d'un outil « d'Evaluation Assistée par Ordinateur » amène à formuler l'exigence de sa nécessité dans l'accompagnement du processus d'évolution de la fonction publique

La nature de notre recherche nous a amené à adopter une posture interprétativiste. De fait, nous avons co-construit une interprétation de la réalité sociale, en empathie avec différents acteurs, selon une finalité orientée par un consensus. Notre projet de recherche a été en effet le reflet d'une interrogation qui avait émergé à l'occasion d'une réflexion sur les retours (feed-back) liés à la mise en place d'une procédure d'évaluation à l'Office National des Forêts. Plusieurs cadres supérieurs m'ont en effet saisi, en qualité de DRH, d'une question portant sur la crédibilité de leur démarche qui les a conduit à faire une synthèse d'éléments qualitatifs « à dire d'expert » pour les personnels évalués. Cela a dès lors permis de préciser l'objet de notre recherche, qui a porté sur la nécessité de pouvoir mesurer de la manière la plus objective possible le niveau global de compétences d'un cadre. Nous avons dès lors formulé deux hypothèses qui ont permis de guider notre démarche :

- **H1** : *Pour qu'une démarche évaluative soit crédible, il faut qu'elle soit mesurable.*
- **H2** : *Pour assurer son efficacité et sa pérennité, il est nécessaire que l'encadrement s'approprie la démarche d'évaluation des compétences assistée par ordinateur.*

La recherche d'une réponse démonstrative a nécessité une immersion dans le processus d'évaluation, et est passée par la co-construction d'un instrument de gestion utile pour l'action. Notre approche a été contextualiste⁸²⁸, compte-tenu de l'interdépendance du contenu du phénomène étudié, du processus par lequel il se développe et du contexte dans lequel il s'inscrit et qu'il contribue à modifier. Le fondement épistémologique de notre recherche, à savoir le **paradigme interprétativiste s'est confirmé**, l'outil d'EAO ayant revêtu sa forme définitive de manière concomitante avec l'aboutissement de notre recherche.

Le terrain dont nous avons disposé, compte tenu de notre statut, nous a autorisé à réaliser une **recherche intervention**. Notre travail a tout d'abord été facilité par la possibilité d'un accès au terrain de recherche, à savoir l'ONF, compte tenu à la fois de notre statut de DRH, et de la

connaissance approfondie que nous avons capitalisée depuis une trentaine d'années au sein de cet établissement. Ce positionnement a donc induit naturellement notre intérêt pour le concept de recherche interactive défini par Girin, avec toutefois une spécificité liée à notre position d'intériorité. Les biais induits par ce type de situation, dès lors qu'ils sont connus, peuvent être maîtrisés et donc faire l'objet de corrections. En contrepartie, la « place » occupée a été un élément essentiel de la production de connaissance, les différents acteurs n'ayant pas eu à jouer des rôles de composition pour orienter le sens des démarches ou des résultats, et ne remettant pas en cause les compétences du DRH-chercheur dans son domaine de compétence professionnelle.

L'architecture que nous avons retenue pour notre recherche a été inspirée à la fois par des méthodes éprouvées pour l'élaboration du design de la recherche et du **paradigme de Churchill**⁸²⁹. Elle a donc comporté plusieurs phases itératives, à la fois exploratoires, en partant d'une revue de littérature la plus exhaustive possible, puis de validation avec des recueils de données et des tests. Cette démarche nous a permis de procéder de manière rationnelle à la validation de nos deux hypothèses initiales :

Notre **première hypothèse** indiquait que pour qu'une démarche soit crédible, elle devait être mesurable. Cela a constitué la première finalité de notre outil, qui devait pouvoir opérer le traitement intégratif d'éléments subjectifs tirés des évaluations. L'absence de réponse satisfaisante des outils de gestion classiques nous a amené à rechercher un outil novateur. Nous nous sommes donc tournés vers un moteur d'inférence utilisant l'intelligence artificielle, à travers la logique floue. Nous avons donc appliqué pour ce faire le « modèle de Fustier », transposé à l'évaluation des personnels. L'automatisation du traitement a été opérée en utilisant un tableur standard, à savoir le logiciel Excel, implémenté dans tous les services de l'ONF. La démarche de co-construction d'un outil avec des cadres motivés réunis lors de groupes de travail thématiques a fait l'objet de plusieurs modélisations qui sont rappelées synthétiquement dans le schéma suivant :

⁸²⁸ PETTIGREW A.M., op.cit.

⁸²⁹ IGALENS J., ROUSSEL P., op.cit., p. 114.

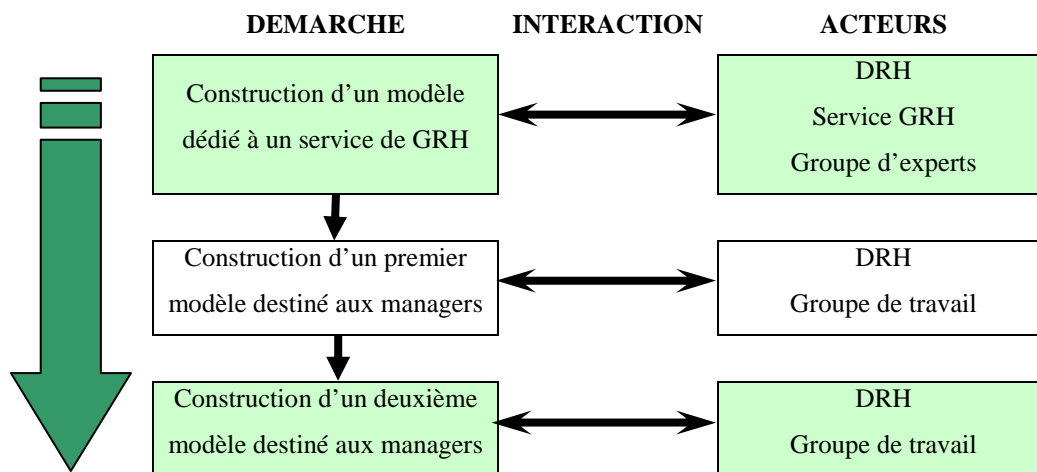


Figure 53 - La démarche de co-construction itérative de notre modèle d'EAO.

Pour la construction du premier modèle, les données collectées pour les tests ont été tirées des dossiers individuels des personnels, et plus particulièrement des éléments issus des grilles critériées des entretiens annuels d'évaluation. Les paramétrages de base ont été réalisés à partir du travail élaboré avec un groupe d'experts composé de cadres. Le traitement informatique a ensuite été opéré, fournissant des résultats sur lesquels nous nous sommes logiquement posé la question de leur validité. Le choix de recourir à des tests statistiques à cette fin nous a conduit à tester un modèle de régression multiple. Nous avons dès lors mis en place un modèle avec une variable à expliquer, soit la note globale d'évolution, et des variables explicatives avec d'une part la synthèse finale des évaluations obtenue par la mise en œuvre de notre outil d'EAO et d'autre part une variable liée au changement éventuel de grade ou de corps qui a une incidence directe sur la notation.

Les résultats obtenus nous permettent de confirmer notre première hypothèse, avec la démonstration de la cohérence de la démarche évaluative, dans la mesure où cette dernière est reliée de manière significative et positive sur le plan statistique à la phase de détermination de la note d'évolution.

L'outil d'EAO co-construit permet donc d'obtenir une **mesure fiable**, gage de **crédibilité** de la démarche d'évaluation conduite par l'encadrement.

- Notre **deuxième hypothèse** indiquait la nécessité d'appropriation de la démarche d'évaluation par les cadres managers, ce qui renvoyait aux caractères intrinsèques que devait posséder l'outil et à sa perception. Un travail important a été réalisé en ce sens, et deux modèles ont été élaborés, avec le souci d'arriver à un outil très ergonomique, ce qualificatif

s'entendant autant de sa facilité de prise en main et d'assistance à son utilisation, que des résultats opérationnels produits. Nous avons présenté successivement ces éléments, en montrant précisément la démarche et le résultat abouti qui cache la complexité de « la boîte noire » en arrière-plan. L'outil a été mis en production, et il a été utilisé pour plusieurs campagnes d'évaluation. Avec notre problématique comme fil conducteur, nous avons dès lors cherché à savoir comment l'outil d'EAO était perçu, ce qui nous a amené à construire un questionnaire ciblé. Pour ce faire, nous avons conduit des entretiens semi-directifs auprès de personnels de notre service connaissant l'outil, basés sur trois questionnements qui nous ont servi de guide d'entretien :

- L'outil vous paraît-il adapté à une évaluation ?
- Son utilisation vous paraît-elle simple ?
- Les résultats obtenus vous semblent-ils fiables ?

Leur synthèse nous a conduit à construire un questionnaire composé de huit questions fermées et une question ouverte. Ce questionnaire a été distribué directement aux intéressés, et nous a été retourné par l'intégralité des personnels.

Nous avons choisi d'utiliser le logiciel **SPSS** pour dépouiller cette enquête, en conduisant deux types d'analyse, pour fiabiliser au maximum les résultats produits.

Au niveau de **l'analyse univariée**, il ressort que cette procédure est perçue :

- comme plus efficace que le support papier classique ;
- que l'appréciation globale assure l'adéquation entre l'outil et les objectifs poursuivis ;
- que l'outil est plutôt simple à manipuler, assez ergonomique ;
- avec des résultats jugés conformes aux différents niveaux d'appréciation de la grille critériée ;
- et avec une présentation plutôt bien lisible.

Pour tester la fiabilité des résultats, nous avons choisi de les croiser en procédant à des **analyses bivariées**.

- Une première **hypothèse** testée était de savoir si l'évaluation assistée par ordinateur est **facile d'utilisation**. Nous avons donc éprouvé dans un premier temps le croisement entre ces deux critères. Le test a été repris en croisant l'évaluation assistée par ordinateur et les quatre qualificatifs pouvant être attribués à cette procédure. Le khi deux, ainsi que le test de Cramer nous confirment que la relation entre l'évaluation assistée par ordinateur et la variable facilité d'utilisation est statistiquement significative.

- La deuxième **hypothèse** était de savoir si l'EAO était **fidèle**. Nous avons donc testé dans un premier temps le croisement entre la variable d'évaluation assistée par ordinateur et les variables pertinence aux objectifs et conformité des résultats. Un autre tableau croisé a mis la variable conformité des résultats en regard des variables pertinence aux objectifs et présentation des résultats de synthèse. Les résultats obtenus, à la fois au niveau du khi deux et du test de Cramer nous montrent là aussi que la conformité des résultats est statistiquement significative.

Les résultats obtenus nous indiquent donc que l'outil d'EAO **possède les qualités** à la fois **requis** (ergonomie) **et perçus** qui permettent une **appropriation** de la démarche d'évaluation conduite par les **managers**, et devraient ainsi permettre d'assurer sa **pérennité**.

Ces informations permettent donc à la fois de confirmer notre première hypothèse et de **valider notre deuxième hypothèse**.

La validation statistique de nos deux hypothèses met en exergue la nécessité d'accompagner l'évaluation des personnels par l'outil d'EAO. Cet instrument d'aide au management, développé spécifiquement pour les cadres dans le contexte de la modernisation des services de l'Etat en faisant appel aux NTIC, est amené à apporter sa contribution au renouveau de la GRH dans la fonction publique. La facilité de son appropriation et donc de sa mise en usage, associée à la fiabilité et à la qualité des résultats obtenus, - à la fois *réelle et perçue*, comme nous en avons apporté la démonstration -, doivent contribuer pleinement et efficacement à l'atteinte de cet objectif.

Notre outil a toutefois été réalisé et testé dans un contexte particulier, ce qui amène à formuler certaines précautions d'usage, dont la prise en compte doit permettre d'envisager de manière plutôt optimiste l'élargissement de son champ opérationnel.

C – Les limites et développements possibles de l'outil d'Evaluation Assistée par Ordinateur

La réflexion sur une approche critique du travail que nous avons réalisé a suscité quatre grandes interrogations, tenant au terrain, aux acteurs, à l'outil d'EAO, et au moteur d'inférence interne utilisé.

Tout d'abord, concernant le **terrain**, il a été restreint à un seul établissement public national – l'ONF – compte tenu de notre position de DRH, pour des motifs tenant d'une part à

l'existence d'un champ d'études facilement accessible et d'autre part à la nécessaire restriction de l'étendue de notre périmètre de recherche dans le cadre d'une thèse. Ces éléments forts, sur lesquels nous nous sommes adossés pour notre recherche, constituent aussi en soi des limites qu'il faut pouvoir dépasser, pour être étendus à de nouvelles organisations publiques. Il y a en effet encore aujourd'hui une grande disparité dans les différentes administrations et établissements publics, avec des particularismes qui ont souvent été « cultivés », voire érigés en dogmes. Les éléments contextuels liés à la mise en place de notre outil doivent donc être bien identifiés, pour être maîtrisés. A ce titre, nous avons indiqué le rôle prégnant que doit avoir la direction, à la fois au niveau de la nécessaire impulsion à donner et de la définition de la cible à atteindre. La mise en place d'une politique dédiée doit en effet avoir pour objet de modifier la culture administrative solidement ancrée dans des valeurs traditionnelles du « service public à la française ». La difficulté peut donc se présenter de manière différenciée selon les ministères, et le positionnement des différents services extérieurs déconcentrés, sachant que l'on est actuellement dans une phase de turbulences dans les services eu égard à la mise en place opérationnelle des mesures liées à la RGPP.

Dans ce cadre, on insistera plus particulièrement sur le rôle fondamental que jouent les NTIC, à la fois comme moteur et comme auxiliaire de pilotage. En ce qui nous concerne, la politique menée en la matière par l'ONF depuis les années 1990, que nous avons eu l'occasion de décliner en tant que responsable informatique régional pendant une dizaine d'années, ont permis de constituer un socle commun minimal de connaissances pour l'ensemble des personnels, tous statuts confondus. Ce dernier est basé pour partie sur des outils standards du commerce, sur les plates-formes Windows. Ce préalable important n'est toutefois pas encore parfaitement partagé par les agents de toutes les administrations publiques. Un challenge se pose alors clairement, avec la nécessaire et rapide adéquation des compétences à la tenue de certains emplois. En ce sens, il est nécessaire que la fonction publique se dote de services de GRH performants et évolutifs, avec un positionnement et une transversalité reconnue : cet obstacle ne doit pas être mésestimé, car encore lié à la rémanence du sacro-saint principe hiérarchique « vertical », qui peut générer des situations conflictuelles. Comme le souligne Silva⁸³⁰, les NTIC permettent à la fonction RH de déployer « *un double processus : instrumentation et professionnalisation* ». Le degré de maturité du service par rapport aux NTIC est donc un facteur qui peut être limitant, et qu'il faut donc intégrer, notamment en

⁸³⁰ SILVA F., op.cit., p. 201.

commençant par mettre en œuvre (et réussir) la procédure classique d'évaluation individuelle, première étape nécessaire du parcours.

Notre deuxième grande interrogation a porté sur les **cadres managers** que nous avons impliqués dans ce processus en les y associant. La réflexion induite a porté sur deux niveaux, soit à la fois le choix de la population ciblée pour notre étude et les interactions des acteurs qui ont été parties prenantes de notre recherche. Le choix d'une population orientée sur les cadres managers a été dicté, à la fois par la nécessaire limitation de notre champ d'études et par le principe de déploiement d'une procédure qui part du sommet (top-down). Compte tenu du temps disponible, cela a aussi induit une restriction du nombre de personnes composant notre échantillon, nous invitant par là même à relativiser nos résultats. La valeur d'exemple et la nécessaire impulsion appartient de fait à ces acteurs, de par leur positionnement et leur rôle de traducteurs de valeurs managériales. La demande venant directement d'eux, ce point n'a bien évidemment pas posé de souci particulier. Un frein existe toutefois, avec la nécessité de disposer d'une certaine autonomie de décision. Cet élément clé du dispositif est aussi actuellement son maillon faible : chaque responsable de service doit voir ses propositions confrontées aux possibilités du moment, qui tiennent encore aux statuts ou aux moyens financiers disponibles. Ce hiatus possible, dont il convient de tenir compte, vient des écarts entre la configuration opérationnelle de la fonction publique, avec une inertie qui fait qu'elle reste mécaniste et lourde, avec une GRH individualisante. Pour que l'étude faite soit plus exhaustive, il faudrait aussi l'étendre à tous les agents non cadres de la fonction publique, ce qui laisse donc ouvert un champ d'investigation très important. Le deuxième aspect que nous ne saurions négliger tient à la qualité des différents acteurs en présence dans notre recherche. Le contexte particulier lié à notre qualité de DRH-chercheur a en effet induit un positionnement spécifique, avec des interactions et des « places » affectées. La question de notre recherche intervention, avec une position d'intériorité, nous a amené à nous interroger sur la question de notre indépendance, ainsi que sur la neutralité du comportement des acteurs. Elle peut en effet être un facteur limitant, et mérite donc à ce titre qu'il y soit réfléchi en adoptant, comme nous l'avons réalisé, une démarche rationnelle et structurée où chaque acteur a une place et donc un rôle à jouer. Les groupes de travail et réunions d'experts menées avec un objectif commun et partagé ont permis la création de « situation de gestion » chères à Girin⁸³¹, avec un résultat abouti démontrant l'efficacité de la méthode de co-construction. La

⁸³¹ GIRIN J., Les situations de gestion, op.cit.

réussite de l'implémentation de l'outil nécessite donc la présence d'un porteur de projet convaincu exerçant un leadership auprès de ses collègues.

La troisième interrogation a porté sur **la place et le rôle de l'outil d'EAO**. Il est important de bien le positionner dans la procédure globale d'évaluation, car il n'a pas vocation à résoudre tous les problèmes. La validité technique d'un outil est en effet une condition nécessaire, mais non suffisante à la bonne mise en œuvre d'un processus. L'appréciation des personnels est d'abord et avant tout un acte managérial, et doit le rester pour garder tout son sens. La démarche que nous avons mise en œuvre a tout d'abord consisté à déployer la démarche évaluative, pour obtenir comme le souligne Trepo « *l'acceptabilité sociale du dispositif* »⁸³². L'évaluation est essentielle à la gestion : elle est au cœur du management des compétences. Les processus qu'elle induit, à la fois pour l'évaluateur et l'évalué en terme de réflexivité amènent à donner un sens aux objectifs, notamment par l'analyse des résultats annuels. Ils ne sauraient se concentrer uniquement sur la mobilisation d'un outil qui, quels que soient ses qualités, ne reste qu'un auxiliaire permettant in fine de pouvoir classer et donc départager des agents selon les appréciations portées. L'outil d'EAO n'est qu'une étape intermédiaire de la procédure, et doit le rester. C'est tout le sens que nous lui avons fait porter, et c'est ce positionnement qui lui a permis de faire reconnaître son efficacité.

Enfin, notre dernier questionnement a porté sur la « boîte noire », soit le **moteur d'inférence interne** de notre outil. Le souhait de connaissance des mécanismes de fonctionnement interne a en effet été exprimé à plusieurs reprises par les cadres les plus sceptiques, ce qui s'explique assez facilement par la culture ingénierique dominante de notre établissement. L'approche basée sur l'intelligence artificielle, et plus précisément la logique floue reste en effet encore peu connue. Même si des modèles émergent progressivement en sciences de gestion, tels celui de Fustier que nous avons utilisé pour l'évaluation des personnels, ils restent encore assez confidentiels. Ce manque de (re)connaissance peut donc constituer un frein à la diffusion de l'outil d'EAO. On note toutefois que de nombreux pays, et notamment d'Asie du sud est, commencent à s'y intéresser de près, gage lointain de possibilités futures.

De manière plus globale, les apports et développements possibles de notre outil d'EAO sont loin d'être négligeables, à la fois sur le plan managérial et d'une gestion moderne des ressources humaines. Ainsi que l'avons exposé, les managers ont des responsabilités

⁸³² TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E., op.cit. p. 236.

croissantes dans des organisations qui individualisent de plus en plus les personnels. Il est donc nécessaire de leur donner des outils simples, efficaces et performants. Si cela est vrai pour les agents dont le cadre d'emploi est fixé par des statuts particuliers, tels ceux des trois fonctions publiques, cela l'est aussi pour les personnels qui relèvent du secteur privé, la transposition étant cette fois-ci à faire dans cette direction.

Au niveau du management des RH, il faut aussi permettre de stimuler les compétences individuelles et de promouvoir les parcours professionnels en favorisant l'accompagnement proactif des transitions professionnelles. Des démarches novatrices, telles celle menée par Scouarnec avec la « Prospective des Métiers » permettent à travers cette voie de « *mieux appréhender les possibles innovations organisationnelles, les nouveaux comportements au travail et pour le gestionnaire de ressources humaines, anticiper les compétences ou métiers nouveaux, en transformation ou en disparition*⁸³³ ». Car, ainsi que nous l'avons indiqué, dans le contexte d'un monde instable, il faut préparer les transitions professionnelles. En ce sens, les acteurs de l'évaluation vont contribuer à redéfinir le contenu des métiers en étant le révélateur des besoins réels au plus près du terrain, l'outil d'EAO mis en œuvre servant à mesurer les écarts par rapport aux compétences requises. Si le rôle des services de GRH est nécessaire en terme d'impulsion, il n'en demeure pas moins que l'émergence d'un modèle individualiste liée à l'évolution de notre société « post-moderne », avec des agents autonomes capables de prendre en charge leur avenir professionnel, prend de plus en plus d'ampleur. Dans cette logique, Scouarnec propose de compléter la *construction du champ des possibles* par une « prospective de soi » permettant de *valoriser le talent de chacun, garant d'une employabilité choisie*⁸³⁴. Là aussi, il faudra pouvoir discriminer les compétences de manière objective. Il est donc important de conduire l'évaluation de la manière la plus impartiale possible, au bénéfice de la connaissance de l'évalué, et c'est là où l'outil d'EAO peut montrer sa quintessence : la **même** méthode de mesure est appliquée à tous de manière uniforme, et fournit des résultats éprouvés.

Par ailleurs, la fonction RH, fournisseur de services en interne à l'organisation, doit aussi apporter une valeur ajoutée à l'opérationnel, au meilleur coût, ce qui nécessite d'une part de disposer d'un outil permettant la mesure des écarts entre compétences attendues et réelles, et

⁸³³ SCOUARNEC A. La prospective métier : un instrument au service d'une GRH innovante. In : *GRH : innovons*, 14^{ème} Congrès annuel de l'AGRH à Grenoble, 19 au 21 novembre 2003, p. 2291.

⁸³⁴ SCOUARNEC A. La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir. *Education Permanente*, 2009/4, n° 181, p.43.

d'autre part de pouvoir apprécier rapidement la performance pour prendre les bonnes décisions (avancement, formation, rémunération et régime indemnitaire, mobilité).

Pour les fonctionnaires, le système de notation discriminant mis en place depuis plus d'un demi-siècle est appelé à disparaître, comme l'ont prévu les textes. A ce jour, il n'est toutefois pas annoncé de système de substitution. Nous avons déterminé dans notre recherche que pour qu'une procédure d'évaluation soit efficace et pérenne, elle doit permettre la prise en compte des résultats en les traduisant de manière tangible, que ce soit en termes de rémunération ou d'avancement. La grande question qui va se poser, autant aux cadres managers qu'aux services de GRH, va être de savoir comment opérer un classement entre les agents, et notamment comment reconnaître équitablement le niveau d'atteinte des performances et de réalisation des objectifs. Notre outil apporte là une proposition de réponse en mobilisant un concept novateur, qui devra être portée au plus haut niveau.

Au niveau du secteur privé, les entreprises sont aussi à la recherche d'un outil permettant une évaluation rigoureuse et fiable. Même si les motivations profondes diffèrent de celles des agents publics, et notamment eu égard aux finalités assignées, nous nous autorisons à penser que la perception des résultats doit être assez similaire. L'appropriation de notre outil d'EAO dans les entreprises doit être facilitée, à la fois par la bonne implantation des NTIC dont l'usage se banalise, et par les apports de ce système permettant l'assurer l'équité et la transparence. En ce sens, les services animés par des DRH sont toujours à la recherche d'outils novateurs, à mettre à disposition des managers, permettant de créer et de maintenir un climat social favorable dans l'entreprise, qui devient un gage de compétitivité, et donc un facteur clé de succès. Ce champ d'investigation reste donc ouvert à d'autres recherches, laissant la place à des développements futurs qui restent à conduire.

Bibliographie

Ouvrages et articles

ABRAHAM J., BRILLET F. Les préfetures du Centre Limousin se mobilisent sur la gestion des compétences. *Revue Personnel –ANDCP*. 2007, n° 480, p.35-37.

ABRAHAM J., BRILLET F. LOLF - De l'esprit de la loi à l'émergence de nouveaux principes de GRH. *Revue Politiques et Management Public*, 27, n°2, 2009.

ABRAHAM J., BRILLET F, BARRAU J-P. L'évaluation annuelle du personnel : le cas de l'INRA. *CERMAT . Cahiers de Recherche*, 2009, vol. 22, n° 09-157.

ABRIC J-C. Les représentations sociales : aspects théoriques. In : J-C ABRIC (dir), *Pratiques sociales et représentations*. 3^{ème} Éd. Paris : PUF, 2003, 256 p.

ISBN 2-1305-1923-7

Albertini, J-B. *La déconcentration : l'administration territoriale dans la réforme de l'État*. Paris : Economica, 1997, 238 p. ISBN 2-7178-3388-9

ALCOUFFE S., BERLAND N., LEVANT Y. Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Special issue « Les innovations managériales », 2003, p. 7-26.

ALECIAN S., FOUCHER D. *Le management dans le service Public*. Paris : Éd. d'Organisation, 2^{ème} Éd., 2002, 446 p. ISBN 2-7081-2719-5

ALLAL L Vers un élargissement de la pédagogie de maîtrise : processus de régulation interactive, rétroactive et proactive, In Huberman M. (dir.), *Assurer la Réussite des Apprentissages scolaires. Les Propositions de la Pédagogie de Maîtrise*, Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 1988, p. 86-126.

ALLARD-POESI F, PERRET V. Les représentations du problème dans la recherche-action : définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique, [Réf. du 12 septembre 2010]. Disponible sur :

<http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/CAHIER_2004-117_PERRET.pdf>

ALPANDER G. *Human Ressources Management Planning*. American Management Associations, 1st Éd., 1982, 289 p. ISBN 0-8144-5750-9

AMBLARD H., BERNOUX P. HERREROS G., LIVIAN Y-F. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. 3^{ème} Éd. Paris : Éd. du Seuil, 2005, 291 p. ISBN 2-0206-8574-4

- ARDOINO J., BERGER G. *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*. Paris : Matrice, 1989, 234 p. ISBN 2-9056-4212 2
- ARDOINO J., BERGER G. L'évaluation comme interprétation. *Pour*, 1986, n° 107.
- ARGYRIS C., SCHÖN D.A. *Organizational learning : a Theory of Action Perspective*, Reading Mass, Addison Wesley.
- AUBERT, N. *Diriger et motiver, collection art et pratique du management*. Paris : Éd. d'Organisation, 2002, 355 p. ISBN 2-7081-2623-7
- AUBRET J., GILBERT P. PIGEYRE F. *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*. Paris : PUF, 1993, 224 p. (Gestion) ISBN : 2-1304-5928-5
- AVENIER M-J., SCHMITT C. Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers. *Revue Française de gestion*, 2007/5, n°174, p. 25-42.
- BACACHE-BEAUVALLET, M. Les limites de l'usage des primes à la performance dans la fonction publique. *La Gazette des communes*, 24 octobre 2006.
- BAIRD, L., MESHOULAM, I. Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review* , 13(1), 1988, p.116
- BALICCO, C. *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude*. 2^{ème} éd. Paris : Éd. d'Organisation, 2002, 343 p. ISBN 2-7081-2772-1
- BALICCO C. Mieux recruter grâce à l'entretien structuré. In : Leby-Leboyer C. et al., *RH : Les apports de la psychologie du travail*, Paris : Éd. d'Organisation, 2001, p. 73-92. ISBN 2-7081-2597-4
- BARBIER J-M, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. 2^{ème} Éd. Paris : PUF, 1998, 305 p. ISBN 2-1304-7676-7
- BARBIER, J-M. *L'évaluation en formation*. Paris : PUF, 2000, 320 p. ISBN 2-1304-6236-7
- BARTOLI A. *Le management dans les organisations publiques*, 2^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2005, 420 p. ISBN 2-1004-8900-3
- BARTOLI, A. Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique. *Les Cahiers français*, La Documentation Française, juillet-août 2006, n°333,. p. 34.
- BATAL C. *La Gestion des ressources humaines dans le secteur public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*. 2^{ème} Éd. Paris : Éd. d'Organisation, 1998, 256 p. ISBN 978-2-7081-2016-7
- BAUDRY B., DUBRION B. Quels modèles d'évaluation du travail? *Travail et Emploi*, Octobre-décembre 2005, n° 104, p. 7-18.

- BAUMARD Philippe. *Compétitivité et système d'information. De l'outil d'analyse au management stratégique*. Paris : Interéditions, 1998, 249 p. EAN : 9782100517626
- BAYART D. Savoirs organisationnels, savoir théorique et situation : le contrôle statistique en échantillon, *Entreprise et Histoire*, n° 13, 1996, p. 67-81.
- BEAUD, M. *L'art de la thèse*. Paris : La Découverte, 2006, 202 p. ISBN 2-7071-4794-X
- BEER M. Performance Appraisal : Dilemmas and Possibilities. *Organizational Dynamics*, Winter 1981, p. 24-36.
- BELLIER S. *Le savoir-être dans l'entreprise*. 2^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2004, 210 p. ISBN 2-7117-6971-2
- BELLMANN, R.E., ZAHDEH L. A. Decision making in a fuzzy environment. *Management Science*, 1970, vol. 17, n°4, p.141-164.
- BELLMANN, R.E. GIERTZ M. On the Analytic Formalism of the Theory of Fuzzy Sets. *Information Sciences*, 1973, vol. 5, p. 149-156.
- BELORGEY N. New Public Management in France: To which extent? For what results? Lessons from fieldwork on street-level bureaucrats and their reforming agency in the health public sector, In : *32ème conférence du Groupe Européen pour l'Administration Publique (membre de l'IIAS)*, Toulouse, IEP, 6-11 septembre 2010, p.1-11.
- BENGHOZI P-J., FLICHY P., D'IRIBARNE A. Le développement des NTIC dans les entreprises Françaises. *Réseaux*, 2000, vol. 8, n° 104, p. 33-57.
- BERGER, P. LUCKMANN T. *La construction sociale de la réalité*. 2^{ème} Éd. Paris : Armand Colin, 2006, 357 p. ISBN 2-2003-4595-X
- BERNATCHEZ, J-C. *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*. Sainte Foy (Québec) : Presses de l'Université du Québec, 2005, 172 p. ISBN 2-7605-1246-0
- BERRY M. Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains», *rapport collectif C.R.G. -École polytechnique*, 1983, 60 p.
- BERTHELETTE, D. Problèmes de mesure en Gestion des Ressources Humaines. In : *La GRH mesurée*, 15^{ème} Congrès de l'AGRH, Université du Québec, Montréal, 1er au 4 septembre 2004. Actes du Congrès de l'AGRH, Conférences d'ouverture, 35 p.
- BERTHOD-WURMSER M. Fonctionnaires seniors, réforme des retraites et modernisation de la fonction publique. *Retraite et société*. La documentation Française, 2006/2, n° 48, 290 p.

- BEZES, P. The steering state model : the emergence of a new organisational form in the French administration. *Sociologie du travail*, October-December 2005, vol. 47 issue 4, p. 431-450.
- BEZES, P. Les politiques de réforme de l'État sous la V^{ème} République ? *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 8-15.
- BEZES, P. Le tournant néomanagérial de l'administration française. In : *Politiques Publiques*, Chap. 8. Paris : Presses de Sciences Po, 2008, p216-254.
- BEZES, P. *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française*. Paris : PUF, 2009, 519 p. (Coll. Le lien social) ISBN 2-1305-5813-5
- BIA, S. Évaluation de la recherche : pour une démarche éthique. [Réf. du 12 novembre 2006]. Disponible sur : < <http://www2.cnrs.fr/presse/journal/1721.htm> >
- BICHON, A. Évaluation individualisée du travail et travail collectif en équipe projet : un paradoxe apparent ? In : *La GRH mesurée*, actes du 15^{ème} congrès de l'AGRHR, Montréal, 1er au 4 septembre 2004, tome 4, p. 2013-2034.
- BJORKMAN, I., FAN, X.. Human resource management and the performance of western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 2002, p.853-864.
- BLANDIN B. *La construction du social par les objets*. Paris : PUF, 2002, 264 p. (coll. Sociologie d'aujourd'hui) ISBN 2-1305-2783-3
- BLAY M. L'évaluation par indicateurs dans la vie scientifique : choix politique et fin de la connaissance. *Cités*, n° 37, 2009/1.
- BOLAND R.J., TENKASI R.V., TE'ENI D. Designing Information Technology to Support Distributed Cognition. *Organization Science*, vol. 5, n° 3, August 1994, p. 456-474.
- BONISSONE, P.P., DECKER K.S. Selecting uncertainty calculi and granularity : an experiment in trading-off precision and complexity. In : Kanal and Lemmer (eds), *Uncertainty in artificial intelligence*, Amsterdam, 1986, p.217-247.
- BOUCHON-MEUNIER, B. *La logique floue et ses applications*. Paris : Vuibert, 1995, 272 p. ISBN 2-8790-8073-8
- BOUCKAERT, G. La réforme de la gestion publique change-t-elle les systèmes administratifs ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2003, n°105-106, p. 39-54.
- BOURDIEU, P. *Questions de sociologie*. Paris : Éd. de Minuit, 2002, 277 p. ISBN 2-7073-1828-6

- BOURDIEU, P. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Paris : Seuil, 2000, 429 p. ISBN 2-0203-9266-6
- BOURGUIGNON, A. L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclatée. In : La *GRH éclatée*, 9^{ème} congrès de l'AGRH, Saint-Quentin en Yvelines. novembre 1998. Actes du 9^{ème} congrès de l'AGRH, tome 1, 1998, p. 975-985.
- BOURGUIGNON, A. The perception of performance evaluation criteria(1) : perception styles, 1999, *ESSEC-CR-DR-99-013*, 26 p.
- BOURGUIGNON, A. The perception of performance evaluation criteria(2) : determinants of perception styles, 2000, *ESSEC-CR-DR-00-008*, 28 p
- BOWLES, M., COATES G. Image and substance : the management of performance as rhetoric or reality ? *Personnel Review*, 1993, vol. 22, n°2, p. 3-21.
- BOYER L. *Management des hommes : historique, grands acteurs et auteurs, méthodes, outils, perspective*. Paris : Éd. d'organisation, 2006, 231 p. ISBN 2-7081-3733-6
- BOYER L., SCOUARNEC A. Introduction : La prospective au service de la GRH et du management. *Revue management et avenir*, 2009/5, n° 25, p. 267-271.
- BOYLE, D.C. *Secrets of a successful employee recognition system*. Portland : Productivity Press, 1995, 133 p. ISBN 1-5632-7083-8
- BOYNE G.A. Public and private management : what's the difference. *Journal of management studies*, 39 :1, 2002, p. 72
- BRABET, J. *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris : Économica, 1993, 368p. (Gestion) ISBN 2-7178-2557-6
- BRASSEUR, M., DINÉ, S. L'interaction chercheur-acteur(s) comme outil de compréhension dans la recherche en GRH. In : *A quoi sert la GRH ?* 19^{ème} Congrès de l'AGRH, Dakar, 9-12 novembre 2008. La Lettre AGRH, n°75, décembre 2008, 11 p.
- BRILLET F., HULIN A., MARTINEAU R. La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils. *Management et avenir*, n° 37, 2010/7, p. 240-262.
- BUREAU M-C. MARCHAL E. *Au risque de l'évaluation : salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*. Villeneuve d'Asq : Presses Universitaires du Septentrion, 2005, 250 p. ISBN 2-85939-923-2
- BUREAU, D. MOUGEOT M. *Performance, incitations et gestion publique*. Paris : La Documentation Française, 2007, 135 p. (Conseil d'analyse économique) ISBN 2-1100-6636-9

- BUSSON-VILLA, F. L'émergence d'une logique évaluative dans la gestion publique : le cas des organisations communales. *Finance Contrôle Stratégie*. 1er mars 1999, vol. 2, n° 1, p. 5-25.
- CADIN L., GUÉRIN, F. Les outils d'appréciation des salariés. In : Allouche J., *L'Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2003, 1716 p. ISBN 2-7117-7835-5
- CAILLOSSE, J. L'administration entre exigences juridiques et impératifs managériaux. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p.32.
- CAMPAGNAC E. Contribution à l'analyse des contrats de partenariat public-privé en France et au Royaume-Uni. *Revue Française d'Administration Publique*, n° 130, 2009/2, p. 365-382.
- CAMPANALE F. Autoévaluation et transformations de pratiques pédagogiques. *Mesure et Évaluation en Éducation*, 1997, vol. 20, n° 1, p. 1-24.
- CAMPOY E. et al. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Pearson, 2008, 184 p. ISBN 2-7440-7235-4
- CANNAC Y, *La Qualité des services publics*. Paris : La documentation française, 2004, 211 p. ISBN 2-1100-5757-2
- CARCENAC, T. *Pour une administration électronique. Méthodes et moyens*. Paris : La Documentation Française, 2001, 131 p.
- CARMINES E., ZELLER R. *Reliability and Validity Assesment*. London : Sage, 1990, 72 p. ISBN 0-8039-1371-0
- CAZAL, D., Dietrich, A. Mesure et gestion des compétences : du projet politique aux outils de gestion. In : *La GRH mesurée*, 15^{ème} Congrès de l'AGRH à l'Université du Québec, Montréal, 1er au 4 septembre 2004, tome 3, p. 1413-1436.
- CHANAL et al. Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 1997, n°116, p. 41-51.
- CHANUT V. L'évaluation, affaire d'Etat ou question d'organisation. Politiques et management public, vol 20, n° 4, décembre 2002, p. 2-32.
- CHANUT V. Manager versus expert ? Les avatars de la gestion personnalisée des cadres dans une administration technique. *Revue Française d'administration publique*, n° 128, 2008/4, p 703-716.
- CHANUT V. Pour un agir évaluatif. Libre propos. *Revue Française des Affaires sociales*, 2010/1-2, p 51-70.

- CHAVAS H. L'évaluation du personnel dans le secteur public et le secteur privé. Une analyse des politiques nationales à partir du point de vue des directions générales. In : CURAPP. *L'évaluation en question*. Paris : PUF, 1993, p. 124-140.
- CHANLAT J-F. Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics. In : *La motivation au travail dans les services publics*. T. Duvillers et al. (Eds) Paris : l'Harmattan, 2003, p. 51-64. (Coll. Logiques de gestion) ISBN 2-7475-3837-0
- CHAN LLM., SHAFFER MA., SNAPE E. In search of sustained competitive advantage: The impact of organisational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 2004, p.17-35.
- CHANG J-R, CHENG C-H, CHEN L-S. A fuzzy-based military officer performance "appraisal" system. *Applied Soft Computing*, vol. 7, n° 3, 2007, p. 936-945.
- CHARLES R. Les référentiels de l'appréciation en entreprise. *Humanisme et Entreprise*, 1989, n° 173.
- CHARPENTIER P. La gestion du changement dans les organisations. *Les Cahiers Français*, juillet-août 2004, n° 321, p. 29-36
- CHEN H.H., LEE A.H.I., TONG Y. Prioritization and operations NPD mix in a network with strategic partners under uncertainty. *Expert Systems with Applications*, August 2007, n° 33, p. 337-346.
- CHEN J-K, CHEN I-S. Using a novel conjunctive MCDM approach based on DEMATEL, fuzzy ANP, and TOPSIS as an innovation support system for Taiwanese higher education. *Expert Systems with Applications*. vol. 37, n° 3, 2010, p. 1235-1240.
- CHEVALLIER, J. La régulation juridique en question. *Droit et société*, 2001, n° 49, p.828.
- CHEVALLIER J., ROUBAN L. La réforme de l'État et la nouvelle gestion Publique : mythes et réalités. *Revue Française d'administration publique*, 2003, n° 105-106, 24 p.
- CHEVALLIER J. L'État central : quelles évolutions ? Quels enjeux ? *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346.
- CHIUNG M., JOOSUNG L., SIYEONG L. A performance appraisal and promotion ranking system based on "fuzzy" logic: An implementation case in military organizations. *Applied Soft Computing*, vol. 10, issue 2, march 2010, p. 512-551.

- CHOL C., COUÉ B. Service public : pour un usager citoyen. In : 15ème colloque de la revue Politiques et Management Public. *L'action publique au risque du client ? « client-centrisme » et citoyenneté*, Lille, 2006, p.1-17.
- CHOMSKY N. *Aspects de la théorie syntaxique*. Paris : Seuil, 1971, 283 p. ISBN 2-0200-2740-2
- CHURCHILL, G.A. Jr A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 1979, n° 1, vol. 16, p. 64-73.
- CIEUTAT B. Prospective de l'encadrement public. *Revue française d'administration publique*, n° 70, avril-juin 1994.
- CLAVEAU N, TANNERY F. La recherche à vision ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs. In : Mourgues N. et al. (Eds), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen : EMS, p. 121-150. ISBN 2-9126-4779-7
- COMMARMOND, G., EXIGA, A. *Manager par les objectifs*. Paris : Dunod, 1998, 191 p. ISBN 2-1000-4011-1
- COMTE A. *Discours sur l'esprit positif*. Paris : Vrin, 2002, 254 p. ISBN 2-7116-1240-6
- CONTANDRIOPOULOS, A-P. et al. L'évaluation dans le domaine de la santé : concepts et méthodes. In : *groupe de travail pluridisciplinaire en santé de l'Université de Médecine du Québec*, Montréal, 1992, 27 p.
- COURET, A. Mondialisation et droit des sociétés : la structure juridique des entreprises. *Revue Internationale de Droit Économique*. Bruxelles : de Boeck Université, 2002, n° 2-3, 29 p.
- CROZET P., DESMARAIS C. L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale : concilier l'inconciliable ? In : *Le travail au cœur de la GRH*, 16^{ème} conférence de l'AGRH, Paris-Dauphine, 15-16 septembre 2005.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. *L'acteur et le système*. Paris : Éd. du Seuil, 1992, 500 p. ISBN 2-0201-8220-3
- DAGIRAL, E. Les enjeux de l'administration électronique. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 72-76.
- DAVID A. Outils de gestion et dynamique du changement. *Revue Française de Gestion*, n°120, septembre-octobre 1998, p. 44-59.
- DAVID, A., HATCHUEL A., LAUFER R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Vuibert, 2000, 224 p. (FNEGE) ISBN 2-7117-7998-X

- DAVID, A. Intervention-research : a general framework for management research ? *European group for organizational studies (EGOS), Lyon, 17th Colloque*, july 2001.
- DAVIS F. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, vol. 13, n° 3, September 1989, p. 319-340
- DALTON M O. *Men who manage*. New York : Wiley, 1959
- DE BAYSER A., GEORGEAULT V., MARÉCHAL P. La rémunération au mérite : mode ou nécessité ? Pour de nouveaux modes de rémunération dans les fonctions publiques d'État et territoriale. *Les Cahiers du groupe Bernard Brunhes*, novembre 2004, n° 13, 54 p.
- DECHAMP G., GOY H., GRIMAND A., DE VAUJANY F-X. Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management et avenir*, 2006/3, n°9, p.181-200.
- DEFELIX, C. Les systèmes d'appréciation entre opérationnalité et controverses. *CERAG*, décembre 1999, n° 99-14, 29 p.
- DEFELIX, C. Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 2001, vol. 40, p. 17-36.
- DEFELIX, C. Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations*, 2005/2, n°4, p. 7-20.
- DEJOURS, C. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA Éd., 2003, 82 p. ISBN 2-7380-1108-X
- DEJOUX, C. *Les compétences au cœur de l'entreprise*. Paris : Éd. d'Organisation, 2001, 376 p. ISBN 2-7081-2586-9
- DE LANDSHEERE V. et G. *Définir les objectifs de l'évaluation*. Paris : PUF, 1992, 338 p. ISBN 2-1304-2557-7
- DEMAZIÈRE, C. Trente ans de réorientation de l'action de l'État : l'impact sur les services publics. *Cahiers Français*, juillet-août 2007, n° 337, p. 28.
- DESMARAIS C. et al. Gestion des personnels publics : évolutions récentes et perspectives. *Revue de l'IREES*, 2007/1, n°53, p. 111-137.
- DESMARAIS C., ABORD DE CHATILLON E. Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, 2008/4, n°128, p. 767-783.
- DESMARAIS C. Encadrer sous contrainte dans les fonctions publiques ? *Revue française d'administration publique*, 2008/4, n°128, p. 659-664.

- DE NISI et al. A cognitive view of the performance appraisal process : model and research propositions, *Organisational Behavior and Human Performance*, 1984, vol. 33, p. 360-396..
- DEVEREUX G. *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris : Aubier-Montaigne, 1998, 474 p. ISBN 2-7007-2186-1
- DIETRICH A. Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management et avenir*, 2009/1, n°21, p. 196-206.
- DIETRICH A. *Le management des compétences*. 2^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2010, 164 p. ISBN 978-2-7117-6833-2
- D'IRIBANE, P. *La logique de l'honneur*. Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris : Le Seuil, 1993, 280 p. ISBN 2-0202-0784-2
- DRUCKER P F. *The Practice of Management*. New York : Harper and Row, 1954.
- DUBEY, C. La gestion des compétences. Séminaire sur le *changement et l'intervention dans les organisations*, mai 2003, 18p. [Réf du 22 juin 2010]. Disponible sur : www.unine.ch/gpa/teaching/cours0203/semin_intervention/12-2.pdf.
- DUBOIS, D., PRADE, H. Fuzzy Real algebra : some results. *Fuzzy Sets and systems*, 1979, vol. 2, p. 327-348.
- DUBOIS, D., PRADE, H. *Fuzzy Sets and Systems : Theory and Applications*. New York : Academic Press, 1980, 393 p.
- DUBOIS, D., PRADE, H. Weighted Minimum and Maximum Operations. *Fuzzy Sets Theory, Information Sciences*, 1986, vol. 39, issue2, p. 205-210..
- DUBOIS, D., PRADE, H. A review of Fuzzy Sets Aggregation Connectives. *Information Sciences*, 1985, vol. 36, p. 85-121.
- DUBOIS, D., PRADE, H. On the ranking of ill-known values in possibility theory. *Fuzzy Sets and Systems*, 1991, vol. 43, p. 311-317.
- DUBOIS, D., GRABISCH M. Agrégation multicritère et optimisation. In : *Logique floue*, Rapport ARAGO 14 de l'OFTA, Paris : Éd Masson, 1994, p.179-199.
- DUBOIS M, RETOUR D. Compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche. *Journées des IAE*, 1998, p. 325.
- DUBRION, B. Les dispositifs d'évaluation du travail : rupture ou continuité ». *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 2003, n°49, p. 54-70.
- DUMONT L. *Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*. Paris : Le Seuil, 1983, 310 p. ISBN 2020134152

- DUMOND J-P. L'appréciation des personnels. Évaluer n'est pas expliciter. *Revue française de gestion*, 2006/3, n°162, p. 21-34.
- DUFOUR B. Épidémiologie, évaluation et communication du risque : définitions, concepts de base et problématique. *Épidémiologie et santé animale*, n° 52, 2007, p.1-6.
- DUPUIS J. *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris : PUF, 1991, 168 p. ISBN 2-1304-3711-7
- DURAND T. L'alchimie de la compétence », *Revue Française de gestion*, janvier-février 2000, n°127, p. 95.
- EMERY Y. *Renouveler la gestion des ressources humaines. Une approche axée sur la valeur ajoutée*. Genève : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2003, 260 p. ISBN 2-8807-4548-9
- EVARD et al. *Market : Études et recherches en marketing*. Paris : Nathan, 1993, 629 p. (Connaître et pratiquer la gestion) ISBN 2-0917-6314-4
- ETZIONI, A. A comparative Analysis of Complex Organizations, on Power, Involvements and their Correlates. *Free Press*, n° 127, 1961.
- FARGEOT-BOLL, C. Une nouvelle gouvernance pour la GRH de l'État-employeur. *Service Public*, juin 2006, n°121, p. 5.
- FARGEOT-BOLL, C. La performance publique en questions. *Service Public*, janvier-février 2007, n°125, p. 14.
- FARGEOT-BOLL, C. Notation/Évaluation : expérimenter pour moderniser. *Service Public*, mars 2007, n°126, p. 5-6.
- FARGEOT-BOLL C. Une nouvelle gouvernance pour la GRH de l'État-employeur. *Service Public*, avril 2009, n°142, p.16
- FARGEOT-BOLL, C. L'École de la GRH se mobilise sur l'évaluation. *Service Public*, avril 2009, n°142, p. 10-11.
- FAVRET-SAADA, J. *Les mots, la mort, les sorts*. Paris : Gallimard, 1985, 427 p. ISBN 2-0703-2281-5
- FAYOL F. Évaluer les cadres, sens et enjeux des entretiens professionnels. *Cadres-CFDT*, novembre 2007, n°427.
- FESSER M., PELISSIER-TANON A. La détection du potentiel managérial dans le contexte de travail quotidien. In : XIII^{ème} Congrès de l'AGRH, *Gestion des ressources humaines et stratégie*, Nantes, 21-22 novembre 2002. Actes du Congrès, tome 2, p. 80.

- FIGARI G et ARDOINO J. *Évaluer, quel référentiel ?* Bruxelles : Éd. de Boeck Wesmael, 1994, 191 p.
- FITZENZ, J. *The Roi of human capital. Measuring the economic value of employee performance.* New York : American Management Association (AMACOM), 2000, 298 p. ISBN 0-8144-0574-6
- FODOR J., ROUBENS M. *Fuzzy Preference Modelling and Multicriteria Decision Support.* New York : Éd. Springer, 1994, 276 p. ISBN 0-7923-3116-8
- FOREST, V. Rémunération au mérite et motivation au travail : quelles perspectives pour la fonction publique d'État en France ? *GEMO*, ESDES Lyon, n° 2006-03, 21 p.
- FRANÇOIS, P-H., BAUDRY, B. Représentations sociales des compétences et processus d'évaluation. *Psychologie du travail et des organisations*, 06/2006, vol. 12, n°2, p. 79-90.
- FOUCHER R. Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. *Méthodes et Recherches*, 2007/1, p. 53-95.
- FOURASTIÉ J. *Les Trente glorieuses ou la révolution invisible.* Paris : Hachette Littérature, 2004, 288 p. ISBN 2-0127-9175-1
- FUSTIER B. Approche qualitative d'un problème d'évaluation. *Journal de Mathématiques du Maroc*, 1994, vol. 2.
- FUSTIER B. Les Espaces de Richesse et de Pauvreté dans le Monde : une tentative de classification. In : 4^{èmes} Rencontres Euro-méditerranéennes, *Pauvreté et Inégalités dans les Pays Riverains de la Méditerranée*, Nice, 25-27 Septembre 2000.
- FUSTIER B. Évaluation, Prise de Décision et Logique Floue. *Économie Appliquée*, tome LIII, 2000, n°1, p. 155-174.
- FUSTIER B., SERRA D. Sensibilité des sites touristiques : une approche fondée sur la logique floue. *TEOROS*, Université du Québec, Montréal, 2001, Vol.20, n°3, p. 45-53.
- FUSTIER, B. Il faut désoptimiser la Science Économique. In : *La Méditerranée, d'hier à demain : hommage à Jean-Pierre Poiü*, Corte : Éd. Albiana, 2003, p103-126.
- FUSTIER, B. Évaluation à partir de concepts vagues : un modèle de logique floue. In : *Note de recherche du CEMAFI*, Université de Nice-Sophia Antipolis, Mars 2003, 7 p.
- FUSTIER B. The mathematical Framework of Fuzzy Logic. In : *Fuzzy Set Approach to Multidimensional Poverty Measurement*, New York : Springer, 2006, p. 12-34.
- GALAMBAUD B. *Des hommes à gérer.* 2^{ème} Éd. Paris : ESF, 1991, 209 p. ISBN 2-7101-0874-7

- GALAMBAUD B. *Si la GRH était de la gestion*. Paris : Éd. Liaisons, 2002, 282.p. ISBN 2-8788-0427-9
- GALLIERS Robert D. Reflections on information systems research: twelve points of debate. In : Mingers & Stowell (eds.): *Information Systems Research: 'An Emerging Discipline'*, London : McGraw-Hill, 1997, p. 141-157.
- GEORGEAULT V., MONNIN P. NIGET G. Les impacts de la LOLF sur la gestion des Ressources humaines. Les enseignements à tirer d'expérimentations menées dans 3 sites pilotes. *Les cahiers Bernard Brunhes*, mai 2005, .n° 14.
- GERBOD D., PAQUET F. *Les clés de l'e-administration*. Paris : EMS, 2001, 352 p. ISBN 2-9126-4768-1
- GERVAIS J. Fusionner pour durer ? Légitimité institutionnelle et rétributions matérielles dans les recompositions de corps en France. *Revue Internationale des sciences administratives*, vol 76, n°3, 2010, p. 453-468.
- GILBERT P. Management public et formation des fonctionnaires : définition, évolution et implications.: *Revue Politiques et Management Public*, vol. 7, n°4, 1989.
- GILBERT, P. et THIONVILLE, R. *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*. Paris : ESF, 1990, 207 p. ISBN 2-7101-0835-6
- GILBERT P., PARLIER M. La gestion des compétences. Au delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH ; *Personnel*, février 1992, n° 330, p.42
- GILBERT P., PARLIER M. La compétence : du mot valise au concept opératoire, *Actualité de la formation permanente*, janvier-février. 1992, n°116, p. 11-18.
- GILBERT P. La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales, In : *Analyse et controverses en gestion des Ressources Humaines*, dir. C. Piganiol-Jacquet. Paris : l'Harmattan, 1994, 247 p. ISBN 2-7384-2777-4
- GILBERT, P., SCHMIDT, G. *Évaluation des compétences et situations de gestion*. Paris : Economica, 1999, 161 p. ISBN 2-7178-3844-9
- GILBERT P. Des outils et des hommes ou Pourquoi (et comment) s'intéresser aux outils de GRH ? », *Conférence inaugurale de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 septembre 2007, p. 3.
[Réf. du 20 septembre 2010]. Disponible sur :
<http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/appel/Conf_PGilbert.pdf>
- GIORDANO Y. (coord.). *Conduire un projet de recherché : une perspective qualitative*. Paris : EMS, 2003, 318 p. (coll. Les essentiels de la société) ISBN 2-9126-4799-1

- GIRIN J. L'objectivation de données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche subjective. In : *Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en gestion*, actes du Colloque FNEGE-ISEOR, 18-19 novembre 1986, p.170-186.
- GIRIN J. Les situations de gestion, In : Berry Michel, *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, C.R.G.-Ecole Polytechnique, 1983, 4 p.
- GLASERFELD VON E. Introduction à un constructivisme radical. In : Watzlawick P. (dir), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paris : Le Seuil, 1988, p. 19-43. ISBN 2-0202-9452-4
- GLÉE C. Un accompagnement de type partenarial pour des parcours professionnels durables. *Education Permanente*, décembre 2009, n° 181, p. 68
- GODECHOT O. *Les traders : un sociologue à la bourse*. Paris : la Découverte, 2001, 298 p. ISBN 2-7071-3385-X
- GODEFROY S., ZELLER H. La LOLF et la réforme de l'État. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 61-66.
- GODELIER, E. La culture d'entreprise. Source de pérennité ou source d'inertie ? *Revue Française de Gestion*, 2009/02, n°192, p. 95-111.
- GOLEC A., KAHYA E. A Fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers and Industrial Engineering*, February 2007, vol. 52, n° 1, p. 143-161.
- GOLEMAN D., BOYATZIS R., MC KEE A. *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Pearson Education France, 2010, 354 p. ISBN 978-2-7440-6425-8
- GOSSELIN, A et MURPHY, K. L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, septembre 1994, vol. 19, n°3, p.17-28.
- GRAWITZ M. *Méthodes des sciences sociales*. 11^{ème} Éd. Paris : Dalloz, 2000, 1019 p.(coll. Précis Dalloz) ISBN 2-2470-4113-2
- GREENBERG, J. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71 (2), p.340-342
- GRIMAND A. L'évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation. In : *Congrès AGRH, Montréal, septembre 2004*, p.1627-1650.
- GUERARD S. *La GRH publique en questions : une perspective internationale*. Paris : L'Harmattan, 2007, 540 p. ISBN 978-2-2960-4619-1
- GUIGOU J. Retouche pour une histoire de l'évaluation. [Réf. du 2 février 2011]. Disponible sur : <http://recherche.univ-montp3.fr/cerfee/article.php3?id_article=395>

- GUGLIELMI, G J. Le « service public à la française » : une notion en extinction. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, juillet-août 2007-2008, n°339, p. 6.
- GUTNIK, F. *Réussir la conduite des entretiens professionnels*. Paris : Vuibert, 2004, 183 p. ISBN 2-7117-8795-8
- GUYON C., *Réussir le changement dans le secteur public*. 2^{ème} Éd. Paris : Éd. d'Organisation, 2003, 286 p. ISBN 2-7081-2903-1
- HADJI, C. *L'évaluation, règles du jeu : des intentions à l'action*. 6^{ème} Éd., Paris : ESF, 2000, 190 p. ISBN 2-7101-1465-8
- HAMMER Michael, CHAMPY James. *Le Reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Paris : Dunod, 2003, 256 p. (Stratégie et management). ISBN 2-1000-7991-3
- HELPER J-P. et al. *Management : stratégie et organisation*. 5^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2004, 468 p. ISBN 2-7117-7567-4
- HENDERSON J., VENKATRAMAN N. Strategic Alignment: A model for organisational transformation through information technology. In : T. Kochan & M. Unseem, eds, *Transforming Organisations*. New York : Oxford University Press, 1992, 420 p..
- HERZBERG, F. *Le Travail et la Nature de l'Homme*. Paris : Entreprise moderne d'Édition., 1978, 213 p.
- HOFSTEDE G., BOLLINGER D. *Les différences culturelles dans le management*. Paris : Éd. d'Organisation, 1987, 268 p. ISBN 2-7081-0828-X
- HOFSTEDE, G. *Vivre dans un monde multiculturel, les programmations mentales*. Paris : Ed. d'Organisation, 2006, 351 p. ISBN 2 7081 1406 9
- HUBERMANN A. M., MILES M. B., 1994, *Qualitative Data Analysis, An expanded Sourcebook*. Sage Publication, 626 p. (trad.fr 2003), *Analyse de données qualitatives*, Bruxelles : de Boeck, 626 p. ISBN 978-2-7445-0090-9
- HUSELID, M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* , 38(3) , 1995, p. 635-672.
- HOOD C. A public management for all seasons. *Public Administration*.Spring, 1991, vol. 69 (1), p. 3-19.
- HASLEY, F. L'évaluation des personnels. [Réf du 20 janvier 2010]. Disponible sur http://cadredesante.com/spip/article.php3?id_article=50 , 15/10/2006 .

- HATCHUEL A., MOLET H. Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies, *European Journal of Operations Research*, n° 24, 1986, p. 178-186.
- IGALENS, J., ROUSSEL P. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris : Économica, 1998, 207 p. (Recherche en gestion) ISBN : 2-7178-3596-2
- IGALENS J., SCOUARNEC A La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure, *Revue de gestion des ressources humaines*, 2001, n°40, p. 2-16.
- JACOB C. Le répertoire interministériel des Métiers de l'État : un outil pour mieux gérer les ressources humaines de l'État , In : *Colloque du Ministère de la fonction publique, 16 novembre 2006*, Paris : DGAFP.
- JACOV, K. Comment se préparer à l'entretien d'évaluation. *Vie Universitaire*, janvier 2005, n° 79, p. 20-21.
- JEANNOT, G. Les sources de la performance : public et privé en miroir. *La Revue de l'IREES*, automne 1997, n°25, p. 67-87.
- JEANNOT, G. De la GEPEEC aux cadres statutaires, la progressive émergence du « métier » dans la fonction publique d'État en France. *Revue Française d'administration publique*, 2005, , n°116, p. 595-608.
- JEANNOT, G. Les conditions d'une gestion des compétences des cadres de l'action publique territoriale. *Politiques et management public*, juin 2005, vol. 23, n°2, p. 1-19.
- JEANNOT, G. Gérer les carrières des cadres de la fonction publique ? *Revue française d'administration publique*, 2005/4, n°116, p. 553-559.
- JEANNOT, G. Le renouvellement de la GRH dans la fonction publique. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 67-71.
- JING-R., CHANG, C-H., CHENG, L-S C. A fuzzy-based military officer performance appraisal system. *Applied Soft Computing*, June 2007, vol. 7, Issue 3, p. 936-945.
- JONNAERT P. *Compétences et socioconstructivisme : un cadre théorique*. Bruxelles : de Boeck, 2003, 97 p. ISBN 2-8041-4113-6
- JOUISSON-LAFFITTE, E. La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2009, vol. 8, n°1, p. 1-36.
- JUBERT F., MONTFORT I., STAKOWSKI R. *La e-administration, levier de la réforme de l'État*. Paris : Dunod, 2005, 224 p. ISBN 2-1004-8689-6
- KALIKA, M. De l'organisation réactive à l'organisation anticipative. *Revue Française de gestion*, n° 86, 1991, p. 46-50.

- KALIKA, M. *Le mémoire de Master*. Paris : Dunod, 2005, 193 p. ISBN : 2-1004-9506-2
- KANE J.S., FREEMAN K.A. MBO and performance appraisal : a mixture that's not a solution, *Personnel*, 1986, p. 26-36.
- KHARKHORDIN O. Qu'est-ce que la "chose" de la res publica ? *Raison Publique*, 2009, n°11.
- KLARSFELD A., ROQUES O. De la stratégie à l'instrumentation de gestion des compétences : entre rationalité contingente, rationalité limitée et rationalité institutionnelle. In : *GRH et stratégie, actes du 13^{ème} congrès de l'AGRH*, Nantes, 21-22 novembre 2002, 11 p.
- KLETZ, F., LENAY, O. Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2008/4, n°128, p. 689-701.
- KOENIG G. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre 1993.
- KOTSOU I. *Intelligence émotionnelle et management : Comprendre et utiliser la force des mots*. Bruxelles : de Boeck, 2008, 200 p. (Coll. Manager RH) ISBN 2-8041-5842-X
- LABOREY J-F. L'entretien annuel d'appréciation et de carrière, Paris : ESF, 1991, 61 p. ISBN 2-710160875-5
- LAFARGE, F. La révision générale des politiques publiques : sa méthode et ses finalités. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 22-26.
- LALLÉ, B. Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur ». *Revue Française de Gestion*, 2004/1, n°148, p. 45-65.
- LAPRA, J-P. *L'évaluation du personnel : pour une nouvelle approche*. Paris : Liaisons, 2006, 138 p. (Entreprise et carrières) ISBN 2-8788-0357-3
- LAPRA, J-P. *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*. Paris : Dunod, 1997, 138 p. ISBN 2-10-003450-2
- LAROCHE H., FALCOZ C., CADIN L. Le manager en tant que managé : mandat, jugements et évaluation. In : *La GRH mesurée, actes du 15^{ème} Congrès de l'AGRH à l'Université du Québec*, Montréal, 1er au 4 septembre 2004, p. 1761-1778.
- LATHAM G, WEXLEY K.N. Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology.*, n°30, 1977, p. 255
- LATOUR B. Une sociologie sans objet? Note théorique sur l'interobjectivité, *Sociologie du travail*, vol. 36(4), 1994, p.587-607.

- LAUFER J. et al.. L'appréciation des performances : du réalisme à l'outil de gestion. In : *Monsieur Personnel et le développement des hommes*, Paris : Flammarion, 1992, 371 p. ISBN : 2-0820-1500-9
- LAUFER R. Crise de légitimité dans les grandes organisations. *Revue Française de Gestion*, 1977, p. 112-123.
- LAWLER E. et al. Performance appraisal revisited. *Organizational Dynamics*, 1984, 13(1), p.20-35.
- LAWLER J.J., ELLIOT R. Artificial intelligence in HRM : an experimental study of an expert system. *Journal of Management*, 1996, vol. 22, issue 1, p. 85-111.
- LEGENDRE, R. *Dictionnaire actuel de l'éducation*. 2^{ème} Éd. Paris : ESKA, 1993, 1500 p. ISBN : 2-8691-1129-0
- LE BOTERF, G. De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie de compétences : quelles démarches ? Quels acteurs ? , Quelles évolutions ? In : PH Carré & P. Caspar (Eds), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, 2^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2004, 600 p. ISBN 2-1000-8235-3
- LE BOTERF, G. *Construire les compétences individuelles et collectives : la compétence n'est plus ce qu'elle était*. 3^{ème} Éd. Paris : Éd. d'Organisation, 2004, 244 p. ISBN 2-7081-3046-3
- LE BOTERF, G. *Ingénierie et évaluation des compétences*. 4^{ème} Éd. Paris : Éd. d'Organisation, 2006, 544 p. (Développement et Emploi) ISBN 2-7081-2818-3
- LE BOTERF G. *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*. Paris : Eyrolles, 2008, 139 p. (Coll. Ressources Humaines) ISBN 2-2125-4105-8
- LE LOUARN J-Y., WILS T. *L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur investissement humain*. Paris : Éd. Liaisons, 2001, 264 p. ISBN 2-8788-0411-2
- MÉRIAUX O. Les parcours professionnels : définition, cadre et perspectives. *Education Permanente*, décembre 2009, n° 181, p. 11-21.
- LE MOIGNE, J-L. *Les épistémologies constructivistes*. Paris : PUF, 1995, 128 p. ISBN 2-1305-6104-7
- LE NAGARD, G. Évaluation : jusqu'où peut-on aller? *Entreprise et carrières*, 14-20 novembre 2006, n° 832, p. 26-29.

- LEGNICK-HALL, CA., LENGNICK-HALL, ML. Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review* , 13(3), 1988, p.454-470
- LENHARDT, V. *Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building*. Paris : Insep Consulting, 1992, 440 p. ISBN : 2-9140-0624-1
- LÉVEQUE, M-A. Gestion des ressources humaines et modernisation de la fonction publique. *Regards sur l'actualité, La Documentation Française*, janvier 2008, n°337, p. 62-72.
- LEVY-LEBOYER, C. *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF, 1987, 826 p. ISBN 2-1303-9756-8
- LEVY-LEBOYER, C. *Évaluation du personnel : quelles méthodes choisir ?* Paris : Éd. d'Organisation, 1990, 207 p. ISBN 2-7081-1065-9
- LEVY-LEBOYER, C. *Évaluation du personnel : objectifs et méthodes ?* Paris : Éd. d'Organisation, 2002, 288 p. ISBN 2-7081-2782-9
- LEVY-LEBOYER, C. *Évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ?* 5^{ème} Éd.. Paris : Éd. d'Organisation, 2005, 294 p. ISBN 2-7081-3232-6
- LEWIN K. Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, n°2, 1946, p.36-46.
- LINHART R. *L'établi*. Paris : Éd. de Minuit, 1981, 178 p. ISBN 2-7073-0329-1
- LIVIAN Y.-F., LOUART P. Le voyage de la culture et de la motivation des sciences sociales à la GRH, In : J. Brabet (dir.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Économica, 1993, 367 p.
- LIVIAN Y. F. Une relation d'emploi ordinaire ? *Faire Savoirs*, juin 2001, n° 0, p. 20-24.
- LOUART P. Pour des interventions sur mesure en GRH mais qui bat la mesure ? In : *La GRH mesurée*, communication au 15^{ème} Congrès de l'AGRH à l'Université du Québec, Montréal, 1er au 4 septembre 2004, tome 1, 8 p.
- LOUART P., BEAUCOURT C. La décision de mesure en GRH, un acte politique sous couvert de gestion. In : *La GRH mesurée*, 15^{ème} Congrès de l'AGRH à l'Université du Québec, Montréal, 1er au 4 septembre 2004, tome 1, 18 p.
- MADNICK S.E. La plate-forme des technologies de l'information. In : Scott Morton M.S., *L'entreprise compétitive au futur*. Paris : Les Éditions d'Organisation, 1995, p.31-69.
- MC FARLAN F.W., MC KENNEY J.L. *Corporate Information Systems Management : The Issues facing Senior Executives*. Irwin, Homewood, Illinois, 1983.

- MARBACH, V. *Évaluer et rémunérer les compétences*. Paris : Éd. d'Organisation, 1999, 193 p. (Développement et emploi) ISBN 2-7081-2288-6
- MARBOT E. L'évaluation : le coeur de la gestion des personnes. In : THEVENET M. *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris : Pearson Education, 2007, 448 p.
- MARCQ J. Du référentiel des compétences à la prospective des compétences : le secteur des cimenteries. *Revue Management et Avenir*, 2008/5, n°19, p. 132-153.
- MARIN, A. *L'entretien d'appréciation individuel : un instrument de management des cadres et collaborateurs de l'entreprise*. Paris : Gualino, 2000, 144 p. (Carrés Pro) ISBN 2-8420-0132-X
- MARTIN, D-P., PAROPONARIS C-M. Du rôle des entretiens d'appréciation dans les activités d'innovation : le cas des services R & D. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, novembre 2003, n°5, p. 6-22.
- MARTINET, A.-C. dir. *Épistémologies et Sciences de Gestion*. Paris : Économica, 1990, 249 p. (Gestion) ISBN 2-7178-1932-0
- MASSENET, M. *La nouvelle gestion publique : pour un État sans bureaucratie*. Suresnes : Hommes et techniques, 1975, 145 p.
- MASSON, P. *Manager humaniste*. Paris : Éd. d'Organisation, 2004, 255 p. ISBN 2-7081-3119-2
- MAYER J.D., SALOVEY P. CARUSO D. Models of emotional intelligence. In : Sternberg R. *Handbook of intelligence*. Cambridge : Cambridge University Press, 2000, 692 p. ISBN 0521596483
- MERCK B. et al. *Equipes RH, acteurs de la stratégie : l'e-RH, mode ou révolution*. Paris : Ed. d'Organisation, 2002, 456 p. ISBN 2-7081-2833-7
- MEYER, G. *Évaluer : Pourquoi ? Comment ?* Paris : Hachette Éducation, 1995, 176.p. (Profession Enseignant) ISBN 2-01-170384-0
- MILES, R., SNOW, C. Designing strategic human resource systems; *Organisational Dynamics* , 13(1), 1984, p.36
- MILGRAM S. Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, n° 18, p. 57-76.
- MINTZBERG, H. *Le management : Voyage au cœur des organisations*. Paris : Éd. d'Organisation, 2004, 703 p. ISBN 2-7081-3093-5

- MISPELBLOM F., BEYER F. *Encadrer, un métier impossible ?* Paris : Armand Colin, 2006, 301 p. ISBN 2-2003-4643-3
- MOATTY F., ROUARD F., TEIGER C. Montée de l'écrit au travail et transformation de l'évaluation. In : *Au risque de l'évaluation*, Bureau M-C, Marchal E. Villeneuve d'Ascq : Septentrion, 2005, p. 175-201. ISBN 2-8593-9923-2
- MOISDON J-C. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris : Seli Arslan, 1997, 286 p. ISBN 2-8427-6047-6
- MOON C., LEE J., LIM S. A performance appraisal and promotion ranking system based on "fuzzy" logic : An implementation case in military organizations. *Applied Soft Computing*. Vol. 10, n° 2, 2010, p. 512-519.
- MOREAU DEFARGES P. Gouvernance, Une mutation du pouvoir ? *Le Débat*, n° 115, mai-août 2001, p. 165-172.
- MOREL C. *La grève froide : stratégies syndicales et pouvoir patronal* 2^{ème} Éd. Paris : Octarès, 1998, 238 p. (collection travail) ISBN 2-9067-6916-9
- MOSCOVICI S. *La psychanalyse, son image et son public*. 3^{ème} Éd. Paris : PUF, 2004, 506 p. ISBN 2-1305-4681-1
- MOULINIER, R. *L'évaluation du personnel*. 1^{ère} Éd. Paris : Chiron, 2005, 176 p. (Top Management) ISBN 2-7027-0702-5
- MUCY M. L'entretien d'évaluation : un outil de contrôle de la performance des cadres d'un holding martiniquais. In : *La GRH mesurée*, 15^{ème} Congrès de l'AGRH à l'Université du Québec, Montréal, 1er au 4 septembre 2004, tome 3, p.1799-1826.
- NAGELS M. Évaluer des compétences ou des performances ? Une distinction opérationnelle en gestion des ressources humaines. In : *Évaluation et développement personnel*. 21^{ème} colloque de l'ADMEE-Europe à Louvain-La-Neuve (Belgique), n° C004, 21 au 23 janvier 2009, 11 p.
- NIZET J., PICHAULT F. *Introduction à la théorie des configurations. Du « One best way » à la diversité organisationnelle*. Bruxelles : De Boeck, 2001, 200 p. ISBN 2 -8041-3842-9.
- NIZET J., PICHAULT F. *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris : Gaëtan Morin Europe, 1995, 336 p. ISBN 2-9107-4900-2.
- NIZET J., PICHAULT F. *Les pratiques de gestion des RH*. Paris : Éd. du Seuil, 2000, 333 p. (Points/Essais Sciences Humaines) ISBN 2-020-3477-09
- NORTHROP F.S., *The logic of the Sciences and the Humanities*, Cleveland :Meridian Books, 1959.

- ORANGE G. Management public. In : *Encyclopédie de la gestion et du management*, sous la direction de Robert Le Duff, Paris : Dalloz, 1999, p. 743-747. ISBN 2-2470-2653-2
- PADIOLEAU J-G. *Les arts pratiques de l'action publique ultramoderne*. Paris : l'Harmattan, 2004, 194 p. ISBN 2-7475-5869-X
- PAPIN, R. *L'art de Diriger : Management – Stratégie*. 2^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2002, 491 p. ISBN 2-1000-6402-9
- PATY M. La matière dérobée. *La Pensée*, novembre-décembre 1978, p. 16.
- PELISSIER-TANON A., FESSER M. La détection du potentiel managérial dans le contexte de travail quotidien. In : *GRH et stratégie*, actes du 13^{ème} congrès de l'AGRH, Nantes, novembre 2002, tome 2, p.79-91.
- PENY P. Le répertoire interministériel des Métiers de l'État : un outil pour mieux gérer les ressources humaines de l'État, Introduction, In : *Colloque du Ministère de la fonction publique, 16 novembre 2006*, Paris : DGAFP
- PEPIOT G., CHEIKHOUROU N., FÜRBRINGER J-M., GLARDON R. A fuzzy approach for the evaluation of competences. *International Journal of Production Economics*. Vol. 112, n° 1, 2008, p. 336-353.
- PERCEBOIS L. La compétence mesurée à l'aune de la performance : le nouveau credo de l'administration publique. In : journée d'études sur *les Usages sociaux de la notion de compétence*, Matisse Paris I, 9 mars 2006, 18 p.
- PERETTI, J-M. *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris : Éd. d'Organisation, 2004, 194 p. ISBN 2-7081-3057-9
- PERETTI, J-M. *Dictionnaire des Ressources Humaines*. 5^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2008, 287 p. ISBN 2-7117-7836-3
- PERETTI, J-M. *Gestion des ressources humaines*. 17^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2011, 272 p. ISBN 2-7117-6843-0
- PERETTI, J-M. *Ressources Humaines*. 10^{ème} Éd. Paris : Vuibert, 2010, 576 p. ISBN 2-3110-0124-8
- PERETTI, J-M. *Tous DRH*. 3^{ème} Éd. Paris : Éd. d'Organisation, 2006, 495 p. ISBN 2-7081-3631-3
- PERRENOUD P. *L'évaluation des élèves : de la fabrication de l'excellence à la régulation des apprentissages*. Bruxelles : De Boeck et Larcier, 1998, 224 p. ISBN : 2-8041-2613-7
- PERRENOUD P. L'évaluation entre hier et demain. *Coordination*, 1989, n° 35, p. 3-5.

- PERRENOUD P. Des savoirs aux compétences. De quoi parle-t-on en parlant de compétences ?, *Revue québécoise de Pédagogie collégiale*, Vol. 9, n° 1, Octobre 1995, p.20-24.
- PERRET B. *L'évaluation des politiques publiques*. Paris : La découverte, 2008, 120 p. ISBN 2-7071-5487-3
- PERRET V., SÉVILLE M. Fondements épistémologiques de la recherche. In : Thiétart R-A, *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2003, p.13-33. ISBN 2-1000-6664-1
- PESQUEUX Y. Le « nouveau management public » (ou New Public Management). *hal-00510878*, 22 août 2010. [Réf du 8 février 2011]. Disponible sur : <<http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/08/78/PDF/.pdf>>
- PETERS T., WATERMAN R. *Le Prix de l'Excellence- les secrets des Meilleures Entreprises*. Paris : Inter éditions, 1983, 360 p. ISBN 2-7296-0025-6
- PETROVIC-LAZAREVIC S. Personnel Selection Fuzzy Model. *International Transactions in Operational Research*, January 2001, vol. 8, issue 1, p. 89-105.
- PETTIGREW A.M. Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice, *Centre for Corporate Strategy and Change*, University of Warwick, U.K, 1990.
- PEZE M. *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*. Paris : Pearson, 2008, 240 p. (Coll. Essais et documents) ISBN 2-7440-6341-X
- PIAGET J. *La psychologie de l'intelligence*. Paris : Pocket., 2007, 240 p. (Agora) ISBN 2-2661-7152-6
- PIERON H. *Examens et docimologie*. Paris : PUF, 1969, 190 p. (Le Psychologue) ISBN 2-1303-0460-5
- PIOLLE J-M. *Valoriser les compétences : un levier pour l'entreprise*. Paris : EMS, 2001, 284 p. (Pratiques d'entreprises) ISBN 2-9126-4778-9
- PITHON, G., Gangloff B. *Évaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris : l'Harmattan, 2005, 291 p. (Psychologie du travail et ressources humaines) ISBN 2-7475-9386-X
- PIVETEAU, J. *L'entretien d'appréciation du personnel : pratiques en question*. Toulouse : ERES, 1981, 207 p. ISBN 2-86586-002-7
- PIVETEAU, J. *L'évaluation du personnel : pour des relations de travail plus justes*. Paris : Insep Consulting, 2000, 225 p. ISBN 2-9011-32399-5

- PLANE, J-M. Recherche-action, méthodes d'observation et management stratégique. In : *V^{ème} colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Actes de la conférence de Lille, 1996, n°56, 18 p.
- POLLIT C., BOUCKAERT G. *Public Management Reform : A comparative Analysis*. Oxford : Oxford University Press, 2004, 345 p. ISBN 0-1992-6849-5
- PONSARD C. et al. *Les espaces économiques flous, Analyse économique spatiale*. Paris : PUF, 1988, 452 p. ISBN 2-1304-1425-7
- PONSARD C., FUSTIER B. *Fuzzy Economics and Spatial Analysis*. Dijon : Librairie de l'Université, vol. IV, No.32, 1986, 202 p. (Collection de l'Institut de Mathématiques Économiques) ISBN 2-8597-5031-2
- PONSARD C. An application of fuzzy subsets theory to the analysis of the consumers spatial preferences. *Fuzzy Sets and Systems*, 1981, vol. 5, p. 235-244.
- PONSARD C. L'équilibre spatial du consommateur dans un cadre imprécis. *Sistemi Urbani*, 1981, vol. 3, p.107-133.
- PONSARD C. Partial spatial equilibria with fuzzy constraints. *Journal of regional science*, 1982, vol. 22, p. 159-175.
- PONTIER, M. L'adoption des outils d'appréciation du personnel dans le secteur hospitalier, *Revue RECEMAP, Gestion et management publics*, [Réf. du 11 novembre 2008].
Disponible sur :
<http://www.unice.fr/recema/contenurevue/articles/revue_recemap3.pontier.pdf>
- POPPER K. *La logique de la découverte scientifique*. Paris : Payot, 2007, 480 p. ISBN 2-2289-0201-2
- POURTOIS J-P., DESMET H. *Epistémologies et instrumentation en sciences humaines*. Liège : Pierre Mardaga, 1988, 235 p. ISBN 978-2-8700-9981-0
- QUINN J. B, ANDERSON P. FINKELSTEIN S. La gestion du capital intellectuel : comment tirer le meilleur parti des meilleurs. In : *Le Knowledge Management*. Paris : Ed. d'Organisation, 1999, 282 p. (Coll. Harvard Business Review) ISBN 2-7081-1735-1
- RABARDEL P., SIX B. Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences au travail, *Éducation permanente*, n°123, 1995-2, p.33-43.
- RABARDEL P. Activités avec instruments et dynamique cognitive du sujet. In : MORO C., SCHNEUWLY B., BROSSARD M. (ed.), *Outils et signes : perspectives actuelles de la théorie de Vygotski*. Berne : Peter Lang, 1997, p. 35-49 ISBN 3-9067-5788-9

- RABARDEL P., PASTRÉ P. (Éd.), *Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement*, Toulouse: Octarès, 2005, 272 p. ISBN 2-9153-4625-9.
- RAMADIER, A. Simplifier le statut. *Service Public*, novembre 2005, n°116, p. 4.
- REICHARD C. Education and Training for New Public Management. *International Public Management Journal*, 1996, vol.2, n°1.
- RIFFLE J-P. L'implantation d'un dispositif d'évaluation annuelle du personnel. In : Pithon G, Gangloff B., *Évaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*. Paris : L'Harmattan, 2005, p.83-109. ISBN 2-7475-9386-X
- ROUBAN, L. Faut-il réformer la fonction publique ? *Regards sur l'actualité, La Documentation Française*, janvier 2008, n°337, p. 5-15.
- ROUBAN, L. Réformer l'État : pourquoi et pour quoi ? *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 3-7.
- ROUSSEL P., WACHEUX F. *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. 2^{ème} Éd. Bruxelles : de Boeck, 2006, 440 p. ISBN 2-8041-4711-8
- SAINT-AMAND G. Gouvernement en ligne : cadre d'évolution de l'administration électronique. *Cahiers de recherche de l'ESG*, 2004.
- SAINT-ONGE, S., MORIN, D., BELLEHUMEUR M. Motivation des cadres à évaluer le rendement de leurs employés : perspectives rationnelle, affective, contextuelle et de justice organisationnelle. In : *La GRH mesurée*, 15^{ème} Congrès de l'AGRH à l'Université du Québec, Montréal, 1er au 4 septembre 2004, 21 p.
- SAINT-ONGE S. Mesurer le rendement au travail : importance et condition de succès. *Effectif*, vol. 3, n°1, 2000, p. 20-28.
- SAINT-VINCENT, A. *Comment mobiliser l'encadrement par l'entretien annuel ?* Paris : Éd. de l'Usine Nouvelle, 1987, 230 p. ISBN 2-2813-4033-3
- SALIBA F. Évaluation : les salariés américains se rebellent. *Courrier Cadres/ le magazine de l'emploi des cadres*, n° 1491, 15 mai 2003, p. 10-13.
- SAVALL H. Professeur consultant : le bilan d'une expérience. *Revue Française de Gestion* n° 76, novembre-décembre 1989, p. 93-105.
- SCALLON G. *L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences*. Bruxelles : de Boeck., 2004, 342 p. ISBN 2-8041-4598-0

- SCHNEIER C.E., Shaw D.G. and Beatty R.W., "Performance Measurement and management : a tool for strategy execution", *Human Resource Management*, 1991, vol. 30, n°3, p. 279-301.
- SCOUARNEC A., YANAT Z. La prospective métier : un instrument au service d'une GRH innovante. In : *GRH : innovons, 14^{ème} Congrès de l'AGRH à Grenoble*, 19 au 21 novembre 2003, p. 2292-2312.
- SCOUARNEC A. La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir. *Education Permanente*, 2009/4, n° 181, p.35-45.
- SCOUARNEC A., BOYER L. *La prospective des métiers*. Paris : EMS, 2009, 368 p. (Questions de société) ISBN 978-2-8476-9104-7
- SCOYEZ, S. Dimensions de l'évaluation du personnel dans une entreprise de grande distribution. *Psychologie du travail et des organisations*, 2003, vol. 9, n° 3-4, p. 166-190.
- SEKIOU L. et al. *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles : de Boeck Université, 2001, 810 p. ISBN 2-8041-3807-0
- SHAOUT A., AL-SHAMMARI M. Fuzzy logic modeling for performance appraisal systems : a framework for empirical evaluation. *Expert Systems with Applications*, vol. 14, n° 3, April 1998, p. 323-328.
- SHEWHART W. A. Statistical method from the Viewpoint of Quality Control, Graduate School, Washington, US Department of Agriculture, 1939. Barberis I (dir). In : L'idéologie de l'évaluation, la grande imposture, *Cités*, n° 37-2009.
- SHRM, « Forced Ranking », october 13, 2003, [Réf du 20 janvier 2007]. Disponible sur : <http://www.shrm.org/press/ntu_published/CMS_005951.asp>
- SILICANI, J-L., LENICA, F. La rémunération au mérite des directeurs d'administration centrale : mobiliser les directeurs pour conduire le changement. février 2004, [Réf du 20 janvier 2007]. Disponible sur : <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000171/index.shtml>>
- SILVA F. *Être e-DRH : Postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH*. Paris : Groupe Liaisons., 2007, 255 p. ISBN 2-8788-0668-9
- SILVA F., HUGON S. Usage des TIC et RSE. Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises, 9 juin 2009, CIGEF-ORSE. [Réf. du 30 novembre 2010]. Disponible sur : <http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2009/CIGREF-ORSE_-_Usages_des_TIC_et_RSE_Rapport.pdf>.

- SIRE B., Clarifier l'évaluation des compétences : établir un cadre, *Personnel*, n° 371, 1996.
- SMITH P-C, KENDALL L M. Retranslation of expectations: an approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, n°. 47, 1963, p.55-149.
- STUFFLEBEAM DL et al. *L'évaluation en éducation et la prise de décision*. Ottawa : NPM., 1980, 464 p. ISBN 2-9200-9709-1
- STUFFLEBEAM DL, SKINFIELD A. J. *Systematic evaluation : A Self-Instructional Guide to Theory and Practice*. Boston : Kluwer- Nijhoff Publishing, 1984, ISBN 0-8983-8158-4
- SUSMAN G.I., EVERED R.D. An assessment of scientific merits of action research, *Administrative Science Quarterly*, vol.23, n° 4, 1978, p. 582-603.
- SYNDICAT SUD. Le mérite, vecteur du pire du capitalisme. 2004, [Réf du 20 janvier 2007]. Disponible sur : <http://www.sudeduc18.ouvaton.org/article.php3?id_article=45>
- TAILLARD, M. L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution. *Sociétés contemporaines*, 2001, n° 41-42, p. 159-187.
- TALBOT, C. La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique. *Revue française d'administration publique*, 2003, n° 105-106, p. 11-24.
- TALBOT-CROSSDALE, C. Les 20-70-10 : à 10, vous êtes dehors. *Entreprise et carrières*, 14-20 novembre 2006, n° 832.
- TANGUY L. De l'évaluation des postes de travail à celle des qualités des travailleurs. Définition et usages de la notion de compétences. In : SUPLOT A. (dir), *Le travail en perspectives*. Paris : LGDJ-Montchrestien, 1998, 640 p. ISBN 2-2750-1669-4
- TARDIF, J. L'évaluation dans le paradigme constructiviste. In : Hivon René : *L'évaluation des apprentissages. Réflexions, nouvelles tendances et formation*. Université de Sherbrooke, 1993, p. 27-56.
- TEBOUL, J. *L'Entretien d'évaluation*. 3^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2005, 152 p. ISBN 2-1004-9666-2
- THEVENET, M. L'appréciation du personnel. In : *Encyclopédie du management*, Paris : Vuibert, tome 1, 1992, p.1-20.
- THIERRY H. *La notation des fonctionnaires*. Paris : Dalloz chronique, 1954, p. 81
- THIETART, R. et al. *Méthodes de recherches en management*, 2^{ème} Éd. Paris : Dunod, 2003, 537 p. ISBN 2-1000-6664-1

- TOURNADRE-PLANCK, J., VERRIER B. L'État et les agences : limitation ou extension de la puissance publique ? *La note de veille*, Centre d'analyse stratégique, 28 janvier 2008, n° 88.
- TREMBLAY M., SIRE B., Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? , *Revue Française de Gestion*, vol. 126, novembre-décembre 1999, p.39-129.
- TREPO, G. L'appréciation du personnel : retour sur une pratique critiquée. In : *La GRH : contrôle et autonomie*, actes du 10ème congrès de l'AGRH, Lyon, 1999, tome 2, p. 495-504.
- TREPO, G. Les difficultés d'articulation entre discours et pratique managériale dans la mise en œuvre des dispositifs d'appréciation du personnel. *Performances humaines et techniques*, n° hors série, septembre 1999.
- TREPO, G. L'appréciation du personnel et la qualité de la relation managériale à la lumière de la psychanalyse. *Gestion 2000*, n° 1, janvier-février 2005.
- TREPO, G. Appréciation annuelle du personnel, récompense et sanction : les clés du fonctionnement des organisations ? In : *Actes du séminaire Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques*, Direction générale de l'Enseignement scolaire, 23-26 août 2005. [Réf. Du 10 février 2008]. Disponible sur http://eduscol.education.fr/D0217/grh_actes.htm
- TREPO, G., DE SWARTE T. L'entretien d'évaluation du personnel face à l'inconscient dans l'organisation : le cas Meganet. In : *Psychanalyse et Management*, XIII^{èmes} journées nationales d'études IP&M, ESC de Pau, 5 et 6 juin 2003.
- TRON, G. Fonction publique et réforme de l'État. *Projets de lois de finances 2004* (n° 1110) et 2005 (n° 1863).
- TROSA S., PERRET B. Vers une nouvelle gouvernance publique ? La nouvelle loi budgétaire, la culture administrative et les pratiques décisionnelles. *Esprit*, n° 312, février 2005.
- TROSA, S. *La réforme de l'État : un nouveau management*. Paris : Ellipses, 2008, 192 p. ISBN 978 2-7298-3668-9
- ULRICH D., SMALLWOOD N. *Why the bottom line isn't. How to build value through people and organization*. New York : Wiley, 2003, 304 p. ISBN 0-4714-4510-X
- ULRICH L., TRUMBO C. The selection interview since 1949. *Psychological Bulletin*, n° 63, 1965, p. 100-116.

- URIO, P. La gestion Publique au service du marché. In : *La pensée comptable, État néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, Hufty Marcel (eds), Paris : IUED, 1999, 256 p. (nouveaux cahiers de l'IUED) ISBN : 2-8824-7028-2
- VEDEL T. Sociologie des innovations technologiques et usagers : introduction à une socio politique des usages. In : Vitalis A. (Éd.), *Médias et nouvelles technologies : pour une socio politique des usages*, Paris : Éditions Apogée, 1994, p. 13-34. ISBN 2-9092-7541-8
- VENKATRAMAN N. Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information. In : *L'entreprise Compétitive au Futur*, Scott Morton, M.S. (Éd.), Paris : Éd. d'Organisation, 1995, 349 p.
- VERHEIJEN, T. J.G. L'administration publique en Europe centrale et orientale : apparition d'un modèle sui generis ou avatar des traditions européennes ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2003, n°105-106, p. 95-108.
- VICKERS G. *The Art of Judgement : A Study of Policy Making*, London : Sage Publications, 1995, vol. 3, 232 p.(Advances in Public Administration) ISBN 0-8039-7363-2
- WALKER J. W. *Human Resource Strategy*. New York: Mc GRAW-HILL/IRWIN. 1st Éd. 1992, 448 p. ISBN 0-0706-7846-4
- WALLACE M-J. Methodology, Research Practice, and Progress. *Personnel and Industriel Relations*, Academy of Management Review, 1983, vol. 8, n°1, p.6-13.
- WARIN P. Le non recours aux services publics, une question en attente de reconnaissance. *Informations sociales*, 2003, n°.109, p94-101.
- WATZLAWICK P., BEAVIN H. J., JACKSON D. D. *Une logique de la communication*. Paris : Éd. du Seuil, 1979, 280 p. ISBN 2-0200-5220-2
- WEBER M. *Économie et société : les catégories de la sociologie*. Paris : Pocket, 1971/2003, t.1, 410 p. ISBN 2-2661-3244-X
- WERNERS B. Aggregation Models in Mathematical Programming. In : Mitra G (ed), *Mathematical Models for decision support*, Berlin, New York, London, Paris ,1988, p. 295-305.
- WIENER, C. L'évolution des rapports entre l'administration et ses usagers : une longue marche. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346,. p. 56-60.
- WIENTZEN M, Evaluation, [Réf du 2 février 2010]. Disponible sur : < <http://www.missionspubliques.fr/pdf/09-evaluation.pdf> >

- WITORSKI R. *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris : L'Harmattan, 1997, 239 p. (Coll. Action et Savoir) ISBN 2-7384-5179-9
- WOLLMANN, H. Die traditionelle deutsche kommunale Selbstverwaltung : ein Auslaufmodell ? *Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften*, 2002, vol. 41, p. 24-51.
- WOOD, J., LEBRUN, N. Les défis posés par le référentiel théorique d'évaluation de programmes. *INRP Lyon*, actes de la 8ème biennale de l'éducation et de la formation, 11-14 avril 2006.
- WORMS, J-P. Le management sauvera-t-il le service public ? *Revue Empan ERES*, 2006/1, n° 61, p. 12-19.
- WRIGHT, PM. , MCMAHAN, GC. Theoretical perspectives for strategic human resource management; *Journal of Management*, 18(2), 1992, p.295.
- YU, H-C., LEE Z-Y, CHANG S-C. Using a fuzzy multi-criteria decision making approach to evaluate alternative licensing mechanisms. *Information and Management*, vol. 42, issue 4, May 2005, p. 517-531.
- ZADEH, L.A. Fuzzy sets. *Information and Control*, vol. 8, 1965, p. 338-353.
- ZADNY J, GERARD H-B. Attributed intentions and informational selectivity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1974, vol. 10, p. 34-52.
- ZARIFIAN, P. *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*. Paris : Liaisons, 1999, 229 p. ISBN 2-8788-0291-8
- ZELLER H., GODEFROY S. La LOLF et la réforme de l'État. *Les Cahiers français, La Documentation Française*, septembre-octobre 2008, n°346, p. 66.
- ZGHAL, R. Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? *Revue Internationale de Gestion*, vol. 28, n° 2, été 2003, HEC Montréal, p. 26-32.
- ZILLER J. Vrais et faux changements dans les administrations en Europe. *Revue française d'administration publique*, 2003, n° 105-106, p. 67-79.
- ZIMMERMANN, H.J., ZYSNO P. Latent Connectives in Human Decision Making. *Fuzzy Sets and Systems*, 1980, vol. 4, p. 37-51.
- ZIMMERMANN, H.J., .ZYSNO P. Decisions and Evaluations by Hierarchical Aggregation of Information. *Fuzzy Sets and Systems*, 1983, vol. 10, p. 243-260.
- ZIMMERMANN, H.J. The German Fuzzy Boom. *Les clubs CRIN*, 1993, vol. 4, p.3-4..
- ZIMMERMANN H. J. *Fuzzy set theory and its applications*. Boston : Kluwer Academic Publishers, Norwell, 4th Ed., 2001, 544 p. ISBN 0-7923-7435-5

Lois, décrets, arrêtés, circulaires, notes, instructions

LOI n° 46-2294 du 19 octobre 1946 portant statut général des fonctionnaires

ORDONNANCE n° 59-2 du 2 janvier 1959 portant loi organique relative aux lois de finances, JORF du 3 janvier 1959, p. 180.

LOI n° 64-1268, loi de finances rectificative du 23 décembre 1964 créant l'Office National des Forêts, JORF, du 24 décembre 1964, p. 11503.

LOI n° 73-3 du 3 janvier 1973 instaurant le Médiateur de la République, JORF du 4 janvier 1973 p. 164 ; LOI n° 78-17 du 6 janvier 1978 sur l'informatique, les fichiers, et les libertés instituant la CNIL, JORF du 7 janvier 1978, p. 227.

LOI n° 78-17 du 6 janvier 1978 sur l'informatique, les fichiers, et les libertés instituant la CNIL, JORF du 7 janvier 1978, p. 227.

LOI n° 78-753 du 17 juillet 1978 créant la CADA, JORF du 18 juillet 1978, p.2851.

LOI n° 79- 587 du 11 juillet 1979 sur la motivation des actes administratifs, JORF du 12 juillet 1979, p. 1711.

LOI n° 82-213 du 2 mars 1982 sur les libertés locales et une politique de décentralisation, dite « loi Defferre », JORF du 3 mars 1982, p. 730.

LOI n°83-630 du 12 juillet 1983 relative à la démocratisation des enquêtes publiques et à la protection de l'environnement, JORF du 13 juillet 1983, p. 2156.

LOI n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite « loi Le Pors », JORF du 14 juillet 1983, p. 2174.

LOI n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État, article 55. JORF du 12 janvier 1984, p.271.

LOI n°86-76 du 17 janvier 1986 portant diverses dispositions d'ordre social, article 26., JORF du 18 janvier 1986, p. 888.

LOI n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, JORF n°88 du 13 avril 2000, p. 5654.

LOI n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, JORF n°113 du 16 mai 2001, p. 7776.

LOI n° 2001-692 du 2 août 2001, Loi Organique relative aux Lois de Finances, JORF n°177, p. 12480 ; modifiée par la loi organique n° 2005-779 du 12 juillet 2005, JORF n° 162 du 13 juillet 2005, p. 11443.

LOI n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique, JORF n°143 du 22 juin 2004, p. 11168.

LOI n° 2005-843 du 26 juillet 2005 portant diverses mesures de transposition du droit communautaire à la fonction publique, JORF n°173 du 27 juillet 2005, p. 12183.

LOI n°2007-148 du 2 février 2007 portant modernisation de la fonction publique, JORF n° 31 du 6 février 2007, p. 2160.

ORDONNANCE n°2007-329 du 12 mars 2007 relative au code du travail, JORF n°61 du 13 mars 2007 p. 4740.

LOI n° 2007-1224 du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs, JORF n°193 du 22 août 2007, p. 13956.

LOI n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, JORF n° 0180 du 6 août 2009, p. 13116

LOI n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, JORF n°0273 du 25 novembre 2009 p. 20206.

Conseil Économique et Social. ARRÊTÉ du 13 juillet 2005 relatif à l'évaluation et à la notation des agents en fonction au Conseil économique et social, JORF n° 47 du 24 février 2006.

Météo-France. ARRÊTÉ du 28 avril 2004 relatif à la procédure de notation et d'évaluation des personnels techniques de l'établissement public Météo-France, JORF n° 108 du 08 mai 2004, p. 8236.

Ministère des Affaires Étrangères. ARRÊTÉ du 13 mai 2004 relatif à l'application aux fonctionnaires du ministère des affaires étrangères et des établissements publics relevant du décret n° 2002 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État, JORF n° 125 du 30 mai 2004, p. 9659 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 22 juillet 2005, JORF n° 202 du 31 août 2005.

Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales. DÉCRET n° 2003-549 du 24 juin 2003 créant le corps des Techniciens Opérationnels. JORF, n°146 du 26 juin 2003, p. 10746.

Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales DÉCRET n°2003-552 du 24 juin 2003 créant le corps des Cadres Techniques, JORF, n°146 du 26 juin 2003, p. 10749.

Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales
ARRÊTÉ du 22 avril 2004 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires du ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales, JORF n° 101 du 29 avril 2004, p. 7719.

Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales
ARRÊTÉ du 22 avril 2004 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des personnels non titulaires du ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales, JORF n° 101 du 29 avril 2004, p. 7722.

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche. ARRÊTÉ du 28 juin 2005 relatif à l'évaluation et la notation des fonctionnaires de l'Office national interprofessionnel des céréales, JORF n° 161 du 12 juillet 2005, texte n° 37.

Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales.
ARRÊTÉ d'application du 20 août 2007 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'Office National des Forêts. JORF, n° 201 du 31 août 2007, texte n° 13.

Ministère de l'Agriculture de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales.
DÉCRET n°2005-1784 et ARRÊTÉ d'application du 30 décembre 2005 relatifs au régime indemnitaire applicable aux personnels de l'ONF. JORF, n°304 du 31 décembre 2005, p. 20918 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 4 mai 2007, JORF n° 115 du 15 mai 2007, p. 9731.

Ministère du Budget des Comptes publics et de la Fonction publique. DÉCRET n° 2007-1365 du 19 septembre 2007 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique d'État, JORF n°217 du 19 septembre 2007 , texte n° 28.

Ministère du Budget des Comptes publics et de la Fonction publique. ARRÊTÉ du 6 juin 2008 fixant la nature, la durée et le programme des épreuves des concours d'entrée aux Instituts régionaux d'administration, JORF n°0143 du 20 juin 2008, texte n° 59.

Ministère du Budget, des comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État. ARRÊTÉ du 31 juillet 2009 relatif au bilan de compétences des agents de l'État, JORF n°0186 du 13 août 2009, texte n° 12.

Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État. ARRÊTÉ du 31 juillet 2009 relatif à l'évaluation de la période de professionnalisation pour les agents de la fonction publique de l'État, JORF n°0186 du 13 août 2009, texte n° 13.

Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État. DÉCRET n° 2009-1388 du 11 novembre 2009 portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique de l'État, JORF n°0265 du 15 novembre 2009, texte n° 11.

Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État. DÉCRET n° 2009-1389 du 11 novembre 2009 modifiant le DÉCRET n° 2008-836 du 22 août 2008 fixant l'échelonnement indiciaire des corps et des emplois communs aux administrations de l'État et de ses établissements publics ou afférent à plusieurs corps de fonctionnaires de l'État et de ses établissements publics, JORF n°0265 du 15 novembre 2009, texte n° 12.

Caisse des dépôts et Consignations. ARRÊTÉ du 18 décembre 2003 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des fonctionnaires de la caisse des dépôts et consignations, JORF n° 32 du 7 février 2004 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 21 décembre 2005, JORF n° 2 du 3 janvier 2006, texte n° 10 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 6 février 2009, JORF n° 0041 du 18 février 2009, texte n° 13.

Grande Chancellerie de la Légion d'Honneur. ARRÊTÉ du 16 mars 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'administration centrale de la grande chancellerie de la Légion d'honneur, JORF n° 75 du 28 mars 2004, p. 5953.

Ministère de la culture et de la communication. ARRÊTÉ du 23 décembre 2003 fixant les conditions de la notation des fonctionnaires du ministère de la culture et de la communication, JORF n° 302 du 31 décembre 2003, p. 22846.

Ministère de la Défense. ARRÊTÉ du 9 juillet 2003 relatif à la notation des fonctionnaires du ministère de la défense, JORF n° 231 du 5 octobre 2003, p. 17024 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 3 juillet 2006, JORF n° 177 du 2 août 2006, texte n° 3.

Ministère de la Défense. ARRÊTÉ du 08 avril 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des fonctionnaires du secrétariat général de la défense nationale, JORF n° 101 du 29 avril 2004, p. 7702.

Ministère de la Défense. ARRÊTÉ du 10 juillet 2007 relatif à la notation des fonctionnaires du ministère de la défense, JORF n° 226 du 29 septembre 2007, texte n° 31.

Ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables. DÉCRET n°2007-1366 du 18 septembre 2007 relatif à l'indemnité de rendement et de fonctions allouée aux architectes et urbanistes de l'État

Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer. DÉCRET n° 2009-1106 du 10 septembre 2009 portant statut particulier du corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts, JORF n°0211 du 12 septembre 2009

Ministère de l'Économie et de Finances. ARRÊTÉ du 13 mai 1968 portant création d'une mission ayant pour objet d'expérimenter une méthode tendant à la rationalisation des choix budgétaires et de contrôler les résultats de l'action administrative, JORF du 15 mai 1968 p. 4863.

Ministère de l'Économie et des Finances. DÉCRET n°70-1092 du 25 novembre 1970 portant création d'une commission de rationalisation des choix budgétaires, JORF du 2 décembre 1970 p. 11012

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. ARRÊTÉ du 21 janvier 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des fonctionnaires du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, JORF n° 26 du 31 janvier 2004, p. 2232 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 4 août 2005, JORF n° du 190 du 17 août 2005 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 10 février 2006, JORF n° 58 du 9 mars 2006, texte n° 18 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 27 mars 2008, JORF n° 0084 du 9 avril 2008, texte n° 7.

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. ARRÊTÉ du 25 octobre 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des fonctionnaires de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes, JORF n° 266 du 16 novembre 2004, p. 19272.

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. ARRÊTÉ du 10 novembre 2004 relatif à l'indemnité de fonctions et de résultats en faveur de certains personnels de l'administration centrale du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, JORF n° 274 du 25 novembre 2004, p. 20020.

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Arrêté du 20 juin 2005 relatif à l'évaluation et à la notation des ingénieurs du corps des mines, JORF n° 152 du 1^{er} juillet 2005, texte n° 16 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 27 avril 2007, JORF n° 114 du 17 mai 2007, texte n° 39.

Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. ARRÊTÉ du 15 octobre 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'administration centrale du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'administration centrale du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, JORF n° 273 du 24 novembre

2004, p. 19859 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 2 octobre 2007, JORF n° 265 du 15 novembre 2007, texte n° 19.

Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. ARRÊTÉ du 17 novembre 2004 relatif aux modalités d'évaluation et de notation de certains fonctionnaires du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, JORF n° 273 du 24 novembre 2004, p. 19863 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 20 septembre 2005, JORF n° 240 du 14 octobre 2005 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 5 décembre 2006, JORF n° 282 du 6 décembre 2006, texte n° 17 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 12 avril 2007, JORF n° 100 du 28 avril 2007, texte n° 14.

Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. ARRÊTÉ du 11 août 2005 relatif aux conditions générales d'évaluation des inspecteurs d'académie-inspecteurs pédagogiques régionaux et des inspecteurs de l'éducation nationale, JORF n° 197 du 25 août 2005.

Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. ARRÊTÉ du 3 octobre 2005 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'administration centrale du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'administration centrale du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, JORF n° 240 du 14 octobre 2005.

Ministère de l'Emploi, du Travail, de la Cohésion Sociale. ARRÊTÉ du 4 août 2004 relatif aux modalités d'évaluation et de notation des fonctionnaires du ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, du ministère de la santé et de la protection sociale, du ministère de la famille et de l'enfance et du ministère de la parité et de l'égalité professionnelle. JORF n° 198 du 26 août 2004, p. 15322.

Ministère de l'Équipement, de l'Aménagement du Territoire, du Tourisme et de la Mer. DÉCRET n° 2005-456 du 12 mai 2005 portant fusion des corps de secrétaire administratif d'administration centrale et des services déconcentrés du ministère de l'équipement, JORF n° 110 du 13 mai 2005, p. 8272.

Ministère de l'Équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer. ARRÊTÉ du 03 février 2003 relatif à la procédure de notation des personnels à la direction générale de l'aviation civile, dans les établissements publics qui en dépendent, au bureau d'enquêtes et d'analyses pour la sécurité de l'aviation civile et à Météo-France, JORF n° 70 du 23 mars 2003, p. 5223 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 25 janvier 2005, JORF n° 44 du 22 février

2005, p. 2959 ; modifié par l'arrêté du 19 avril 2006, JORF n° 132 du 9 juin 2006, texte n° 15.

Ministère de l'Équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer. ARRÊTÉ du 03 février 2003 établissant la liste des personnes investies du pouvoir de notation et la liste des personnes en charge des entretiens d'évaluation à la direction générale de l'aviation civile, dans les établissements publics qui en dépendent, au bureau d'enquêtes et d'analyses pour la sécurité de l'aviation civile et à Météo-France, JORF n° 70 du 23 mars 2003, p. 5219.

Ministère de l'Équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer. ARRÊTÉ du 26 novembre 2003 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des personnels du ministère de l'équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer, JORF n° 294 du 20 décembre 2003, p. 21823.

Ministère de l'Équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer. ARRÊTÉ du 08 juin 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des personnels de l'Institut géographique national, JORF n° 152 du 02 juillet 2004, p. 12067.

Ministère de la Fonction Publique. DÉCRET n° 59-308 du 14 février 1959 pris en application de l'ordonnance n° 59-244 du 14 février 1959, JORF du 20 février 1959, p. 2153.

Ministère de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Citoyenneté. DÉCRET n° 95-1007 du 13 septembre 1995 relatif au comité interministériel pour la réforme de l'État et au Commissariat à la réforme de l'État, JORF n°214 du 14 septembre 1995 p. 13558.

Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme de l'État. DÉCRET n° 2002-682 du 29 avril 2002 modifié relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État, JORF n°102 du 2 mai 2002 , p. 7995.

Ministère de la Fonction Publique et de la réforme de l'État. DÉCRET 2004-1193 du 9 novembre 2004 portant diverses mesures relatives à la fonction publique de l'État, JORF n° 263 du 11 novembre 2004, p. 19107.

Ministère de la Fonction Publique. DÉCRET n° 2005-1090 du 1er septembre 2005 relatif à l'avancement de grade dans les corps des administrations de l'État, JORF n°204 du 2 septembre 2005 , texte n° 38.

Ministère de la Fonction Publique. DÉCRET n° 2005-1215 du 26 septembre 2005 portant dispositions statutaires communes applicables aux corps des attachés d'administration et à certains corps analogues, JORF n°226 du 28 septembre 2005 , texte n° 86.

Ministère de la Fonction Publique. DÉCRET n° 2006-1019 du 11 août 2006 portant attribution d'une indemnité de performance en faveur des directeurs d'administration centrale, JORF n°186 du 12 août 2006 , texte n° 25.

Ministère de l'Industrie, de l'Économie et de l'Emploi. DÉCRET n° 2009-63 du 16 janvier 2009 portant statut particulier du corps des ingénieurs des mines, JORF n°0015 du 18 janvier 2009.

Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Collectivités locales. ARRÊTE du 11 décembre 2003 relatif à l'évaluation et à la notation des personnels du ministère de l'intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales portant application du décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État, JORF n° 302 du 31 décembre 2003, p. 22659 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 11 mai 2005, JORF n° 123 du 28 mai 2005, texte n° 6 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 24 mai 2006, JORF n° 138 du 16 juin 2006, texte n° 1.

Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Collectivités locales. DÉCRET n° 2004-731 du 21 juillet 2004 portant création d'une prime de résultats exceptionnels dans la police nationale, JORF n°171 du 25 juillet 2004 p. 13334.

Ministère de l'Intérieur et de l'Outre-mer. ARRÊTE du 3 août 2007 relatif à l'évaluation et à la notation des personnels administratifs de l'intérieur et de l'outre-mer, JORF n° 234 du 234 du 9 octobre 2007, texte n° 6.

Ministère de la Justice. ARRÊTE du 1er juin 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des membres du corps des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel, JORF n° 133 du 10 juin 2004, p. 10239.

Ministère de la Justice. ARRÊTE du 21 juin 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des agents du Conseil d'État, JORF n° 149 du 29 juin 2004, p. 11775 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 12 décembre 2006, JORF n° 298 du 24 décembre 2006, texte n° 23.

Ministère de la Justice. ARRÊTE du 21 décembre 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des fonctionnaires du ministère de la justice, JORF n° 304 du 31 décembre 2004, texte n° 41 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 21 juillet 2006, JORF n° 174 du 29 juillet 2006, texte n° 27.

Ministère de la Justice. DÉCRET n° 2007-1776 du 17 décembre 2007 relatif à l'indemnité de fonctions et d'objectifs attribuée à différents personnels relevant de l'administration pénitentiaire.

Ministère de l'Outre-Mer. ARRÊTÉ du 02 février 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des personnels du ministère de l'outre-mer, JORF n° 38 du 14 février 2004, p. 3066 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 24 juillet 2006, JORF n° 178 du 3 août 2006, p. 11579.

PRÉSIDENTE DU CONSEIL. DÉCRET n° 49-1157 du 18 août 1949 relatif à la notation et à l'avancement des fonctionnaires, p. 8367.

Premier Ministre. DÉCRET n°82-451 du 28 mai 1982 instituant des commissions administratives paritaires dans toutes les administrations et établissements publics de l'État (CAP), JORF du 30 mai 1982, p. 1731.

Premier Ministre. DÉCRET n°82-452 du 28 mai 1982 relatif aux comités techniques paritaires modifié, JORF du 30 mai 1982 p. 1735.

Premier Ministre. DÉCRET N°83-1025 du 28 novembre 1983 concernant les relations entre l'administration et les usagers. JORF du 3 décembre 1983, p. 3492.

Premier Ministre. CIRCULAIRE du 23 février 1989 relative au renouveau du service public (dite circulaire Rocard), JORF du 24 février 1989, p. 2526.

Premier Ministre. ARRÊTÉ du 16 juillet 2003 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des fonctionnaires des services généraux du Premier ministre, JORF n° 169 du 24 juillet 2003, p. 12471 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 30 novembre 2007, JORF n° 302 du 29 décembre 2007, texte n° 1.

Premier Ministre. DÉCRET n° 2004-1082 relatif à l'indemnité de fonctions et de résultats en faveur de certains personnels des administrations centrales, JORF n° 240 du 14 octobre 2004, p. 17505.

Premier Ministre. ARRÊTÉ du 25 octobre 2004 relatif aux conditions générales d'évaluation et de notation des fonctionnaires de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes, JORF n° 266 du 16 novembre 2004, p.19272 ; modifié par l'ARRÊTÉ du 27 décembre 2007, JORF n° 302 du 27 décembre 2007, texte n° 3.

Ministère de la Santé et des Solidarités. DÉCRET n° 2006-688 du 12 juin 2006 relatif à la fusion des corps des agents administratifs d'une part et des adjoints administratifs d'autre part, JORF n°136 du 14 juin 2006 , texte n° 26.

CODE FORESTIER. Article R. 122-10 portant attributions du Directeur Général de l'ONF.

CODE FORESTIER. Article R. 122-3 portant statut des personnels de l'ONF (loi 91-5 du 3 janvier 1991).

CODE DE JUSTICE ADMINISTRATIVE, art R 421-1 portant sur les délais de recours contentieux en matière administrative.

CODE DU TRAVAIL, article L.1222-3.

CODE DU TRAVAIL, article L.1222-4.

CODE DU TRAVAIL, article L.2323-32.

CODE DU TRAVAIL, article L.1221-8.

CODE DU TRAVAIL, article L.4121-1.

CODE DU TRAVAIL, articles L.4612-1 et 4612-3.

ONF, Note de service n° 03-G-1133 du 24 septembre 2003.

ONF. Instruction n° 04-PF-11 du 24 juillet 2004.

ONF. Note de Service n° 04-P-41 du 7 septembre 2004.

ONF. Instruction n° 05-D-279 du 18 juillet 2005.

ONF. Instruction n° 05-G-88 du 13 septembre 2005.

ONF. Note de Service n° 06-PF-115 du 17 février 2006.

ONF. Note de Service n° 06-G-1274 du 1er mars 2006.

ONF. Note de Service n° 10-G-1678 du 29 octobre 2010

Principaux sites Internet

<http://www.acteurspublics.com>

<http://www.adminet.fr/>.

<http://www.agrh.eu>

<http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/liste.htm>

<http://www.andcp.fr>

<http://www.assemblee-nationale.fr>

<http://cermat.iae.univ-tours.fr>

<http://www.cairn.info/>

<http://www.ccomptes.fr/>

<http://www.cigref.fr/>

<http://www.conseil-etat.fr/>

<http://www.dessmrh.org>

<http://drh.interieur.ader.gouv.fr>

<http://www.education-permanente.fr/>

<http://eduscol.education.fr/>

<http://www.e-rh.org>
<http://www.evaluation.gouv.fr/>
<http://www.fonction-publique.gouv.fr/>
<http://www.iso.org>
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/>
<http://www.legifrance.gouv.fr/>
<http://lesforums.service-public.fr/>
<http://www.managementetavenir.net/>
<http://managmarket.com/liensmanagement/index.html#64>
<http://www.missionspubliques.fr/>
<http://www.onf.fr>
<http://parcours-diversifies.scola.ac-paris.fr/peretti/EVALUER.htm> (André de Peretti)
<http://www.portail-sudoc.abes.fr>
<http://www.secteurpublic.fr/>
<http://www.senat.fr/>
<http://www.sciencedirect.com>
<http://scholar.google.com>
<http://www.shrm.org/press>

Rapports, Jurisprudence

BENGHOZI P.-J., COHENDET P. L'organisation de la production et de la décision face aux TIC, Technologies de l'information, organisation et performances économiques. *In : Rapport du groupe de travail* présidé par BROUSSEAU, E. et RALLET, A., Commissariat Général au Plan, mai 1999, Paris, p.161-232.

Comité Central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics. *Rapport d'ensemble 1999-2001*. Paris : La documentation Française, 2002, 310 p.

Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics. « *L'évaluation et la notation des fonctionnaires de l'État* », juillet 2008, 52 p.

Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics. « *La Gestion des régimes indemnitaires et la modulation des primes* », Avril 2004.

Conseil d'État : Alcamo, 16 novembre 1998, n° 188289.

Conseil d'État : Bedecarrax c/ONF, 12 octobre 2006 n° 278297.

Conseil d'État : Mme Bertreux, 31 juillet 1996, n°129187.

Conseil d'État : Delle Bruguières, 19 novembre 1971, n° 81989.

- Conseil d'État : Denoyez et Chorques 10 mai 1974, n° 88032.
- Conseil d'État : Mme Duvignères, 13 décembre 2002, n° 233618.
- Conseil d'État : Mme Guillemot, 24 juin 1992, p. 1055.
- Conseil d'État : M. Lecourt, 5 avril 1996, n° 131639.
- Conseil d'État : Mme Litovsky, 29 juillet 1994, p.1019.
- Conseil d'État : Martin, 30 novembre 1979, Recueil p. 443.
- Conseil d'État : Olivier, 17 avril 1992, p.1054.
- Conseil d'État : Mlle Perez, 12 mai 1995, n° 133900.
- Conseil d'État : Commune de Sérignac sur Garonne c/ Mme Bonnet, 21 décembre 1994, n° 148113.
- Conseil d'État : Société des concerts du conservatoire, 9 mars 1951, n° 92004.
- Conseil d'État : SNUI, 5 décembre 2000, n° 217409.
- Conseil d'État : Syndicat FO c/ONF, 19 octobre 2001, n° 221754.
- Conseil d'État : Syndicat national unifié des impôts et de M. Laurent X c/ État, 29 octobre 2003, requête. n° 247602.
- Conseil d'État : Syndicat national des ingénieurs des travaux agricoles, 10 novembre 1993, n° 101218 ; Syndicat SPAC CFDT du Ministère de l'agriculture, n° 179556.
- COUR DE CASSATION chambre sociale, AFPA c/ Kobyła, 10 juillet 2002, n° 00-42.368.
- COUR DE CASSATION chambre sociale, Mornay, 28 novembre 2007, n° 06-21964.
- TGI de Nanterre. CE, CHSCT et Intersyndicale c/Wolters Kluwer France, 5 septembre 2008, n° 08/05737.
- TGI de Nanterre, 2^{ème} chambre, HP France, 27 novembre 2009, n° 09/10164.
- Ministère de l'économie, des finances et du budget, la Commission des finances de l'Assemblée Nationale et du Sénat, la Cour des Comptes et le Comité interministériel d'audit des programmes. La démarche de performance : stratégie, objectifs et indicateurs , éd. des Journaux Officiels, juin 2004.
- Ministère du Budget, des comptes publics et de la fonction publique, Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. Guide méthodologique. Paris : DGAPF, 2008, 119 p.
- Ministère de l'Éducation Nationale, Mamou Gérard, Inspection générale de l'Éducation nationale, Groupe Établissements et vie scolaire, Rapport au ministre et le Comité interministériel d'audit des programmes. Suivi du dispositif d'évaluation des personnels de direction, septembre 2002.

Ministère de la fonction publique, LOLF et GRH : les nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans la fonction publique, Paris : La documentation Française, janvier 2006.

JEANNOT, G. Terminologie sur les métiers. État des lieux et propositions de définitions pour la fonction publique. *Rapport final pour la DGAFP*. avril 2005, p. 3.

SILICANI J-L, Rapporteur général de la conférence nationale : Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique, 2008, 238.p.

SILICANI J-L., LENICA F. La rémunération au mérite des directeurs d'administration centrale : mobiliser les directeurs pour conduire le changement. *La documentation Française*, février 2004, 43 p.

Weiss, J-P. et al., « L'évaluation et la notation des fonctionnaires de l'État », rapport remis au Ministre de la fonction publique le 25 octobre 2006, complété par les conclusions du Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics adopté le 7 juillet 2008.

Annexe 1 – Note de service 10-G-1678 du 29 octobre 2010 portant sur les entretiens d'évaluation et de formation à l'ONF



NOTE DE SERVICE

N° NDS-10-G-1678

Diffusion interne : G
Diffusion externe : 0
Service rédacteur : DRH-DDS
Plan de classement : 3.12

le 29/10/2010

Direction Générale
2, av. de Saint-Mandé
75570 Paris Cedex 12

Objet : Entretiens d'évaluation et de formation des personnels de l'Office National des Forêts

Mots clés : Personnel, personnel-fonctionnaire, contractuel, personnel-ouvrier, entretien-annuel, notation, formation

Processus de rattachement : Gérer les ressources humaines

Sous-processus : Gérer les personnels

Autres processus concernés : Former les personnels ; Contractualiser et piloter la mise en oeuvre de la stratégie

Les entretiens périodiques d'évaluation et de formation des personnels fonctionnaires, ouvriers et contractuels sont des outils essentiels du management par objectif de l'Établissement. Ils facilitent la compréhension réciproque des missions de chacun au sein de sa structure de travail et constitue un temps d'échange privilégié.

Ils sont l'occasion de formaliser un bilan partagé des résultats obtenus et de définir des objectifs pour l'année à venir ; ils permettent également d'identifier les souhaits et les perspectives d'évolution de chaque salarié et de proposer les actions de formation nécessaires à son développement professionnel et personnel.

Les résultats de l'entretien d'évaluation ont un impact sur le montant de la PSR, la notation et les déroulements de carrière lors de l'établissement des tableaux d'avancement ou des listes d'aptitude.

La présente note de service qui a été présentée au CTPC et le sera prochainement au CCE a pour objet d'exposer les dispositions applicables aux entretiens pour l'ensemble des personnels de l'Établissement.

Elle expose successivement :

- les dispositions légales, réglementaires et conventionnelles qui servent de base aux entretiens,
- la typologie et la finalité des entretiens,
- les modalités de mise en œuvre des campagnes à venir, notamment de calendrier, en cohérence avec les finalités des entretiens,
- les documents à utiliser et à transmettre.

Sur ces points, la présente note remplace les dispositions du chapitre I de la note de service n° NDS-07-PF-136 du 13/11/2007. Cette dernière reste en vigueur pour le moment pour tout ce qui concerne la notation (chapitre II).

Elle abroge les formulaires n°9200-07-FOR-GRH-008, 9200-07-FOR-GRH-009 et 9200-07-FOR-GRH-010.

1. LES DISPOSITIONS LÉGALES, RÉGLEMENTAIRES OU CONVENTIONNELLES

1.1 - Personnels fonctionnaires et contractuels de droit public

L'arrêté du 20 août 2007 modifié par l'arrêté du 21 août 2010 applique à l'Office National des Forêts le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat et le décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires.

1.2 - Personnels ouvriers et contractuels de droit privé

La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie prévoit la mise en place d'entretiens professionnels tous les 2 ans.

Dans chaque DT-DR, les entretiens individuels sont mis en place en application des dispositions prévues par les conventions collectives. Ils ont au moins lieu tous les deux ans et doivent tendre vers un entretien annuel.

2. LA TYPOLOGIE ET LA FINALITE DES ENTRETIENS

2.1 - Personnels fonctionnaires, personnels contractuels de droit public et privé en CDI depuis plus d'un an

L'entretien annuel individuel d'évaluation (art 2 à 4) : il est obligatoire en vertu du décret du 29 avril 2002 modifié.

Le management par objectif a pour principal vecteur le contrat, décliné à chaque niveau d'organisation : le contrat d'objectif pour la direction, le contrat de gestion pour l'agence, le contrat d'action pour l'unité territoriale.

L'entretien annuel concerne l'individu dans la structure intégrée dans cette déclinaison cohérente d'objectifs. Il s'appuie logiquement sur les objectifs assignés à la structure.

Il est un temps d'écoute et de dialogue. Il permet à chacun de clarifier ses missions individuelles et de mieux situer son action au sein de son service.

Au cours de l'entretien, le collaborateur et le responsable hiérarchique apprécient notamment l'atteinte des objectifs et précisent les moyens nécessaires à la réalisation des-nouveaux objectifs.

L'entretien vise à :

- permettre à chacun :
 - d'apprécier sa place au sein de l'Établissement,
 - de se situer par rapport aux objectifs du service et aux exigences de son poste,
 - de préciser ses souhaits professionnels.
- permettre:
 - de réaliser ses engagements en accroissant l'efficacité de ses personnels,
 - de mettre en œuvre la gestion des emplois et des compétences.

a) Il porte sur :

- le bilan des résultats de l'année écoulée, notamment le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés,
- l'analyse, le cas échéant, des raisons n'ayant pas permis l'atteinte des objectifs et la recherche en commun des moyens et des solutions visant à l'amélioration des points insuffisants ; ce bilan est accompagné d'une proposition de modulation de la prime spéciale et de résultat (PSR).
Cette proposition, exprimée en pourcentage, est fonction de l'atteinte des objectifs définis avec l'agent l'année précédente. Elle s'inscrit nécessairement dans le cadre des résultats de l'Établissement qui doivent être validés par le Conseil d'Administration.
Lors de l'entretien, la proposition de modulation positive, neutre ou négative par rapport au taux de référence est communiquée à l'agent sans indication de montant. Cette proposition ne concerne que les critères individuels mis en œuvre dans le cadre des attributions de primes qui portent sur 1/3 des modulations de primes. Elle ne porte ni sur les critères collectifs d'équipe ni sur les critères de structure, mais sur :
 - les objectifs quantitatifs et qualitatifs à définir pour l'année à venir ; ces objectifs doivent être mis en adéquation avec les moyens mis à la disposition de l'agent,
 - les critères individuels qui serviront de base à la proposition de modulation de la prime spéciale et de résultats après constatation de l'écart aux résultats effectuée lors de l'entretien de l'année suivante,
 - les aspirations de l'agent en matière d'évolution professionnelle à court et moyen termes et de développement de ses compétences,
 - les propositions éventuelles au tableau d'avancement et à la liste d'aptitude (l'attention des managers et des agents est appelée sur le fait que les possibilités d'avancement sont statutairement limitées ; les propositions doivent tenir compte de ce fait).

b) Il prépare également la notation (cf chapitre II de la note NDS-07-PF-136 du 07/11/2007).

c) Au cours de l'entretien, le point est fait sur les écarts éventuels entre les missions énoncées dans la fiche de poste et celles réellement exercées. La mise à jour de la fiche de poste doit être faite si nécessaire. La modification intervient dans un délai de 15 jours.

d) S'il apparaît au cours de l'entretien qu'il est nécessaire d'aller au delà d'une mise à jour de la fiche de poste, l'organigramme fonctionnel du service doit être modifié selon les règles fixées par l'instruction n° INS-07-PF-15 du 15 juin 2007.

L'entretien de formation (art 5)

- Principes

L'entretien de formation a pour objet d'analyser les besoins en formation au regard des objectifs à atteindre dans le poste occupé et du projet professionnel de l'agent. Il permet aussi d'instaurer un échange entre le personnel et son encadrement pour arriver à la prise en compte de son projet professionnel. Il constitue un réel outil de gestion des besoins en compétences en permettant l'ouverture d'une réflexion entre les personnels et leur hiérarchie sur leurs parcours professionnels.

- Organisation

Cet entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct. L'entretien de formation est organisé tous les ans selon les étapes suivantes :

- la suite qui a été donnée aux demandes antérieures de formation
- l'évaluation des effets des formations suivies dans l'année écoulée
- la mesure des écarts de compétences à résorber via la formation

- les actions de formation nécessaires au vu des missions et des perspectives professionnelles de l'agent,
- la définition et la validation du projet professionnel de l'agent,
- la définition et la validation d'un parcours de formation en lien avec les objectifs arrêtés et le parcours professionnel construit,
- les souhaits de préparations aux concours,
- les demandes de validation des acquis de l'expérience,
- les demandes de bilan de compétences,
- les demandes de périodes de professionnalisation
- les souhaits d'utilisation du DIF.

L'entretien de formation est vecteur d'une meilleure connaissance des dispositifs de formation au service de la stratégie de l'établissement.

L'entretien de formation est distinct de l'entretien d'évaluation mais les deux entretiens seront menés à la suite l'un de l'autre.

2.2 - Personnels ouvriers forestiers

Les entretiens individuels porteront sur les différents points prévus par la convention collective applicables dans le territoire ou la région de l'ouvrier.

Ils peuvent porter sur :

- les capacités professionnelles et personnelles (progression au sein de son niveau de qualification sans changement de niveau ni de métier) qui seront abordées tous les ans ou tous les deux ans,
- l'examen des possibilités de promotions (changement de niveau ou de métier) qui seront cadrées en amont en fonction des besoins en compétences et arrêtées par le directeur territorial ou régional lors des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO). Seules les compétences exercées et vérifiées en situation professionnelle sont prises en compte,
- les objectifs de la prime de résultat si l'accord le prévoit,
- la formation professionnelle et le parcours professionnel qui doivent être abordés au minimum tous les 2 ans (analyse des demandes de formations et expression d'un avis).

3. LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DES ENTRETIENS

3.1 - Personnels fonctionnaires, personnels contractuels depuis plus d'un an

Les entretiens d'évaluation et de formation sont menés par les supérieurs hiérarchiques directs : directeurs, responsables de service, responsables d'UT.

Les directeurs territoriaux, régionaux, centraux et directeurs d'agences précisent, si nécessaire, la liste des personnes habilitées à les réaliser.

En cas de difficulté majeure, l'entretien est mené à titre exceptionnel par le N+2. Cette procédure ne peut être reconduite l'année suivante.

Le calendrier :

Afin de respecter le schéma général du management par objectif, les entretiens seront menés sur une période qui sera encadrée d'une part par la signature des contrats d'objectifs, de gestion et d'action et, d'autre part par la mise en

paiement des modulations de la prime spéciale et de résultat qui intervient avant la fin du semestre suivant l'exercice considéré.

3.2 - Personnels ouvriers forestiers

Les entretiens individuels ne pourront commencer qu'une fois un cadrage précis fixé par le directeur territorial ou régional. Ce cadrage préparé par le DRH de la DT et le directeur de l'agence travaux devra avoir été préalablement présenté aux responsables d'UP et aux conducteurs de travaux.

Les chefs d'équipe et les correspondants de chantiers ne pourront en aucun cas faire passer des entretiens individuels à leurs collègues ouvriers forestiers.

Les personnes susceptibles de conduire des entretiens individuels, prioritairement les conducteurs de travaux, devront être formées à la conduite des entretiens.

Chaque direction territoriale / régionale prendra les mesures nécessaires afin que les ouvriers non rattachés aux agences travaux bénéficient également d'entretiens dans un cadre comparable.

Par ailleurs, la mise en place des entretiens ayant des incidences sur les conditions de travail des ouvriers forestiers, les CHSCT et les CE territoriaux et régionaux seront informés.

La mise en place d'entretiens individuels devra être également anticipée d'un important effort de communication et d'information à destination des ouvriers forestiers.

4. DOCUMENTS À UTILISER ET À PRODUIRE À L'ISSUE DE L'ENTRETIEN

4.1 - Personnels fonctionnaires, personnels contractuels depuis plus d'un an

L'entretien annuel d'évaluation donne lieu à la production des documents suivants :

- le compte-rendu d'entretien annuel (formulaire 9200-10-FOR-GRH-060) vaut, notamment, lettre d'objectifs pour le collaborateur concerné. Il intègre une grille analytique de préparation de la fiche de notation. Il sera adressé au DRH-DT (ou au chargé de mission RH pour le Siège) sous pli confidentiel et sous couvert de la voie hiérarchique, pour mise en œuvre des actions l'impactant et classement dans le dossier personnel de l'agent,
- le compte rendu d'entretien de formation (formulaire 9200-10-FOR-GRH-061) est destiné au DRH-DT (au chargé de mission RH pour le Siège) puis au chargé de mission formation en vue de son exploitation,
- la fiche de poste mise à jour, si nécessaire,.

Ces trois documents sont signés par les 2 parties ; un exemplaire est remis au collaborateur dans les 15 jours suivant l'entretien.

L'agent est informé qu'en application des dispositions de l'article 6 du décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007, le supérieur hiérarchique direct peut être saisi par le fonctionnaire d'une demande de révision du compte-rendu de l'entretien professionnel.

Ce recours hiérarchique est exercé dans un délai de quinze jours francs suivant la notification à l'agent du compte rendu de l'entretien. Le supérieur hiérarchique direct notifie sa réponse dans un délai de quinze jours francs.

4.2 - Personnels ouvriers forestiers

Un document de référence sera prochainement transmis aux directions territoriales et régionales.

L'entretien individuel devra donner lieu à un compte-rendu attestant que son contenu est conforme aux échanges qui ont eu lieu. Ce compte-rendu devra être signé par les deux parties.

La signature du compte-rendu ne vaut pas acceptation des revendications émises par le salarié.

En revanche, les parties rédigées par l'employeur, en la personne de son représentant (conducteur de travaux) devront faire l'objet d'une attention particulière dans la mesure où elles engagent l'ONF-employeur et peuvent constituer par la suite des éléments objectifs susceptibles de lui être opposés.

Il est demandé aux Directions des ressources humaines de signaler toute difficulté rencontrée dans l'application de cette note de service.

La Secrétaire Générale – Directrice des Ressources Humaines,

Anne-Marie BOULENGIER

Annexe 2 – Maquette du compte-rendu d’entretien type à l’ONF

Version A
27/10/2010

9200-10-FOR-GRH-060

Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.

COMPTE-RENDU D'ENTRETIENS - ANNEE 20....

IDENTIFICATION DU COLLABORATEUR		
Direction :		
Agence :		
Service :		
Statut :		
Matricule :		
Nom et prénom du collaborateur :		
Poste occupé (joindre fiche de poste) :	CODE :	DATE D'ENTREE POSTE :
	INTITULE :	
Date d'ancienneté ONF :		Date d'ancienneté fonction publique :
Corps, Grade ou Situation administrative :		
Nom et Prénom du supérieur hiérarchique :		
Poste occupé par le supérieur hiérarchique :		
EVENEMENT MARQUANT DURANT L'EXERCICE :	<input type="checkbox"/>	Prise de poste en cours d'exercice
	<input type="checkbox"/>	Evolution de l'organisation avec impact
	<input type="checkbox"/>	Changement de hiérarchie
	<input type="checkbox"/>	Absence de longue durée
	<input type="checkbox"/>	AUTRE (congé ordinaire maladie, compte épargne temps.....)

FICHE DE POSTE MODIFIEE
<input type="checkbox"/> OUI
<input type="checkbox"/> NON

Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.

ENTRETIEN ANNUEL INDIVIDUEL D'EVALUATION - ANNEE 20....

Date de l'entretien précédent :

Date de l'entretien :

L'entretien annuel concerne tous les collaborateurs de l'ONF.

L'entretien est un droit, il est aussi un devoir (décret n° 2002-682 du 29 avril 2002).

Temps fort d'échange entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique, il a pour objectifs : de mesurer les performances, d'apprécier l'atteinte des objectifs et de fixer ceux de la période à venir, de présenter un projet professionnel

Processus partagé entre le collaborateur et le supérieur hiérarchique, il est préparé par chacun puis discuté et formalisé dans un document commun.

1. ACTIVITES DE L'ANNEE ECOULEE - FAITS MARQUANTS : POINTS FORTS ET DIFFICULTES	
POUR LE COLLABORATEUR	POUR LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE
2. EVALUATION DES OBJECTIFS DE L'ANNEE ECOULEE / EVALUATION DES COMPETENCES	
Renseigner la fiche d'évaluation des objectifs et des compétences mises en œuvre de l'année écoulée et la joindre à ce formulaire.	
3. GRILLE ANALYTIQUE	
A compléter, elle permettra de mesurer l'aptitude à accéder au grade supérieur.	
4. OBJECTIFS DE L'ANNEE A VENIR ET COMPETENCES A DEVELOPPER	
Renseigner et signer la feuille d'objectifs et la joindre à ce formulaire.	

5. BILAN DU DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN	
A - Commentaire du collaborateur	
Déroulement de l'entretien : <input type="checkbox"/> SATISFAISANT <input type="checkbox"/> NON SATISFAISANT (EXPLICITER)	
DATE :	SIGNATURE :
B - Commentaire du supérieur hiérarchique	
DATE :	SIGNATURE :

L'agent est informé qu'en application des dispositions de l'article 6 du décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007, le supérieur hiérarchique direct peut être saisi par le fonctionnaire d'une demande de révision du compte-rendu de l'EAIE.

Ce recours gracieux est exercé dans un délai de dix jours francs suivant la communication à l'agent du compte rendu de l'entretien. Le supérieur hiérarchique direct notifie sa réponse dans un délai de dix jours après la demande de révision de l'entretien professionnel.

2. COMPETENCES A DEVELOPPER

Liste des compétences à mettre en œuvre (Référence : fiche de poste)

COMPETENCES*	NIVEAU DE MAITRISE**			COMMENTAIRES, OBSERVATIONS	
	ATTENDU	ACQUIS		MI-EXERCICE	FIN D'EXERCICE
		ACTUEL	MI-EXERCICE		

* Sont ici listées automatiquement la liste des compétences de la fiche de poste, des compétences supplémentaires peuvent être sélectionnées.

** 0 : compétence à acquérir, 1 : notions (compétences de base), 2 : technicité de base et pratique courante, 3 : maîtrise, 4 : expertise (compétence clé, stratégique)

3. EVALUATION GLOBALE DES PERFORMANCES

SYNTHESE DE LA MAITRISE DU POSTE	PERFORMANCE		COMMENTAIRES, OBSERVATIONS	
	MI-EXERCICE	FIN D'EXERCICE	MI-EXERCICE	FIN D'EXERCICE
Performance supérieure au niveau attendu Performance conforme au niveau attendu Performance inférieure ou non conforme au niveau attendu Période particulière ; performance non évaluable (nouvel embauché, absence prolongée...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	PERFORMANCE			
	INSUFFISANT	MOYEN	BON	EXCELLENT
QUALITES PERSONNELLES				
PRESENTATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAITRISE DE SOI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESPRIT D'EQUIPE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESPRIT D'INITIATIVE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISCIPLINE, PONCTUALITE, ASSIDUITE, DISPONIBILITE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROFESSIONNALISME ET TECHNICITE				
CONNAISSANCES TECHNIQUES LIEES AU POSTE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
QUALITES D'EXPRESSION ECRITE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACITE A ECOUTER, EXPLIQUER, CONVAINCRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOUCI DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
METHODE DANS LE TRAVAIL				
SENS DE L'ORGANISATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
METHODE DE TRAVAIL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APTITUDE A L'ENCADREMENT ET A L'ANIMATION D'EQUIPE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACITES DE DECISION ET SENS DES RESPONSABILITES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PUISSANCE DE TRAVAIL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APPRECIATION GENERALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
APTITUDE AU GRADE SUPERIEUR *	OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>	NON CONCERNE <input type="checkbox"/>	

Oui = Aptitude à accéder au grade supérieur de son corps
 Non = remplit les conditions définies par le statut particulier ou est au dernier grade de son corps d'appartenance mais n'est pas jugé apte
 Non concerné = ne remplit pas les conditions statutaires de promotion

* Pour les contractuels de droit privé : Evolution au sein du métier repère
 Evolution entre métiers repères...

5. PROJET PROFESSIONNEL

A - Descriptif du projet professionnel du collaborateur

Evolution des fonctions ou des compétences dans le poste actuel :

Mobilité fonctionnelle (changement d'emploi)

Mobilité géographique (Intra DT, Métropole, Outre Mer)

Mobilité structurelle (Changement d'entreprise)

Départ à la retraite envisagé

Autre

Le collaborateur souhaite t'il un accompagnement RH ?

Terme de ce projet Court terme (<1 an)
 Moyen terme (1 à 3 ans)
 Long terme (3 à 5 ans)

B - Plan d'actions envisagés par le collaborateur

Congé de formation professionnelle, Bilan de compétences, VAE, période de professionnalisation, préparation examens et concours etc.

ACTIONS
1
2
3
4

C - Commentaire du Manager (opportunité du projet / faisabilité / outils à déployer)

1
2
3
4

Annexe 3 – Grille analytique pour l’appréciation des personnels - Managers

Critères	Définition	Cotation par 1 point 10 = Excellent 5 = moyen 0 = insuffisant
-----------------	-------------------	--

I - Qualités personnelles		de 0 à 10 par pas de 1
Présentation	Image que l’agent donne de lui-même et du service.	
Maîtrise de soi	Aptitude à faire face aux situations conflictuelles ou inhabituelles, graves ou inattendues.	
Esprit d’équipe	Aptitude à entretenir des relations ouvertes avec ses supérieurs, ses collaborateurs et ses interlocuteurs. Respect de la discipline de groupe, participation à la vie du groupe ; partage des tâches.	
Esprit d’initiative	Capacité à prendre les initiatives opportunes en fonction des situations et des objectifs.	
Discipline, ponctualité, assiduité, disponibilité	Aptitude à respecter les instructions d’un supérieur et les normes régissant la vie des services.	

II Professionnalisme et technicité		de 0 à 10 par pas de 1
Connaissances techniques liées au poste	Capacité à maîtriser les aspects techniques du poste occupé.	
Connaissance de l’environnement professionnel	Capacité à situer son travail dans le processus global. Aptitude à appréhender l’environnement d’une action ou d’une décision.	
Qualités d’expression écrite	Aptitude à l’établissement de textes écrits, correctement construits et rédigés.	

Capacité à écouter, expliquer, convaincre	Capacité à l'écoute des clients et des partenaires ; capacité à s'exprimer clairement et avec précision.	
Souci de formation et de perfectionnement	Souci d'acquérir et de dispenser des connaissances et aptitude à les développer.	

III Méthode dans le travail		de 0 à 10 par pas de 1
Sens de l'organisation	Aptitude à planifier le travail et à dégager des priorités.	
méthode de travail	Aptitude à obtenir, dans l'action, des résultats avec la plus grande économie de moyens.	
Aptitude à l'encadrement et à l'animation d'équipe	Aptitude à instaurer ou à maintenir la cohésion du groupe , à motiver ses collaborateurs et à leur fixer des objectifs réalistes. Aptitude à déléguer et à rendre compte.	
Capacités de décision et sens des responsabilités	Capacité à prendre, dans les délais nécessaires au bon fonctionnement du service, les décisions adaptées à la situation. Capacité à assumer pleinement la responsabilité de ses activités voire de celle de ses collaborateurs.	
Puissance de travail	Capacité à produire rapidement un travail ou à mener rapidement de front avec fiabilité plusieurs dossiers importants.	

Annexe 4 – Paramétrage des différents critères d’appréciation des personnels – Managers : résultats

COTATION PAR GROUPE D'EXPERTS

Attribuer une valeur idéale pour chaque critère, de 0 à 10 par pas de 1

	1	2	3	4	5	Moyenne
QUALITES PERSONNELLES						
Présentation	8	7	8	8	7	8
Maîtrise de soi	9	10	7	8	9	9
Esprit d'équipe	9	10	9	10	10	10
Esprit d'initiative	10	10	10	9	9	10
Discipline, ponctualité, assiduité, disponibilité	8	7	6	8	9	8
PROFESSIONNALISME ET TECHNICITE						
Connaissances techniques liées au poste	9	10	10	10	9	10
Connaissance de l'environnement professionnel	9	8	10	8	9	9
Qualité d'expression écrite	9	7	9	9	9	9
Capacité à écouter, expliquer, convaincre	8	9	9	9	8	9
Souci de formation et de perfectionnement	8	6	8	7	9	8
METHODE DANS LE TRAVAIL						
Sens de l'organisation	9	7	9	10	8	9
Méthode de travail	9	9	7	9	9	9
Aptitude à l'encadrement et à l'animation d'équipe	10	9	10	9	10	10
Capacités de décision et sens des responsabilités	10	9	9	10	10	10
Puissance de travail	10	8	9	8	8	9

Annexe 5 – Grille de synthèse des évaluations et notations exprimée en lettres

	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
1	Année 2008 = n																						
2	Appréciations et notation																						
3	O.N.F.			Qualités personnelles					Professionalisme et technicité					Méthode dans le travail									
4	N°	CORPS/ GRADE	Changement	NOM Prénom	PRES	MAIT	ES_E	ES_I	DPAD	COTE	ENVI	ECRI	ECOU	FOP	ORGA	METO	ENCA	RESP	PUIS	Note année n-1	Note année n		
5	1	AA	O	○●●●○●○●●○	B	B	B	B	B	C	B	B	B	B	B	B		B	B			25	25
6	2	AA	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	A	A	B	B	B	B	B	A	B		B	B			25	25,1
7	3	AAP	N	○●●●○●○●●○	A	A	A	A	A	B	A	A	A	A	B	A		A	A			25	25,3
8	4	AA	O	○●●●○●○●●○	A	B	B	B	A	B	C	B	B	B	B	B		B	B			25	25
9	5	AAP	N	○●●●○●○●●○	A	A	A	A	B	A	A	B	A	A	A	A		A	A			25,3	25,5
10	6	AAP	N	○●●●○●○●●○	A	A	A	A	A	C	B	B	B	A	A	A		A	A			25,1	25,2
11	7	AA	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	B	A	A	A	B	B	A	A	B		A	B			25,4	25,6
12	8	AAP	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	A	B	A	A	B	B	A	A	A		A	A			25,3	25,5
13	9	AA	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	A	B	A	B	B	B	A	A	A		A	A			25,4	25,6
14	10	AAP	O	○●●●○●○●●○	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A			25,5	25,5
15	11	AAP	N	○●●●○●○●●○	A	A	A	A	A	B	A	A	A	B	A	A		A	A			25,3	25,4
16	12	AA	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	B	A	B	B	B	B	B	B	B		A	A			25	25,1
17	13	AAP	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	B	A	A	B	C	B	A	B	B		B	B			25,1	25,2
18	14	AAP	N	○●●●○●○●●○	A	A	A	A	A	B	B	B	B	A	A	A		A	A			25,5	25,6
19	15	AAP	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	B	A	B	B	B	B	A	B	B		B	B			25	25,2
20	16	SA	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	A	A	B	B	A	B	B	B	B		B	A			25,2	25,4
21	17	SA	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	A	A	A	A	A	A	B	A	B		A	B			25,3	25,6
22	18	SA	O	○●●●○●○●●○	B	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	B		A	A			25	25
23	19	SAP	N	○●●●○●○●●○	A	A	A	A	B	A	A	B	A	A	A	A		A	A			25,1	25,3
24	20	SACE	N	○●●●○●○●●○	B	A	A	B	A	A	A	B	B	A	B	B		B	B			25,4	25,6
25	21	SACE	N	○●●●○●○●●○	A	B	A	A	A	B	A	A	B	A	B	B		B	A			25,6	25,7
26	22	SAP	N	○●●●○●○●●○	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		A	A			25,1	25,1

Annexe 6 – Grille de synthèse des évaluations et notations exprimée en chiffres

	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
1				Année 2008 = n																				
2		Appréciations et notation																						
3		O.N.F.			Qualités personnelles					Professionnalisme et technicité					Méthode dans le travail									
4	N°	CORPS/ GRADE	Chang ement	NOM Prénom	PRES	MAIT	ES_E	ES_I	DPAD	COTE	ENVI	ECRI	ECCOU	FOP	ORGA	METO	ENCA	RESP	PUIS	Note année n-1	Note année n	Evolution		
5	1	AA	1		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75		0,75	0,75	25	25	0		
6	2	AA	0		1	0,75	1	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75		0,75	0,75	25	25,1	0,1		
7	3	AAP	0		1	1	1	1	1	0,75	1	1	1	1	0,75	1		1	1	25	25,3	0,3		
8	4	AA	1		1	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75		0,75	0,75	25	25	0		
9	5	AAP	0		1	1	1	1	0,75	1	1	0,75	1	1	1	1		1	1	25,3	25,5	0,2		
10	6	AAP	0		1	1	1	1	1	0,5	0,75	0,75	0,75	1	1	1			1	25,1	25,2	0,1		
11	7	AA	0		1	0,75	1	0,75	1	1	1	0,75	0,75	1	1	0,75		0,75	0,75	25,4	25,6	0,2		
12	8	AAP	0		1	0,75	1	1	0,75	1	1	0,75	0,75	1	1	1		0,75	0,75	25,3	25,5	0,2		
13	9	AA	0		1	0,75	1	1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1	1	1		0,75	0,75	25,4	25,6	0,2		
14	10	AAP	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	25,5	25,5	0		
15	11	AAP	0		1	1	1	1	1	0,75	1	1	1	0,75	1	1		1	1	25,3	25,4	0,1		
16	12	AA	0		1	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1	1		0,75	1	25	25,1	0,1		
17	13	AAP	0		1	0,75	1	0,75	1	1	0,75	0,5	0,75	1	0,75	0,75		1	0,75	25,1	25,2	0,1		
18	14	AAP	0		1	1	1	1	1	0,75	0,75	0,75	0,75	1	1	1		0,75	1	25,5	25,6	0,1		
19	15	AAP	0		1	0,75	1	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75		0,75	0,75	25	25,2	0,2		
20	16	SA	0		1	0,75	1	1	1	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	1		1	1	25,2	25,4	0,2		
21	17	SA	0		1	0,75	1	1	1	1	1	1	1	0,75	1	0,75		1	1	25,3	25,6	0,3		
22	18	SA	1		0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75	0,75	0,75	1	1		0,75	0,75	25	25	0		
23	19	SAP	0		1	1	1	1	0,75	1	1	0,75	1	1	1	1		1	1	25,1	25,3	0,2		
24	20	SACE	0		0,75	1	1	0,75	1	1	1	0,75	0,75	1	0,75	0,75		1	1	25,4	25,6	0,2		
25	21	SACE	0		1	0,75	1	1	1	0,75	1	1	0,75	1	0,75	1		0,75	1	25,6	25,7	0,1		
26	22	SAP	0		0,75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		0,75	1	25,1	25,1	0		

Annexe 7 - Arrêté du 20 août 2007 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'Office national des forêts

Le 11 septembre 2010

JORF n°201 du 31 août 2007

Texte n°13

ARRETE

Arrêté du 20 août 2007 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des fonctionnaires de l'Office national des forêts

NOR: AGRS0763519A

Le ministre d'État, ministre de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables, et le ministre de l'agriculture et de la pêche,

Vu le code forestier, notamment son livre Ier ;

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État ;

Vu le décret n° 82-451 du 28 mai 1982 modifié relatif aux commissions administratives paritaires ;

Vu le décret n° 82-452 du 28 mai 1982 modifié relatif aux comités techniques paritaires ;

Vu le décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 modifié relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'État et à certaines modalités de cessation définitive de fonctions ;

Vu le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État ;

Vu l'avis du comité technique paritaire central en date du 31 janvier 2007,

Arrêtent :

**TITRE Ier : ÉVALUATION ET NOTATION DES FONCTIONNAIRES
APPARTENANT AUX CORPS RELEVANT DE L'OFFICE NATIONAL DES
FORÊTS**

Article 1

Les dispositions du présent titre s'appliquent, sauf dispositions contraires prévues par les statuts particuliers, à tous les fonctionnaires en activité appartenant aux corps relevant de l'Office national des forêts et aux fonctionnaires accueillis par voie de détachement dans ces corps.

Chapitre Ier : De l'évaluation

Article 2

Les agents visés à l'article 1er font l'objet, chaque année, d'une évaluation conduite par leur supérieur hiérarchique direct. Cette évaluation comporte un entretien qui donne lieu à un compte rendu. La date de l'entretien est communiquée par écrit à l'agent au moins quinze jours à l'avance.

Article 3

L'entretien d'évaluation visé à l'article 2 porte principalement sur :

- le bilan des résultats de l'année écoulée : atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs, recherche en commun des moyens et des solutions à mettre en oeuvre pour l'amélioration des points faibles ;
- les objectifs pour l'année à venir prenant en compte l'adéquation des objectifs avec les moyens mis à disposition ;
- les aspirations de l'agent en matière de développement de ses compétences, d'évolution professionnelle à court et moyen terme ;
- les souhaits individuels de formation exprimés par l'agent.

Il peut porter également sur la notation.

L'entretien s'appuie sur une fiche de poste décrivant les missions confiées à l'agent, établie

Article 4

Le supérieur hiérarchique direct établit le compte rendu écrit de l'entretien d'évaluation et le communique à l'agent. Celui-ci peut, le cas échéant, le compléter par ses observations sur la conduite de l'entretien, sur ses perspectives de carrière et de mobilité et sur ses besoins de formation, dans un délai de quinze jours à compter de sa communication.

Le compte rendu de l'entretien d'évaluation est signé par l'agent et versé à son dossier administratif.

Article 5

L'agent peut solliciter, par écrit, de façon motivée, la révision d'une partie ou de la totalité du contenu du compte rendu portant sur l'année de référence auprès du président de la commission administrative paritaire compétente. Celle-ci peut, après examen du recours, demander la révision du compte rendu d'évaluation.

Chapitre II : De la notation

Article 6

Les fonctionnaires visés à l'article 1er et les fonctionnaires placés en position de détachement hors de l'Office national des forêts sont notés chaque année selon les modalités prévues à la présente section.

Article 7

Il est établi, pour chaque fonctionnaire, une fiche de notation comprenant :

1° Une appréciation générale de la valeur professionnelle de l'agent par l'autorité investie du pouvoir de notation. Cette appréciation est arrêtée sur la base de critères définis en annexe du présent arrêté. Elle tient compte de l'évaluation du fonctionnaire.

2° Une note chiffrée établie dans les conditions définies à l'article 8.

Article 8

Les fonctionnaires voient leur note établie sur la base d'une note de référence de 25 points.

La première note dans le grade est fixée par référence à la note de base (25 points).

Au vu de la valeur professionnelle du fonctionnaire concerné, cette note peut rester stable, progresser ou régresser. Les évolutions annuelles, pour le groupe de corps constitué par les corps des agents techniques forestiers, des chefs de district forestiers et des techniciens opérationnels et pour les autres corps, sont exprimées en points et fixées comme suit :

+ 0,3 : progression maximale ;

+ 0,2 : progression intermédiaire ;

+ 0,1 : progression minimale ;

0 : pas de progression ;

de - 0,1 à - 1 : régression maximale.

L'évolution proposée est encadrée pour chacun des corps ou groupes de corps définis à l'alinéa précédent comme suit :

- seuls 20 % des fonctionnaires relevant d'un corps ou d'un même groupe de corps peuvent bénéficier de la progression maximale de la note. Ce nombre est, le cas échéant, arrondi à l'entier inférieur ;

- seuls 30 % des fonctionnaires relevant d'un corps ou d'un même groupe de corps peuvent bénéficier de la progression intermédiaire de la note. Ce nombre est, le cas échéant, arrondi à l'entier inférieur.

Article 9

I. - Les chefs de service ayant pouvoir de notation à l'égard des fonctionnaires, le cas échéant après avis de leur supérieur hiérarchique, sont :

A. - Au siège :

- pour les fonctionnaires appartenant à des corps classés en catégorie B ou C, le directeur général de l'Office national des forêts.

B. - Dans les directions territoriales :

- pour les fonctionnaires appartenant aux corps des techniciens supérieurs forestiers, des secrétaires administratifs et des adjoints administratifs de l'Office national des forêts, le directeur territorial lorsque l'effectif du corps considéré est au moins égal à 15 et lorsque son effectif est inférieur à 15, le directeur général de l'Office national des forêts ;

- pour les fonctionnaires appartenant aux corps des agents techniques forestiers, des chefs de district forestiers et des techniciens opérationnels, lorsque le nombre de fonctionnaires appartenant à ces trois corps est au moins égal à 15, le directeur territorial et lorsque ce nombre est inférieur à 15, le directeur général de l'Office national des forêts.

C. - Dans les directions régionales :

- pour les fonctionnaires appartenant aux corps des techniciens supérieurs forestiers, des secrétaires administratifs et des adjoints administratifs de l'Office national des forêts, le directeur régional lorsque l'effectif du corps dans la direction est au moins égal à 15 et lorsque l'effectif est inférieur à 15, le coordonnateur Corse-DOM ;

- pour les fonctionnaires appartenant aux corps des agents techniques forestiers, des chefs de district forestiers et des techniciens opérationnels, lorsque le nombre de fonctionnaires appartenant à ces trois corps est au moins égal à 15, le directeur régional et lorsque ce nombre est inférieur à 15, le coordonnateur Corse-DOM.

D. - Dans les agences :

- pour les fonctionnaires appartenant aux corps des techniciens supérieurs forestiers, des secrétaires administratifs de l'Office national des forêts, des adjoints administratifs, le directeur territorial lorsque l'effectif du corps est au moins égal à 15 dans l'une des agences et lorsque l'effectif de 15 n'est atteint dans aucune des agences, le directeur général de l'Office national des forêts ;

- pour les agents appartenant aux corps des agents techniques forestiers, des chefs de district forestiers et des techniciens opérationnels, lorsque leur nombre est au moins égal à 15 dans l'agence, le directeur de l'agence et lorsque leur nombre est inférieur à 15, le directeur territorial.

II. - Les fonctionnaires appartenant au corps des cadres techniques de l'Office national des forêts sont notés par le directeur territorial lorsque l'effectif du corps dans la direction territoriale est au moins égal à 15 et lorsque ce nombre est inférieur à 15, par le directeur général de l'Office national des forêts.

Lorsqu'ils sont en poste au siège, les cadres techniques de l'Office national des forêts sont notés par le directeur général, le cas échéant après avis de leur supérieur hiérarchique.

III. - Les attachés administratifs de l'Office national des forêts, en fonctions dans cet établissement, sont notés par le directeur général, le cas échéant après avis de leur supérieur hiérarchique, quel que soit leur service d'affectation.

IV. - Le directeur général de l'Office national des forêts note les fonctionnaires en position de détachement hors de l'Office national des forêts, sur proposition de l'organisme d'accueil.

V. - Les fonctionnaires en position d'activité affectés hors de l'Office national des forêts sont notés par le directeur général de l'Office national des forêts sur proposition de l'organisme d'affectation.

Article 10

I. - Les modalités d'harmonisation préalable à la notification de la note permettant d'assurer l'égalité de traitement entre les agents d'un même corps ou groupe de corps sont définies par une conférence annuelle, présidée par le directeur général de l'Office national des forêts, composée du directeur des ressources humaines, des directeurs territoriaux et du coordonnateur Corse-DOM.

Ces modalités comportent :

1° Un rappel annuel des règles de notation et d'octroi des réductions d'ancienneté, la diffusion d'un guide de l'évaluation et de la notation et des concertations, en tant que de besoin, entre les notateurs ;

2° Pour les fonctionnaires qui servent en position de détachement en dehors de l'Office national des forêts, le rappel au notateur des règles applicables aux intéressés.

II. - La fiche de notation datée et signée par le notateur est remise au fonctionnaire par son supérieur hiérarchique direct. Le fonctionnaire prend connaissance de sa note définitive et porte, le cas échéant, les observations qu'il juge utiles. Il retourne la fiche individuelle de notation, signée, à son supérieur hiérarchique.

Article 11

Les réductions ou majorations d'ancienneté sont attribuées après avis, le cas échéant, des commissions administratives paritaires compétentes.

TITRE II : ÉVALUATION ET NOTATION DES FONCTIONNAIRES NON VISÉS À L'ARTICLE 1ER AFFECTÉS À L'OFFICE NATIONAL DES FORÊTS

Article 12

Les ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement affectés à l'Office national des forêts sont évalués et notés par le directeur général de l'Office national des forêts conformément aux dispositions de l'arrêté du 22 avril 2004 relatif à la procédure d'évaluation et de notation des

fonctionnaires du ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales.

Article 13

Les ingénieurs du génie rural, des eaux et des forêts affectés à l'Office national des forêts sont évalués conformément aux dispositions de l'arrêté du 22 avril 2004 susmentionné.

Ils sont notés par le secrétaire général du ministère de l'agriculture et de la pêche, après avis du directeur général de l'Office national des forêts, conformément aux dispositions de l'arrêté du 22 avril 2004 susmentionné.

Article 14

A l'exclusion des membres des corps mentionnés aux articles 12 et 13, sont notés selon les modalités prévues par les arrêtés des ministères dont ils relèvent les fonctionnaires affectés à l'Office national des forêts relevant de corps qui ne sont pas gérés par l'Office national des forêts.

Article 15

Le directeur général de l'Office national des forêts est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Article Annexe

A N N E X E

CRITÈRES QUALIFICATIFS D'APPRÉCIATION DE MAÎTRISE DU POSTE DE
TRAVAIL POUR LA NOTATION

Vous pouvez consulter le tableau dans le JO n° 201 du 31/08/2007 texte numéro 13

Annexe 8 – Fiche d'évaluation annuelle

ENTRETIEN ANNUEL INDIVIDUEL d'EVALUATION :	
GRILLE ANALYTIQUE	
ANNEE : 2010	
Direction :	CORSE
Agence :	
Service :	Fonctionnels
Lieu et date de l'entretien :	AJACCIO
Encadrant, fonction :	Gérard WEBER - DRH, Adjoint au DR

Matricule :	76850
Nom, prénom :	M Dupont Charles
Corps :	
Code et intitulé du poste	9005022
Métier dominant :	s2356

	Excellent	Bon	A développer	Insuffisant	Non concerné
QUALITES PERSONNELLES					
Présentation		X			
Maîtrise de soi		X			
Esprit d'équipe		X			
Esprit d'initiative		X			
Discipline, ponctualité, assiduité, disponibilité		X			
PROFESSIONNALISME ET TECHNICITE					
Connaissances techniques liées au poste	X				
Connaissance de l'environnement professionnel	X				
Qualité d'expression écrite	X				
Capacité à écouter, expliquer, convaincre	X				
Souci de formation et de perfectionnement	X				
METHODE DANS LE TRAVAIL					
Sens de l'organisation			X		
Méthode de travail			X		
Aptitude à l'encadrement et à l'animation d'équipe			X		
Capacités de décision et sens des responsabilités			X		
Puissance de travail			X		

APTITUDE AU GRADE SUPERIEUR Oui (a) NON CONCERNE (b)

Non (a)

(a) : aptitude à accéder au grade supérieur de son corps d'appartenance

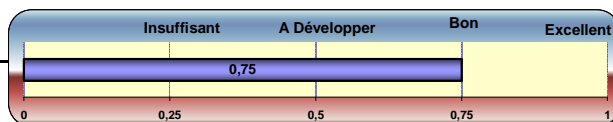
(b) ne remplit pas les conditions définies par le statut particulier ou est au dernier grade de son corps d'appartenance

APPRECIATION GENERALE :

Bon Elément, en progrès

Nouvellement arrivé, devra s'attacher à améliorer ses relations avec les membres de son équipe.

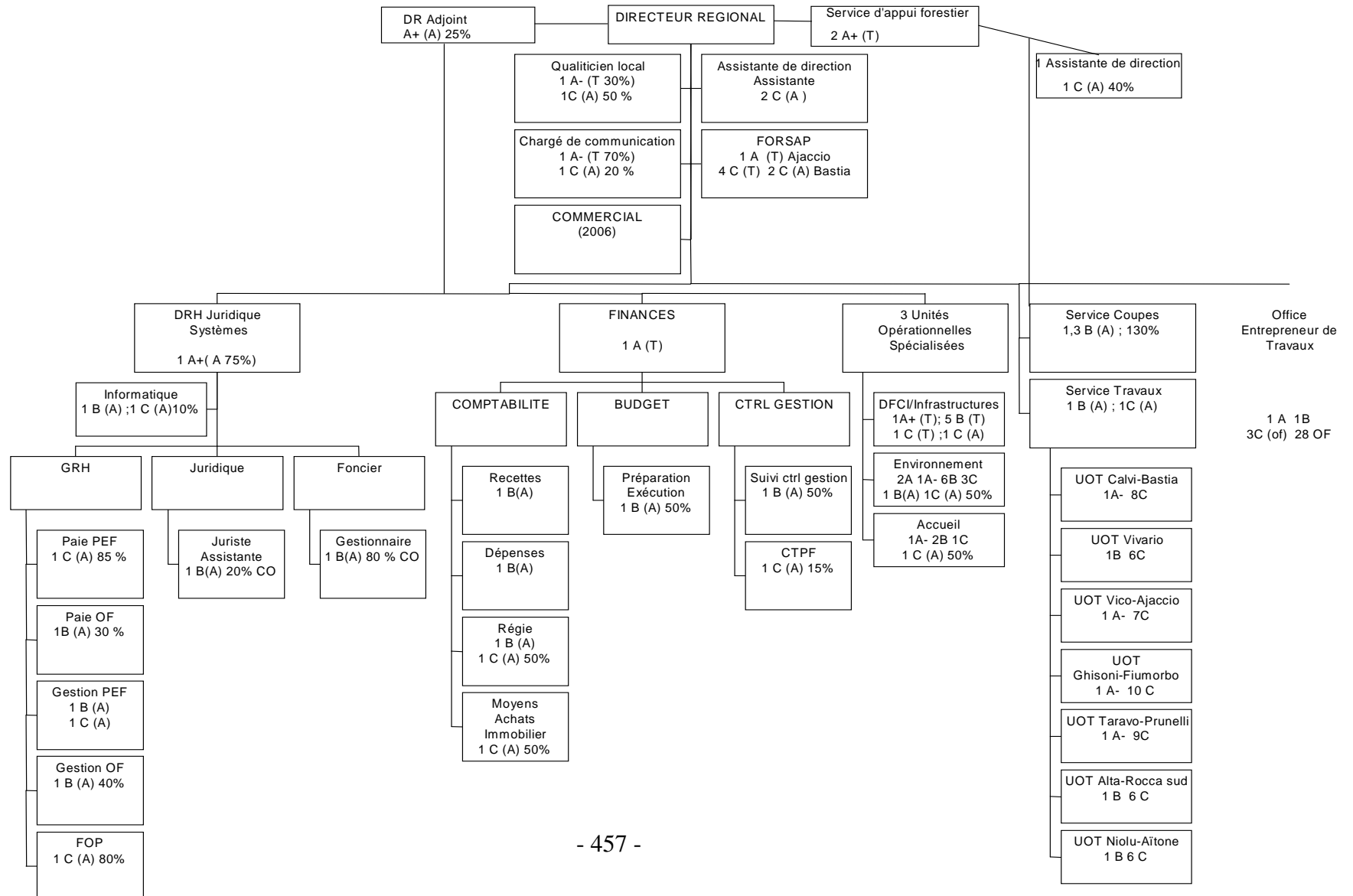
**RESULTATS DE L'EVALUATION PAR
LA LOGIQUE FLOUE**



Personne évaluée	Personne chargée de l'évaluation
Nom, prénom : Dupont Charles	Fonction : DRH, Adjoint au DR
Date : 15/03/2010	Nom, prénom : Gérard WEBER
Signature	Date : 15/03/2010
	Signature

Annexe 9 – Organigramme structurel simplifié

D irection R égionale Corse



Annexe 10 – Questionnaire portant sur la perception de l'évaluation assistée par ordinateur

QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire vise à recueillir votre avis sur l'évaluation assistée par ordinateur réalisée lors de l'entretien annuel individuel
 Votre avis permettra de contribuer à son amélioration, et je vous remercie de bien vouloir y consacrer quelques minutes

1 - L'évaluation assistée par ordinateur vous paraît-elle :		
	Moins efficace	<input type="text"/>
	Plutôt moins efficace	<input type="text"/>
	Identique	<input type="text"/>
	Plutôt plus efficace	<input type="text"/>
	Très efficace	<input type="text"/>
que celle réalisée avec un support papier		

2 - L'outil vous semble-t-il pertinent eu égard aux objectifs de l'évaluation ?		
	Pas du tout	<input type="text"/>
	Plutôt pas	<input type="text"/>
	Moyennement	<input type="text"/>
	Suffisamment	<input type="text"/>
	Tout à fait	<input type="text"/>

3 - Son utilisation vous paraît-elle :		
	Très Complexe	<input type="text"/>
	Complexe	<input type="text"/>
	Simple	<input type="text"/>
	Très simple	<input type="text"/>
	Extrêmement Simple	<input type="text"/>

4 - L'ergonomie de l'outil, en tant qu'évaluateur, vous semble :		
	Inadéquate	<input type="text"/>
	Peu adéquate	<input type="text"/>
	Adéquate	<input type="text"/>
	Bien adéquate	<input type="text"/>
	Très adéquate	<input type="text"/>

5 - Les résultats de synthèse obtenus vous semblent :		
	Non-conformes	<input type="text"/>
	Peu conformes	<input type="text"/>
	Conformes	<input type="text"/>
	Bien conformes	<input type="text"/>
	Totalement conformes	<input type="text"/>
avec les différents niveaux d'appréciation portés		

6 - La présentation de la synthèse		
	N'est absolument pas lisible	<input type="text"/>
	N'est pas facilement lisible	<input type="text"/>
	Est lisible	<input type="text"/>
	Est bien lisible	<input type="text"/>
	Est très lisible	<input type="text"/>

7 - Noter de 1 à 5 chaque élément qui vous paraît le mieux qualifier la procédure informatisée		
	Pratique	<input type="text"/>
	Transparente	<input type="text"/>
	Equitable	<input type="text"/>
	Rapide, gain de temps	<input type="text"/>
	Disponibilité d'un support écrit prêt à signer	<input type="text"/>

8 - Recommanderiez-vous l'utilisation de cet outil ?		
	Oui	<input type="text"/>
	Non	<input type="text"/>

8.1 - Motiver ce dernier choix de manière synthétique	

Annexe 11 – Paramétrage de SPSS pour notre dépouillement d'enquête

The screenshot shows the SPSS Statistics Data Editor window for the file 'Dépouillement_Stat_v2.sav'. The 'Variable View' is active, displaying a table of variables. The variables are numbered 1 through 12. The 'EVO' variable is selected. The table columns are: Name, Type, Width, Decimals, Label, Values, Missing, Columns, Align, and Measure.

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	EVO	Numeric	8	0	Evaluation assistée par ordinateur	{4, Plutôt plus efficace}...	None	8	Right	Nominal
2	PERT	Numeric	8	0	Pertinence aux objectifs	{4, Suffisamment}...	None	12	Right	Nominal
3	FACIL	Numeric	8	0	Facilité d'utilisation	{3, Simple}...	None	13	Right	Nominal
4	ERGO	Numeric	8	0	Ergonomie	{3, Adéquate}...	None	11	Right	Nominal
5	CONFORM	Numeric	8	0	Conformité résultats	{4, Bien Conformes}...	None	13	Right	Nominal
6	PRES	Numeric	8	0	Présentation synthèse	{2, N'est pas facilement lisible}...	None	17	Right	Nominal
7	PRATIQU	Numeric	8	0	Proc_Pratique	None	None	8	Right	Scale
8	TRANSPA	Numeric	8	0	Proc_Transparente	None	None	8	Right	Scale
9	EQUIT	Numeric	8	0	Proc_Equitable	None	None	8	Right	Scale
10	RAPID	Numeric	8	0	Proc_Rapide	None	None	8	Right	Scale
11	SIGN	Numeric	8	0	Proc_Signature	None	None	8	Right	Scale
12	RECO	String	8	0	Recommandation	{0, NON}...	None	8	Left	Nominal
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										

The taskbar at the bottom shows the Windows Start button, the SPSS Statistics Processor ready, and the system clock at 22:46.

Annexe 12 – Saisie des données dans SPSS pour notre dépouillement d'enquête

The screenshot shows the SPSS Statistics Data Editor window titled '*Dépouillement_Stat_v2.sav [DataSet1]'. The interface includes a menu bar (File, Edit, View, Data, Transform, Analyze, Graphs, Utilities, Add-ons, Window, Help) and a toolbar. The main area displays a data table with 12 columns and 26 rows. The columns are labeled: EVO, PERT, FACIL, ERGO, CONFORM, PRES, PRATIQ, TRANSPA, EQUIT, RAPID, SIGN, and Rf. The rows contain survey responses for 26 different items. A tooltip is visible over the first row, indicating 'Evaluation assistée par ordinateur'. The status bar at the bottom shows 'SPSS Statistics Processor is ready' and the system tray includes the date and time 'FR 22:40'.

	EVO	PERT	FACIL	ERGO	CONFORM	PRES	PRATIQ	TRANSPA	EQUIT	RAPID	SIGN	Rf
1	Plutôt plus...	Suffisamment	Extrêmement simple	Bien adéquate	Totalement confor...	Est bien lisible	4	4	4	5	5 OUI	
2	Plutôt plus...	Suffisamment	Extrêmement simple	Bien adéquate	Bien Conformes	Est très lisible	4	3	4	4	5 OUI	
3	Plutôt plus...	Suffisamment	Extrêmement simple	Bien adéquate	Totalement confor...	Est très lisible	4	3	4	5	5 OUI	
4	Plutôt plus...	Suffisamment	Extrêmement simple	Bien adéquate	Totalement confor...	Est très lisible	4	3	4	5	5 OUI	
5	Très efficace	Suffisamment	Simple	Adéquate	Bien Conformes	N'est pas facilement lisible	4	4	4	4	5 OUI	
6	Très efficace	Suffisamment	Simple	Adéquate	Bien Conformes	N'est pas facilement lisible	4	4	4	4	5 OUI	
7	Très efficace	Suffisamment	Simple	Adéquate	Bien Conformes	N'est pas facilement lisible	4	4	4	4	5 OUI	
8	Très efficace	Suffisamment	Simple	Adéquate	Bien Conformes	N'est pas facilement lisible	4	4	4	4	5 OUI	
9	Très efficace	Suffisamment	Simple	Adéquate	Bien Conformes	N'est pas facilement lisible	4	4	4	4	5 OUI	
10	Très efficace	Suffisamment	Simple	Adéquate	Bien Conformes	N'est pas facilement lisible	4	4	4	4	5 OUI	
11	Très efficace	Suffisamment	Très simple	Adéquate	Bien Conformes	Est bien lisible	4	4	4	5	5 OUI	
12	Très efficace	Suffisamment	Très simple	Adéquate	Bien Conformes	Est bien lisible	4	4	4	5	5 OUI	
13	Très efficace	Suffisamment	Très simple	Adéquate	Bien Conformes	Est bien lisible	4	4	4	5	5 OUI	
14	Très efficace	Suffisamment	Très simple	Adéquate	Bien Conformes	Est bien lisible	4	4	4	5	5 OUI	
15	Très efficace	Suffisamment	Très simple	Adéquate	Bien Conformes	Est bien lisible	4	4	4	5	5 OUI	
16	Très efficace	Tout à fait	Très simple	Adéquate	Bien Conformes	Est bien lisible	4	4	4	5	5 OUI	
17	Très efficace	Suffisamment	Extrêmement simple	Bien adéquate	Bien Conformes	Est très lisible	4	3	4	5	5 OUI	
18	Très efficace	Suffisamment	Extrêmement simple	Bien adéquate	Bien Conformes	Est très lisible	4	3	4	5	5 OUI	
19	Très efficace	Suffisamment	Extrêmement simple	Bien adéquate	Totalement confor...	Est très lisible	4	3	4	5	5 OUI	
20	Très efficace	Tout à fait	Très simple	Très adéquate	Totalement confor...	Est très lisible	4	5	5	5	5 OUI	
21	Plutôt plus...	Suffisamment	Extrêmement simple	Bien adéquate	Bien Conformes	Est bien lisible	5	4	4	4	5 OUI	
22	Plutôt plus...	Suffisamment	Extrêmement simple	Bien adéquate	Bien Conformes	Est bien lisible	5	4	4	4	5 OUI	
23	Très efficace	Tout à fait	Très simple	Très adéquate	Totalement confor...	Est très lisible	5	5	5	5	5 OUI	
24	Très efficace	Tout à fait	Très simple	Très adéquate	Totalement confor...	Est très lisible	5	5	5	5	5 OUI	
25	Très efficace	Tout à fait	Très simple	Très adéquate	Totalement confor...	Est très lisible	5	5	5	5	5 OUI	
26	Très efficace	Tout à fait	Très simple	Très adéquate	Totalement confor...	Est très lisible	5	5	5	5	5 OUI	

Annexe 13 – Résultats de l’analyse des fréquences des données par variable

1 - Evaluation assistée par ordinateur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Plutôt plus efficace	16	22,2	22,2	22,2
	Très efficace	56	77,8	77,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

2 - Pertinence aux objectifs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Suffisamment	46	63,9	63,9	63,9
	Tout à fait	26	36,1	36,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

3 - Facilité d'utilisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Simple	12	16,7	16,7	16,7
	Très simple	36	50,0	50,0	66,7
	Extrêmement simple	24	33,3	33,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

4 - Ergonomie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Adéquate	36	50,0	50,0	50,0
	Bien adéquate	24	33,3	33,3	83,3
	Très adéquate	12	16,7	16,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

5 - Conformité résultats

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bien Conformes	25	34,7	34,7	34,7
	Totalement conformes	47	65,3	65,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

6 - Présentation synthèse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N'est pas facilement lisible	12	16,7	16,7	16,7
	Est bien lisible	24	33,3	33,3	50,0
	Est très lisible	36	50,0	50,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.1 - Proc_Pratique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	16,7	16,7	16,7
	4	29	40,3	40,3	56,9
	5	31	43,1	43,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.2 - Proc_Transparente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	16,7	16,7	16,7
	4	36	50,0	50,0	66,7
	5	24	33,3	33,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.3 - Proc_Equitable

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	48	66,7	66,7	66,7
	5	24	33,3	33,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.4 - Proc_Rapide

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	18	25,0	25,0	25,0
	5	54	75,0	75,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.5 - Proc_Signature

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	72	100,0	100,0	100,0

8 - Recommendation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OUI	72	100,0	100,0	100,0

Table des matières

<u>INTRODUCTION</u>	12
<u>PREMIÈRE PARTIE</u> - L'évaluation dans la fonction publique d'Etat : un système qui s'inscrit dans une approche de modernisation de l'Etat.	23
Chapitre I - L'adaptation de l'État : une réponse aux évolutions économiques, sociétales et technologiques.....	27
Section I : Approche globale.....	28
1. La nécessaire modernisation des organisations.....	28
1.1. L'évolution de la structure des entreprises en réponse à la mondialisation et aux nouvelles technologies	28
1.1.1. La réponse structurelle des entreprises françaises à la mondialisation	29
1.1.2. Le développement des NTIC, vecteur de transformation de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et de la nature de ses prestations	31
1.1.2.1. L'introduction des NTIC a engendré de véritables ruptures et mutations organisationnelles.....	32
1.1.2.1. L'introduction des NTIC a modifié la nature du travail effectué.....	34
1.2. Les réponses en matière de GRH visent à adapter le management des nouvelles organisations aux besoins (adéquation aux structures)	36
1.2.1. La nécessité d'accompagner les changements structurels.....	37
1.2.2. L'exigence d'une cohérence entre configuration organisationnelle et GRH.	39
1.2.3. La traduction en matière de métiers passe par une spécialisation accrue des compétences des personnels.....	41
2. La réforme de l'État et la modernisation du service public	43
2.1. Les constats d'une évolution nécessaire ont fait l'objet de nombreuses tentatives et rapports souvent restés sans lendemain (1968 à 2000)	44
2.2. Les impératifs de la « réforme de l'État » qui est en fait la réforme de l'administration	50
2.2.1. La mondialisation de l'économie n'épargne pas l'État (nécessité des ajustements internes).....	50
2.2.2. La maîtrise des dépenses publiques induit celle de la masse salariale des fonctionnaires (LOLF) et donc des effectifs	52

2.2.3. La nouvelle gouvernance implique le changement des rapports administration / administrés (de l'usager citoyen au client citoyen).....	55
2.3. Les conséquences opérationnalisées par la RGPP	59
2.3.1. Modernisation de l'organisation des services centraux et déconcentrés.....	59
2.3.2. Modernisation du management des ressources humaines associé	61
2.3.3. Une démarche qui reste structurellement limitée.....	62
Section II : La transposition et l'adaptation de l'évaluation des personnels dans la fonction publique.....	65
1. Le service public et ses valeurs traditionnelles	65
1.1. Le concept de service public : une notion évolutive ?	66
1.2. Les fonctionnaires, porteurs et garants des valeurs d'un service public en mouvement.....	68
2. La dématérialisation de l'information : les enjeux de plus en plus complexes accélèrent le rythme du changement	71
2.1. L'introduction des NTIC dans l'administration infère des changements organisationnels.....	71
2.2. Les conséquences de la dématérialisation de l'information sur les métiers de la fonction publique.....	77
2.2.1. L'accès direct à l'information sur des sites administratifs dédiés.....	77
2.2.2. Les traitements numériques se substituent aux traitements manuels.....	79
2.3. Les nécessaires évolutions managériales doivent laisser une part importante à l'innovation	81
3. L'adéquation entre la nouvelle configuration organisationnelle de l'État et le management des fonctionnaires nécessite une GRH adaptée (cohérente).....	85
3.1. L'émergence du NPM et sa déclinaison nationale.....	85
3.1.1. L'émergence du NPM dans un contexte de mondialisation.....	85
3.1.2. Les fondements du NPM.....	86
3.1.3. La transposition du NPM dans l'administration française	90
3.1.3.1. Les évolutions législatives : un nouveau socle qui ne dit pas son nom ..	90
3.1.3.2. Les évolutions réglementaires confortent la démarche	92
3.2. La conduite du changement doit accompagner cette évolution culturelle	93
3.2.1. Faire des gains de productivité par la réduction du nombre de corps et donc de statuts de fonctionnaires.	94

3.2.2. Prendre en compte le mérite personnel des agents en permettant de récompenser les fonctionnaires les plus performants.....	97
3.2.2.1. Les incidences sur la carrière	97
3.2.2.2. Les conséquences sur le régime des primes	98
Chapitre II – L'évaluation des compétences : approche globale et réinterprétation pour la fonction publique.....	102
Section I : L'évaluation : un concept polysémique	104
1. L'approche globale permet de mieux cerner le concept	104
1.1. Approche étymologique de l'évaluation	104
1.1.1. Première époque : application du vocable aux biens matériels.....	104
1.1.2. Deuxième époque : transposition aux personnes	105
1.2. Approche sémantique : qu'est-ce qu'évaluer ?	106
1.2.1. Mesurer.....	106
1.2.2. Noter.....	108
1.2.3. Coter	108
1.3. Origine et typologie des différentes formes d'évaluation	109
1.3.1. Les évaluations issues du monde de l'enseignement	109
1.3.2. L'évaluation administrative.....	109
1.3.2.1. A l'origine était la notation	110
1.3.2.2. L'évaluation : un concept qui se décline de manière opérationnelle	111
1.3.2.3. La troisième époque : l'appréciation, mutation ou évolution d'un concept?.....	112
1.4. Les finalités de l'évaluation : pourquoi évaluer ?	113
1.4.1. Le ciblage de l'objet de l'évaluation : typologie des évaluations	114
1.4.2. L'appréciation du caractère légitime de l'action d'évaluer.....	117
1.4.3. Synthèse : approche d'une définition globale	117
2. Les méthodes sur l'évaluation adaptées par la GRH.....	119
2.1. L'appropriation du concept	119
2.1.1. Petite historiographie de l'évaluation du travail	119
2.1.2. Un concept revisité par les RH.....	121
2.1.3. Un périmètre sémantique qui draine des vocables diversifiés	122
2.2. Evaluation et appréciation : fusion ou confusion des vocables ?.....	125
2.2.1. Eléments de différenciation sémantique	125
2.2.2. Appréciation et culture gestionnaire	126

2.3. Evaluer les personnels : la recherche d'une finalité.....	129
2.3.1. Qu'est-ce que l'on évalue ?.....	129
2.3.2. Les objectifs de l'évaluation	131
2.3.3. Les outils et la démarche d'évaluation : une attribution des services de GRH	132
2.3.4. Les difficultés pratiques de mise en œuvre posent les limites de l'évaluation en obligeant à s'inscrire dans un cadre de référence.....	135
2.4. L'objet de l'évaluation du personnel : les compétences à maîtriser	139
2.4.1. Approche de la notion de compétence individuelle	140
2.4.2. Première ébauche : l'approche analytique	142
2.4.3. Deuxième courant de pensée : l'approche dynamique.....	144
2.4.4. De nouvelles compétences managériales : le contrôle des émotions ?	146
Section II : La transposition et l'adaptation de l'évaluation des personnels dans la fonction publique.....	149
1. Les compétences à maîtriser dans la fonction publique.....	149
1.1. Un système tiré historiquement de la notation avec de fortes connotations hiérarchiques	151
1.1.1. De 1946 à 1955 : les leçons de l'après guerre.....	151
1.1.2. De 1955 à 1959 : la fondation d'un statut moderne pour les fonctionnaires	152
1.1.3. Les années 1983-1984 : la codification d'un statut après les lois de décentralisation.....	153
1.2. Une évolution du système hiérarchique versus managérial qui trouve son apogée actuelle dans l'entretien professionnel annuel	155
1.2.1. La reconnaissance d'une procédure d'évaluation	155
1.2.2. Le « dernier » système de notation.....	156
1.2.3. L'entretien professionnel arbitre le débat entre évaluation et notation.....	158
2. Pourquoi évaluer les fonctionnaires ?	160
2.1. Améliorer la communication entre les différents niveaux d'encadrement	161
2.1.1. Créer un climat de travail plus favorable au sein de l'organisation.....	161
2.1.2. La responsabilisation des fonctionnaires associés et impliqués dans la modernisation : vers un renouveau managérial ?.....	163
2.2. Augmenter la rationalité des décisions en matière de personnels pour permettre la définition de projets professionnels et orienter les carrières.....	165
2.2.1. Mise en place d'une GPEEC dans la fonction publique	166

2.2.1.1. Approche globale	166
2.2.1.2. Déclinaison des métiers à travers une cartographie (RIME) et description des postes.....	167
2.2.2. Les conséquences sur le recrutement et le déroulement de carrière.....	169
2.2.2.1. L'évaluation à l'entrée de la fonction publique : vers un renouveau des concours	169
2.2.2.2. L'évaluation permet la mise en place de parcours avec un accompagnement adapté	170
3. La fonction RH adapte la démarche évaluative dans l'administration.....	172
3.1. Les conditions d'acceptabilité de l'outil passent par la concertation et la connaissance des règles formalisées	173
3.1.1. Une méthode de construction introduisant une concertation institutionnalisée	173
3.1.1.1. La mise en place de l'outil d'évaluation dans les différents ministères : une mise en place précipitée avec un fort accompagnement extérieur	173
3.1.1.2. L'introduction de nouvelles procédures se heurte à des résistances	174
3.1.1.3. Le cas de l'Office National des Forêts	176
3.1.1.3.1. La fixation de la méthode.....	177
3.1.1.3.2. La mise en place de la méthode	179
3.1.2. Le guide d'entretien : une nécessité non toujours complètement aboutie ?.	180
3.2. Les conditions d'appropriation de l'outil	183
3.2.1. L'appropriation de la démarche d'évaluation par les managers : un facteur clé de réussite pour l'efficacité du système	183
3.2.2. Le « manager évaluateur » juge et coach : un paradoxe à gérer	185
3.3. Les conditions de pérennité de l'outil	186
3.3.1. Mise en œuvre d'un système transparent et équitable.....	188
3.3.2. Un système qui se doit à la fois d'être objectif et d'être reconnu comme tel.	189
3.3.3. Le système doit gérer un double paradoxe : rester évolutif pour s'adapter aux buts et aux contraintes nouvelles tout en gardant un ancrage dans des repères établis.	191
4. Les instruments de l'évaluation.....	193
4.1. La nécessité de disposer d'outils pour réaliser une évaluation objective et équitable : cadre et formalisation expresse de l'entretien d'évaluation structuré	193

4.1.1. Construction préalable d'un référentiel de compétences à travers une grille critériée.....	193
4.1.2. Le choix des critères ne prend pas nécessairement en compte le management des compétences.....	197
4.1.3. La nature des échelles, la définition d'une cotation qualitative, la mesure en appréciation des performances et sa fiabilité.....	199
4.1.4. Validation par l'édiction d'une norme réglementaire.....	201
4.2. La synthèse des données qualitatives de la grille critériée.....	202
4.2.1. Une synthèse actuellement réalisée à dire d'expert : survivance d'une compétence discrétionnaire.....	203
4.2.2. Quel outil pertinent et facile d'utilisation peut-on donner aux managers pour l'appréciation globale d'un fonctionnaire ?.....	204
Synthèse de la première partie.....	206

DEUXIEME PARTIE - Méthodologie utilisée et terrain. 208

Chapitre III - Positionnement épistémologique et méthodologie..... 210

Section I : La recherche d'un positionnement épistémologique..... 210

1. Les questions épistémologiques rapportées à notre recherche amènent à prendre une approche interprétativiste..... 211

1.1. Le statut de la connaissance..... 211

1.2. La nature de la réalité..... 212

1.3. L'itinéraire de la connaissance..... 214

1.4. Valeur et validité de la connaissance produite..... 215

2. La construction de l'objet de notre recherche..... 216

2.1. Elaboration d'un projet de recherche..... 216

2.2. La réponse à notre problème concret : la construction d'un outil de gestion..... 218

2.3. Voies de construction des connaissances..... 223

Section II : L'approche du terrain par une démarche de recherche intervention..... 226

1. L'interaction entre la recherche et le terrain..... 226

1.1. La recherche interactive comme situation de gestion..... 227

1.2. Le statut de chercheur-DRH : une position d'intériorité dans l'entreprise..... 229

2. Les méthodes utilisées à l'appui de notre démarche itérative sont basées sur le « paradigme de Churchill »..... 231

2.1. L'ONF : un terrain particulier..... 231

2.1.1. Positionnement concurrentiel	231
2.1.2. Stratégie et organisation	232
2.1.2. Management des Ressources humaines	234
2.2. Les voies et méthodes mobilisées dans le cadre de notre recherche	237
2.2.1. Phase exploratoire	238
2.2.1.1 Recherche et choix d'un outil adapté	239
2.2.1.2. Collecte des données	240
2.2.1.2.1. Les données nécessaires à notre premier modèle.....	240
2.2.1.2.2. La construction d'un questionnaire sur la perception de l'outil.....	241
2.2.2. Phase de validation.....	244
2.2.2.1. Première collecte des données et tests.....	244
2.2.2.1. Elaboration d'un outil dédié aux managers.....	245
2.2.2.3. La conduite du changement au sein de l'établissement	245
Chapitre IV - La construction d'un outil de synthèse de données qualitatives	248
Section I : Comment opérer le traitement intégratif d'éléments subjectifs tirés des évaluations ?.....	249
1. Les outils classiques utilisés pour la « mesure des attitudes » en gestion se révèlent inadaptés.....	249
1.1. Echelle de Thurstone	250
1.2. Echelle de Lickert.....	251
1.3. Echelle de Guttman	254
2. La recherche d'un outil novateur en sciences de gestion	255
3. La logique floue : un système de raisonnement avec des composantes « sui generis »	258
3.1. Approche globale	258
3.2. Le principe de gradualité.....	260
4. Prise de décision et évaluation dans un contexte flou : le modèle de Fustier.	261
Section II : La création d'un modèle informatisé.....	267
1. La transposition à l'évaluation de personnes	267
1.1. On considèrera dans une première approche chaque famille prise de façon autonome.	268
1.1.1. Définition des différentes composantes	268
1.1.2. Cheminement opérationnel	269
1.2. La mise en oeuvre de la méthode définie.....	271

1.2.1. Application aux autres familles de critères	271
1.2.2. Extension du modèle initial liée à l'observation participante	271
2. La modélisation informatique	272
2.1. Les contraintes ont induit une analyse préalable au développement	273
2.1.1. La prise en compte des contraintes initiales.....	273
2.1.2. La programmation de l'applicatif.....	273
2.2. Présentation des différentes opérations à réaliser	274
2.2.1. Paramétrage de base	274
2.2.2. Saisie des données individuelles	275
Synthèse de la deuxième partie	278
<u>TROISIEME PARTIE</u> -Opérationnalisation et préconisations	280
Chapitre V - Mise en œuvre opérationnelle de l'outil.....	282
Section I : La recherche du modèle le plus adapté.....	283
1. Le premier modèle de synthèse : un outil à destination du service GRH	283
1.1. Le paramétrage de l'application : pondération des valeurs par un groupe d'experts	283
1.1.1. L'attribution de la meilleure valeur à chaque attribut, par famille.....	284
1.1.2. L'attribution du « meilleur » coefficient d'importance à chaque famille	286
1.2. Le recueil des données tirées de l'évaluation critériée.....	287
1.2.1. Le recueil de données et leur opérationnalisation	287
1.2.2. La saisie des données	288
2. Le deuxième modèle élaboré : un outil demandé par les managers.....	289
2.1. Un modèle facile à implémenter, simple et convivial.....	289
2.1.1. Un premier modèle dédié aux managers a été réalisé, avec des résultats mitigés en matière d'ergonomie.....	290
2.1.2. Le deuxième modèle créé a été délibérément orienté vers une utilisation simple, conviviale et permettant des gains de temps	294
2.2. Les paramétrages à réaliser	296
2.2.1. Le paramétrage de l'application :pondération des valeurs par le manager d'une entité.....	296
2.2.2. Le paramétrage du service.....	299
2.2.3. La mise à jour d'une base simplifiée des personnels	301

2.3. La synthèse des données en temps réel : production d'un résultat instantané tracé	303
Section II : L'analyse des informations obtenues	307
1. Les résultats issus de l'application du modèle de Fustier	307
1.1. D'une part par « famille » d'attributs prises séparément	307
1.2. D'autre part en mettant en ligne les résultats de chaque famille d'attributs	309
2. La validation par un modèle de régression multiple	312
2.1. Le modèle de régression appliqué	312
2.2. Les résultats obtenus et leur interprétation	313
3. Traitement et résultats	315
3.1. Structuration de notre démarche	316
3.2. Chargement et vérification des données dans le logiciel SPSS	317
3.3. Analyse univariée	320
3.3.1. Analyse des questions à variables discrètes	320
3.3.2. Analyse des questions à variables continues	322
3.4. Analyse bivariée	324
3.4.1. L'évaluation assistée par ordinateur est-elle facile d'utilisation ?	324
3.4.2. L'évaluation assistée par ordinateur est-elle fidèle ?	327
Section III : La participation de mon outil à la modernisation de la GRH dans la fonction publique	334
1. L'intégration de l'outil dans le processus de modernisation	335
2. La vérification des hypothèses formulées	338
2.1. Première hypothèse : « pour qu'une démarche d'évaluation soit crédible, il faut qu'elle soit mesurable »	338
2.2. Deuxième hypothèse : l'encadrement doit s'approprier la démarche évaluative pour assurer son efficacité et sa pérennité	340
Chapitre VI - Préconisations et analyse critique	345
Section I : Préconisations	346
1. Concernant la méthode	346
1.1. Une mise en œuvre dans un contexte particulier : une réponse à une sollicitation managériale	346
1.2. La qualité d'acteur interne a facilité l'utilisation de la recherche intervention et la participation des managers -acteurs	347
2. Concernant l'outil	348

2.1. La définition des critères qualitatifs de l'appréciation nécessite un dialogue constructif et une acceptation des personnels	350
2.2. Le paramétrage de l'outil doit prendre en compte les orientations stratégiques de l'entreprise pour définir la pondération des critères retenus	351
2.3. Une communication managériale sur les caractéristiques intrinsèques et les finalités de l'outil sont un gage de sa bonne utilisation et donc de la validité des résultats produits.	352
3. Concernant la fonction RH.....	353
3.1. Analyser l'impact global de la mise en place de l'outil	353
3.2. Préparer le travail managérial pour faciliter l'évaluation.....	355
Section II : Limites et apports	356
1. Analyse critique.....	356
1.1. Une expérimentation menée par un acteur ayant la qualité de responsable hiérarchique	356
1.2. Une expérimentation limitée à un seul établissement public	357
1.3. Un champ d'étude restreint aux cadres	358
1.4. Un outil basé sur la logique floue qui reste encore confidentielle en gestion des RH	360
2. Apports et développements possibles	361
2.1. Un outil support d'évaluation conçu pour les managers : une aide à la décision	362
2.2. Permettre de stimuler les compétences individuelles et promouvoir les parcours professionnels.....	362
2.2.1. Favoriser l'accompagnement proactif des transitions professionnelles en accompagnant le management des RH.....	363
2.2.2. La prise en charge par les personnels de leur évolution professionnelle	364
2.3. Améliorer la performance de l'organisation en contribuant à augmenter la valeur ajoutée	365
2.4. La substitution possible au système de notation des fonctionnaires	367
2.5. L'extension de l'outil d'EAO à toutes les entreprises qui utilisent un système d'appréciation.....	368
Synthèse de la troisième partie.....	370

CONCLUSION GENERALE

374

Résumé

La stratégie de modernisation du service public nécessite un accompagnement en matière de Gestion des Ressources Humaines pour évaluer les compétences des personnels d'encadrement. Cette démarche passe par la nécessité de disposer d'un outil de gestion adapté, faisant appel aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, et permettant de réaliser l'agrégation de données qualitatives. Pour ce faire, nous avons fait appel à un moteur d'inférence interne novateur basé sur l'intelligence artificielle, à savoir la logique floue. Il apparaît, à l'issue de la réalisation de notre outil d'Evaluation Assistée par Ordinateur, qu'il doit, pour bien remplir son rôle, posséder des qualités particulières permettant de réaliser l'évaluation la plus objective et équitable possible. Sa mise en usage dans des conditions réelles amène à indiquer qu'il doit, pour pouvoir faire l'objet d'une acceptation et d'une appropriation, à la fois par les managers et les personnels évalués, être crédible et efficace. Les tests réalisés nous permettent par ailleurs d'affirmer que la perception essentielle de son rôle, de son utilité, et de sa facilité d'utilisation est une nécessité qui sera le corollaire de sa pérennité.

Mots clés : Appréciation des performances, Evaluation, Fonctionnaire, Compétences, Management, Outil de gestion, Logique floue

Abstract

The strategy of modernization of the public sector requires an Human Resource Management accompaniment, for the evaluation competencies of the supervisory staff. This approach relies on the necessity of having an adapted management tool, requiring New Information and Communication Technologies, and allowing the aggregation of qualitative data. To achieve our objectives, we used an innovative, internal, interference engine based on artificial intelligence, namely the "fuzzy logic". It would seem, at the conclusion of the realization of our Computer-Aided Evaluation tool, that it must, in order to perform its role well, possess particular qualities allowing it to carry out the most objective and fairest evaluation as possible. Its use in real conditions indicates that it must, to be accepted and an appropriation, at once by the managers and the estimated staffs, be credible and effective. The realized tests allow us to assert that the essential perception of its role, its utility, and its facility of use, are a necessity which will be the corollary of ensuring its continual existence.

Keywords : Performance Appraisal, Evaluation, Public Servant, Competencies, Management, Management tools, Fuzzy Logic