



Journal Homepage: [-www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI: 10.21474/IJAR01/14021
DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/14021>



RESEARCH ARTICLE

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE CHALLENGED BY THE EVALUATION

Jaurès B. Kouin

Maître-Assistant en Sociologie du Travail et des Organisations, Enseignant Chercheur au Département de Sociologie-Anthropologie de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin).

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 05 November 2021

Final Accepted: 09 December 2021

Published: January 2022

Key words:-

Evaluation, Human Dimension,
Performance, Agency, Ministry

Abstract

Assessment is a management tool for organizational performance. Indeed, the production of a good performance in a company begins with the evaluation of the working conditions of the employees that make it possible to know if the factors of production are favorable and if the workers are motivated. Then comes the evaluation of the employee's performance, which is the mechanism for assessing his productivity through his behavior in the workplace, his adherence to the established culture. Thus, effective management of the organization depends on taking into account the human dimension, which is the source of performance. It is advisable, through this article, to deconstruct the concept of performance in order to configure it in a sociological perspective which considers the organization as structured by the interrelation of the social actors superimposed on different strata where the hierarchical superiors command the subordinates to generate models of social production and reproduction. This article examines organizational performance through the lens of the sociology of organizations through the human dimension interface. It is the result of a survey carried out in a public agency and at the ministry in charge of secondary education and has the general objective of analyzing the performance of employees based on their behavior in the workplace. It is qualitative in nature and models of self-determination and interactionism have been referenced for analysis of the data.

Copy Right, IJAR, 2022., All rights reserved.

Introduction:-

Pendant longtemps la question de la performance organisationnelle est considérée, à tort ou à raison, comme la chasse gardée de la réflexion des économistes et gestionnaires d'entreprises. En effet, ont noté Michel Lebas et Ken Euske (2007, p. 125), « le mot "performance" est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance ». Une telle considération réduit le champ conceptuel de la performance et soustrait l'organisation elle-même des interprétations sociologiques, psychologiques voire juridiques qui en font également un sujet de prédilection. Mike Kennerley et Andy Neely, (2003), ont fait remarquer actuellement dans la littérature sur la mesure de la performance que plusieurs chercheurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des organisations. Judy Cumby et Joan Conrod (2001) notent que les limites des indicateurs financiers sont encore plus importantes pour des entreprises innovantes,

Corresponding Author:- Jaurès B. Kouin

Address:- Maître-Assistant en Sociologie du travail et des organisations, Enseignant Chercheur au Département de Sociologie-Anthropologie de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin).

dont la valeur créée est dépendante d'une façon étroite des actifs intangibles et du capital intellectuel. Marylène Gagné et Jacques Forest (2008) ont récemment souligné l'importance qu'il faut accorder à la mise en place d'un système d'évaluation du rendement qui permette la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés et ainsi favorise la motivation autonome au travail. Il convient, *ceteris paribus*, de déconstruire le concept afin de le configurer dans une perspective sociologique où l'organisation est conçue comme « un construit social » structuré par l'interrelation des acteurs sociaux superposés sur des strates différentes où les plus hiérarchiquement supérieurs assurent le commandement des subalternes pour générer des modèles de production et de reproductions sociales. Car, dans le fonctionnement des organisations, la performance naît à partir de la structuration des rapports de travail entre les acteurs sur une échelle de valeurs et de normes désignées *sui generis* par le concept de culture. Partant, la performance organisationnelle est tributaire du système de valeurs et de normes qu'une organisation impose à ses membres afin de faire face à son environnement. Ainsi que le prônent Hellriegel, Don, John W. Slocum et Richard W. Woodman, (2004, p.46) la performance organisationnelle est foncièrement liée à sa culture.

« Les effets de la culture d'entreprise peuvent se résumer en quatre idées clefs. Premièrement, connaître la culture d'une organisation permet aux employés de comprendre l'histoire de la firme et sa démarche actuelle, ce qui, en retour, leur indique les comportements que l'on attend d'eux à l'avenir. Deuxièmement, la culture d'entreprise peut favoriser l'adhésion du personnel à la philosophie et aux valeurs de l'entreprise. Cela permet aux employés d'avoir le sentiment de travailler pour atteindre des objectifs auxquels ils croient. Troisièmement, la culture d'entreprise et les normes qui y sont attachées servent de mécanisme de contrôle pour amener le personnel à adopter les comportements désirés ou à renoncer aux comportements indésirables. Enfin, certaines sortes de cultures d'entreprise peuvent, plus que d'autres, correspondre à une plus grande efficacité et à une meilleure productivité » (*Ibid*).

Cette démarche amène à structurer l'analyse sur la dimension humaine de l'organisation (Nicole Côté, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques, 1998, p.1) avec une incursion dans la « gestion des ressources humaines » considérée comme le principal axe de la performance et du développement des entreprises. Jacques Igalens et Alain Roger (2007) soulignent qu'on est parvenu à la « Fonction Ressources Humaines » pour conduire les organisations à la performance. Ainsi, un véritable pilotage des organisations implique la prise en compte des aspects humains, donc une gestion optimale de son capital humain qui repose sur plusieurs pratiques et outils où la culture occupe une place centrale. C'est à juste titre que Sylvie Guerrero (2014, p.4) écrit:

« Le Directeur des Ressources Humaines doit répondre aux attentes de la direction générale en matière de productivité et d'utilisation au meilleur coût des ressources qu'il gère ; il doit aussi se soucier de la capacité d'évolution et d'adaptation des collaborateurs, susciter leur motivation et leurs implications dans l'entreprise. D'un administrateur redoutable, il s'est transformé progressivement en catalyseur d'énergie, en créateur de culture d'entreprise et de dynamisme ».

Ainsi, dans la multitude des pratiques de la mission « Ressources Humaines », l'évaluation des salariés occupe une place importante après le recrutement, la formation et la motivation des salariés. Selon Jean-Marie Peretti (2013, p.30), le gestionnaire des ressources humaines est « celui qui assure la répartition des tâches entre les salariés, le contrôle de l'exécution des tâches, celui qui apprécie les salariés dans l'exercice de leurs fonctions ». Dans ce sens, il veille à la bonne exécution des tâches, contrôle et apprécie les compétences et évalue les salariés par rapport au contrat d'objectif qui est dispensateur de la performance de l'organisation. Le présent article examine la performance organisationnelle au prisme de la sociologie des organisations à travers l'interface de la dimension humaine de l'organisation. Pour y parvenir, une enquête a été réalisée dans une agence publique et au ministère en charge de l'enseignement secondaire et a pour objectif d'examiner le mode d'évaluation en œuvre et le lien subtil entre l'évaluation et la performance. La question qui a servi de fil conducteur à cette recherche est formulée ainsi qu'il suit: comment évaluer la performance des salariés en dehors des critères économiques ? Les comportements du salarié en situation de travail et son adhésion aux valeurs permettent d'évaluer sa performance, telle est l'hypothèse de recherche. L'objectif général de l'enquête est d'analyser la performance individuelle des salariés à partir de leurs comportements en situation de travail et leur adhésion aux valeurs de l'organisation.

Démarche méthodologique de la recherche

L'enquête s'est effectuée à l'Agence Nationale des Transports Terrestres et au ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle. Quatre moments clés ont marqué la recherche. Après une phase exploratoire consacrée essentiellement à la méta-analyse et à la collecte des données brutes, l'échantillonnage a été opéré au moyen de la technique de quota. Ainsi, deux échantillons ont été constitués : le premier est composé de quinze (15) managers c'est-à-dire ceux qui ont la charge de commander des agents placés sous leur ordre en situation de travail et d'évaluer leur rendement : Ce sont les "first managers" (des chefs de division ou de section, les chefs de service) et les "middle managers" (les chefs départements, les directeurs techniques, etc.). Le deuxième est composé de trente (30) collaborateurs et employés subalternes dont vingt (20) collaborateurs du ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle et dix (10) collaborateurs de l'Agence Nationale des Transports Terrestres. La troisième phase de la recherche est l'enquête proprement dite où un corpus a été recueilli dans une approche qualitative à partir d'entretien semi-directif et d'observation de situation réelle sur les variables telles que les comportements des salariés en situation de travail, les conditions de travail, le climat de travail, le partage des valeurs de l'organisation par les membres, le respect des normes, les rapports sociaux émergents en situation de travail, l'examen du rendement individuel, le mode d'évaluation des salariés, les types d'évaluation en œuvre, etc. L'analyse des données collectées s'est appuyée sur le modèle théorique de l'autodétermination qui positionne l'employé en interaction constante avec son environnement socioprofessionnel. Cette interaction avec l'environnement influence la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés (Edward L Deci, et Richard M. Ryan, 2008, 2000). La théorie de l'autodétermination postule que certains besoins psychologiques sont des nutriments essentiels au développement optimal et au bien-être du travailleur. La satisfaction de ces besoins permettrait notamment de faciliter l'intériorisation des valeurs et de la culture de l'organisation par les salariés (Edward L. Deci et Richard M. Ryan, 2000). De plus, le processus d'évaluation met en exergue la manifestation de position et du pouvoir qui implique la mise en œuvre des stratégies des acteurs. Pour mieux comprendre cette jonction, nous avons également référencé l'analyse stratégique de Michel Crozier et d'Erhard Friedberg comme le second modèle théorique d'analyse. Ce modèle permet de mettre en évidence la dynamique entre les collaborateurs et les supérieurs de l'administration publique. La recherche a consisté à analyser les positions et les pouvoirs des différents acteurs en ce qui concerne l'évaluation des agents. En fonction de son pouvoir lié à sa position, l'agent public est amené à adopter tel ou tel comportement au moment de l'évaluation.

Présentation et analyse des résultats

Les données collectées sont présentées et analysées selon suivant trois dimensions.

Evaluation de la motivation des salariés au travail

Un véritable mécanisme d'augmentation du rendement des agents est tributaire de l'évaluation de la motivation car, un agent démotivé ne rend pas, il est inefficace au travail. Le rendement du salarié dépend d'abord de sa motivation au travail qui doit être évaluée par le gestionnaire. L'évaluation de la motivation permet de mesurer l'attachement du salarié à son travail qui passe par sa socialisation et son intégration dans son milieu professionnel. Ce qui centre l'analyse sur l'adhésion du salarié aux valeurs et aux normes de son travail et de sa communauté professionnelle. L'évaluation de la motivation du salarié a l'avantage d'amener le gestionnaire à engager des gestes et des actions qui visent à satisfaire les besoins psychologiques et à les inciter au travail aux fins de l'obtention d'un bon rendement. C'est une rétroaction dans le processus managérial de la performance qui conduit le gestionnaire à agir en amont pour connaître le degré de motivation du salarié et son ardeur au travail. Cette rétroaction de la démarche évaluative sert de soubassement à la gestion optimale de la performance des organisations. C'est, en effet, une démarche qui traduit la prise en compte de la dimension humaine de l'organisation en questionnant l'humain en situation de travail. C'est ainsi que les données recueillies montrent que les salariés se plaignent de leurs conditions matérielles de travail. Une situation qui souligne un manque de motivation des employés de l'Agence Nationale des Transports Terrestres qui dénoncent, par exemple, l'exiguïté des bureaux où ils sont à l'étroit, la vétusté du matériel de travail, le manque de maintenance du matériel informatique qui ne fonctionnent pas correctement. Du coup, à la tâche, les travailleurs ne sont pas activés ; ils sont démotivés et leur rendement souffre de probance. Ils manquent d'ardeur au travail. Dans ces conditions, le rendement des employés prennent un coup.

« Nous travaillons dans des conditions difficiles. Les ordinateurs sont vétustes sans anti-virus et les fichiers sont endommagés, les sièges sont branlants et les climatiseurs ne fonctionnent pas bien. Ce qui fait qu'on n'a pas envie de travailler comme il faut. Les chefs en sont conscients. Les besoins en matériel et les doléances sont exprimés mais ne sont pas encore satisfaits. Si les chefs peuvent comprendre l'impact des mauvaises conditions matérielles de travail sur le rendement des travailleurs.....» (Propos de Monsieur TOSSOU V. M. Gontrand, âgé de 43 ans, transcription.)

Cette déclaration montre bien l'importance de l'évaluation des conditions de travail en matière de productivité. En effet, au-delà de toute considération économique, l'évaluation des conditions de travail joue un rôle anticipatif pour le rendement qualitatif et quantitatif des salariés. Lorsqu'elles sont évaluées, les conditions de travail donnent lieu à une remédiation qui permet de corriger les insuffisances pour booster la saine émulation des employés qui favorise l'optimisation de la productivité des employés. Frederic Herzberg (1971) dans sa théorie valorisants-ambiance, fait noter qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir et à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Frederic Herzberg, Bernard Mausneret Barbara B. Snyderman, (1959) soulignent que les facteurs d'hygiène en milieu de travail interviennent essentiellement pour amener les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à augmenter le rendement. En effet, l'hygiène n'a pas la capacité d'apporter de la satisfaction, cependant elle engendre l'indifférence et génère de l'insatisfaction. L'incapacité d'apporter de la satisfaction fait que les facteurs d'hygiène ne sont pas, à proprement parler, source de motivation, mais leur absence provoque la démotivation. Ils sont nécessaires et empêchent l'insatisfaction au travail. Cependant, ils ne sont pas en mesure de générer ni la satisfaction au travail, ni le comportement motivé (Craig Pinder, 1984, p.23). Les facteurs d'hygiène ou d'ambiance que sont, entre autres, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle comme par exemple la mutation) sont générateurs de motivation. Il est alors indispensable de savoir si les conditions de travail des employés sont propices pour un meilleur rendement, gage de la performance de l'organisation à travers une évaluation *ex ante*. Au tant que faire se peut, elle permet au gestionnaire d'être rassuré que les salariés sont dans les conditions optimales pour bien travailler et mieux rendre. Il est donc nécessaire d'instaurer dès le départ un climat favorable à la motivation des travailleurs afin d'anticiper sur leur démotivation. Dans ce sens, il s'agit de mettre en place un véritable climat relationnel entre les managers et leurs collaborateurs tout au long de la ligne hiérarchique. Malheureusement, il n'existe pas ce type d'évaluation au ministère en charge des enseignements secondaire et technique et à l'Agence Nationale des Transports Terrestres. Ce qui affecte la motivation au travail des agents. Comme l'écrivent à juste titre Nicole Côté, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques, (*op. cit.*, p. 408), dans le contexte actuel de l'explosion des technologies, de l'information et des télécommunications, de mondialisation des marchés, « on se rend compte que la valeur ajoutée d'une entreprise par rapport à d'autres est souvent reliée à son excellence dans ses aspects les plus « mous » tels que la motivation du personnel, la créativité, le climat de travail, le leadership, la loyauté, l'adaptabilité au changement, le sens de l'éthique, etc ».

Dans cette optique, l'évaluation des conditions de travail se veut une pratique, sinon une culture des organisations qui aspirent véritablement à la performance. Elle est l'illustration de la dimension humaine de l'organisation qui valorise l'Être dans et par le travail, « vu il n'y a de richesse, ni de force que d'hommes... » (Jean-Frédéric Vergnies, 2008, p.1). De la sorte, la dimension humaine est, toute proportion gardée, le véhicule de la performance de l'organisation. Dès lors, au-delà de toute considération d'agrégats économiques de mesure de performance, les conditions de travail sont des facteurs déterminants pour la jauge de la performance organisationnelle. C'est pour cette raison que les organisations agiles font de l'évaluation des conditions de travail un principe d'or dans leur mode management. Seulement, la mise en place de bonnes conditions de travail ne suffit pas à elle seule de garantir le bon rendement des employés. Il faut une évaluation des salariés eux-mêmes en situation de travail.

Evaluation des salariés en situation de travail

L'évaluation des salariés est un outil de gestion des organisations orientées vers la performance, la compétitivité et la domination du marché. Toutes les organisations font de l'évaluation « leur bâton magique » de la rentabilité. Elle engage à la fois les salariés et l'entreprise et permet la prise de mesures correctrices qui remettent « les pendules à l'heure ». Partant, le salarié est invité à internaliser les décisions de l'évaluation pour mieux occuper son poste de travail. De la sorte, l'évaluation du rendement apparaît également comme un mécanisme de développement des compétences. Elle est, à cet effet, un type formation *in situ* fait place à l'appréciation. Comme le rappellent Loïc Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeys (2002, p. 57) « le terme d'évaluation, en le considérant plus large que celui d'appréciation, concerne la pratique en entreprise. Toutefois, il est à noter que l'évaluation et l'appréciation sont souvent employées l'une pour l'autre ». Dans cette perspective, il n'existe pas une différence substantielle entre l'appréciation et l'évaluation et l'on utilise indifféremment l'une ou l'autre pour désigner la même réalité. Elles conduisent toutes deux à la fixation des critères de référence pour être bien menée (*Ibid.*). Elles supposent donc la prise en compte d'une échelle de valeurs communes entre tous les acteurs. Ce point de vue est partagé par Jean-Marie Peretti (2013, p.262) pour qui « un système d'appréciation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation...) et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel » qui portent la culture de l'entreprise dans une dimension infinitésimale. On se

rend alors compte que l'évaluation ou tout simplement l'appréciation est un outil précieux de gestion indispensable pour le manager qui lui permet de savoir si les salariés respectent les principes qui président à l'exécution des tâches, de mesurer leur efficacité et leur compétence et de prendre des décisions à l'égard des salariés en ce qui concerne leur évolution dans leurs carrières au regard de la culture organisationnelle.

« Les techniques d'appréciation sous-tendent les principaux outils de gestion des ressources humaines. Elles sont au cœur de la problématique emploi-compétences. Elles président également aux opérations de recrutement, de rémunération et de gestion des carrières » (Geneviève Lacono, 2002, p.163). Sans ambages, ces propos éclairent d'un jour nouveau l'importance de l'évaluation dans la carrière des employés. Elle intervient avant toute démarche de promotion du salarié; elle est antérieure à toute augmentation de rémunération et rassure en aval le gestionnaire quant aux objectifs à atteindre. A cet égard, l'appréciation sert d'outil de promotion, de rémunération, de formation et conduit le manager à prendre des décisions qui, à la fois, mesurent la performance du salarié et garantissent le bon rendement et la compétitivité de l'organisation. L'évaluation donne lieu à des sanctions qui ont pour finalité l'amélioration du rendement de l'agent apprécié. Les résultats de l'évaluation peuvent également aller dans le sens d'encourager l'agent en cas de résultats probants ou, *a contrario*, font intervenir des punitions à infliger au salarié en cas d'insuffisance notoire de rendement. Christian Ballico (1998), en abordant la question de l'appréciation, dégage un consensus sur trois points:

« L'évaluation des performances représente une nécessité au plan économique: l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production. La qualité de celle-ci, tout autant que la pression du marché, des clients, représente à ce niveau des contraintes qui rendent un tel processus inévitable ».

« L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation entre les hommes et leurs fonctions et de la qualité des structures d'organisation mises en place ».

« 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 ».

Dans ce contexte également, les agrégats économiques n'interviennent pas non plus pour la mesure de la performance organisationnelle; ce sont les comportements des employés en situation de travail qui servent de référentiels pour cette mesure. Ainsi, la dimension humaine de l'organisation est consubstantielle à la performance. Il va sans dire que l'entreprise ne pourra répondre efficacement aux exigences de la concurrence et de la compétitivité que si son personnel est régulièrement apprécié et sanctionné à travers son comportement au travail en fonction de sa culture. C'est dans cette optique que Jean-Marie Peretti (*op. cit.*, p.262) précise que « l'appréciation doit permettre de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle; d'améliorer la gestion du potentiel humain; de mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement ». Dans la même veine, Sylvie Guerrero (*op. cit.*, p.108) retient ce qui suit:

« L'évaluation est une pratique sensible. L'évaluation est une étape importante de la vie de tout salarié car, elle est l'occasion de recevoir un feedback sur son travail, de s'exprimer sur son poste et ses objectifs, ou encore de discuter de son évolution dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement un moment privilégié d'échange ».

De façon pratique, l'évaluation du rendement de l'employé vient après qu'on lui a attribué des tâches à exécuter et la fixation des objectifs à atteindre. Perrenoud Philippe (1989) fait noter qu'au début de l'année, le manager et l'employé fixent ensemble les objectifs à atteindre par l'employé. Ils vont discuter de ce que le collaborateur va faire au cours des douze mois à venir (les responsabilités-clés attachées au poste ainsi que les objectifs et projets) et comment ce dernier va s'y prendre (le comportement et les compétences requis). Ils parleront aussi des perspectives de développement personnel. Le manager l'encadre pour augmenter les probabilités de succès de l'exécution des tâches. Il crée les conditions qui motivent et résout les problèmes qui peuvent surgir et qui pourront éventuellement entraver cette quête de la performance. À mi-chemin ou peut-être plus fréquemment, ils se rencontrent pour un bilan d'étape. Ensuite, vient l'étape de l'évaluation du rendement. Pour s'y prendre, le responsable fait une rétrospective des performances de son subordonné au cours de l'année écoulée. Il rassemble les documents mis à sa disposition pour évaluer et il les remplit. Il pourra émettre des recommandations dans le sens d'agir sur la rémunération de

l'agent en se basant sur la qualité du travail fournit (Claude Levy-Leboyer, 2005). L'évaluation complète est, en général, transmise à un niveau supérieur pour validation. D'autres responsables comme celui des rémunérations, le chef-service de carrières pourront également apporter leur caution. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre l'entretien d'appréciation entre le manager et son collaborateur. En effet, il offre l'occasion pour faire le point, dans un esprit d'objectivité et de confiance et d'aide à l'amélioration du personnel dans le cadre de l'augmentation du rendement de l'entreprise. Il sert à la gestion quotidienne du personnel et favorise le suivi et l'atteinte des objectifs d'une année sur l'autre. Il permet une prise en compte et une amélioration des conditions et des relations de travail en favorisant une prise de décision relative à l'évolution des postes et de responsabilité. L'entretien d'appréciation se veut aussi un outil de gestion des ressources humaines qui est au service du développement des compétences et de l'augmentation de la performance. Car, par le tremplin de l'entretien d'appréciation, le manager évalue aussi l'efficacité des formations suivies, ce qui permet d'établir un bilan ouvert de l'activité du collaborateur, en référence à la stratégie de l'entreprise, aux objectifs fixés, aux compétences de l'emploi. Il présente plusieurs avantages qui caracolent la performance de l'organisation à travers l'identification des employés les plus performants et ceux qui sont les moins performants. Il apparaît clairement que l'évaluation est dispensatrice de la performance de l'organisation. Sans elle, les agents céderont à la figuration et exécuteront mal les tâches à défaut de les abandonner. McGregor Douglass (1960) fait noter à cet effet que certains individus sont paresseux par naissance et il faut les diriger autoritairement pour avoir le rendement.

Les motifs de l'appréciation des agents

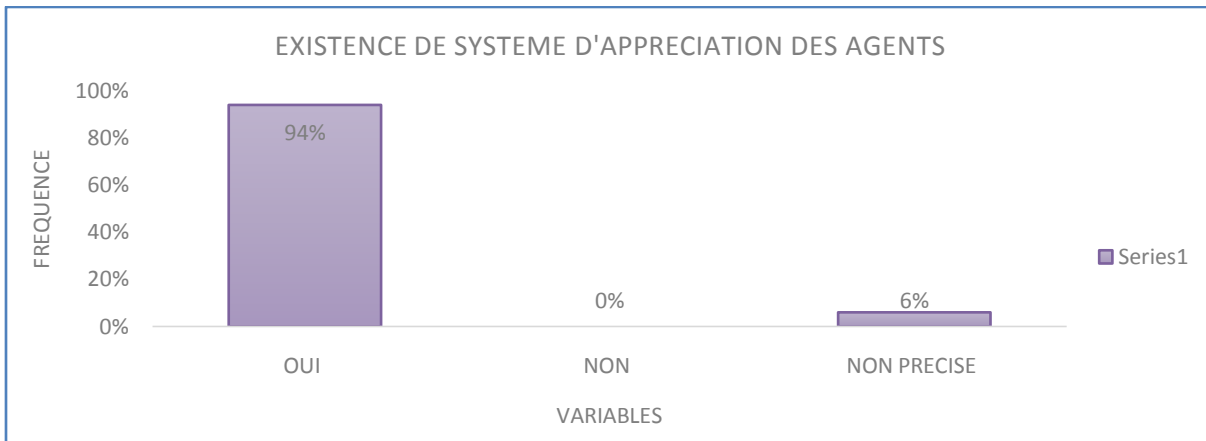
Même si l'appréciation du personnel concourt globalement à la performance de l'organisation, elle est soutenue par plusieurs raisons. D'après Roger Monié (1986), Géraldine Schmidt et Estelle Mercier (2004), les principales raisons de l'appréciation sont:

1. répondre à un vœu des salariés : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution?
2. responsabiliser l'encadrement afin d'éviter les comportements discrétionnaires ;
3. faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières ;
4. favoriser la communication représentant l'occasion d'un dialogue avec les supérieurs ;
5. servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires dans le cadre de l'individualisation des rémunérations ;
6. fournir des données pour la formation par le recueil des besoins et des souhaits ;
7. améliorer la productivité ;
8. rationaliser les décisions de gestion du personnel ;
9. valoriser les hommes...

Dans de nombreux cas, les procédures d'appréciation étaient réservées à l'encadrement et à la maîtrise. Les systèmes d'appréciation couvrant la totalité du personnel retiennent en règle générale des documents différents selon les catégories socioprofessionnelles. Pour Géraldine Schmidt et Estelle Mercier (*op. cit.*), Jean-Marie Peretti (*op. cit.*) il existe une grille d'évaluation depuis les années 80 qui s'utilise avec de nombreuses adaptations. Elle est utilisée par le chef direct de l'intéressé avant d'être revue par le supérieur du second degré. "N" est noté par N+1 et cette notation est revue par N+2. La notation de N+2 est communiquée à N+1 afin de permettre une harmonisation en cas de divergence. Il appartient également à N+2 de décider de la suite à donner aux recommandations de N+1. De ce fait, l'appréciation renseigne non seulement sur l'apprécié mais également sur son auteur. Selon Peretti, la périodicité retenue est de deux ans en cours de carrière après deux évaluations plus rapprochées au début (six mois et dix-huit mois après l'embauche). Loïc Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre (*op. cit.*) soulignent le respect de certains principes cardinaux en matière d'évaluation. Il s'agit de la mesure objective et subjective de la performance, l'adaptabilité des critères, la cohérence des critères avec l'objet de l'évaluation, la formation des appréciateurs et les appréciés, la recherche de la transparence et le respect du cadre réglementaire (code du travail et conventions collectives). Toute évaluation a un aspect visible et un aspect invisible. L'avant et l'après évaluation sont des étapes centrales, gage d'efficacité, d'acceptation et de légitimité de l'évaluation (*Ibid*). Une telle approche de l'évaluation est affiliée à la logique du management scientifique prôné par Frederic Winslow Taylor. En effet, ce mode de management confère une prépondérance accordée à l'objectivité autour de la volonté de fonder une technologie de l'appréciation afin d'éviter la subjectivité de l'évaluateur. L'appréciation est basée sur le poste dont les exigences sont traduites en comportements porteurs de performance. Les théories de la motivation issues du courant des ressources humaines mettent l'accent sur le feed-back, les besoins de reconnaissance, les besoins de réalisation de soi et de reconnaissance a fait noter Jean-Marie Peretti (2011). L'entretien d'appréciation est envisagé dans ce cadre comme un moment privilégié d'écoute et de communication. La qualité de l'entretien peut susciter la confiance, la motivation et construire les termes d'un contrat psychologique entre un salarié et son supérieur. Cette

approche de l'entretien est très vivace et suscite de nombreux travaux de recherche (*Ibid.*, p. 265). A toutes les étapes de l'évaluation, on se rend fondamentalement compte que l'humain et non l'économique intervient à titre essentiel. L'évaluation porte sur le comportement, la socialisation et l'intégration du salarié dans sa communauté de travail. On interroge de ce fait le psychologique à travers le comportement du salarié, le sociologique par l'interrelation et les interactions entre les employés et l'anthropologique par la culture de l'organisation. De la sorte, il y a une consubstantialité en la dimension humaine et la performance de l'organisation.

La figure n° 1 renseigne sur le mode d'évaluation des agents au ministère en charge de l'enseignement secondaire.



Source: Les données de l'enquête, septembre 2018

Dans une majorité de 95,55%, soit 43 enquêtés sur 45, reconnaissent l'existence d'un mécanisme d'appréciation. En effet, les employés sont appréciés par leurs supérieurs hiérarchiques directs à travers une notation pour leurs avancements ou changement de grade. Les dispositions de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanent de l'Etat (APE), et la loi n°2015-18 portant statut général de la fonction publique font obligation aux responsables hiérarchiques d'évaluer et d'apprécier au moins une fois l'an leurs collaborateurs. Cette évaluation est assortie de l'établissement d'un bulletin individuel de notes qui est transmis aux autorités supérieures pour exploitation pour la carrière de l'agent évalué. Pour les agents de la catégorie A c'est-à-dire les cadres de conception, l'appréciation porte sur:

1. la connaissance professionnelle (notée sur 5 points) ;
2. la culture générale (notée sur 5 points) ;
3. l'efficacité ou la capacité d'encadrement et de Direction (notée sur 5 points) ;
4. la disponibilité et sens du service public (notée sur 5 points), soit un total de 20 points.

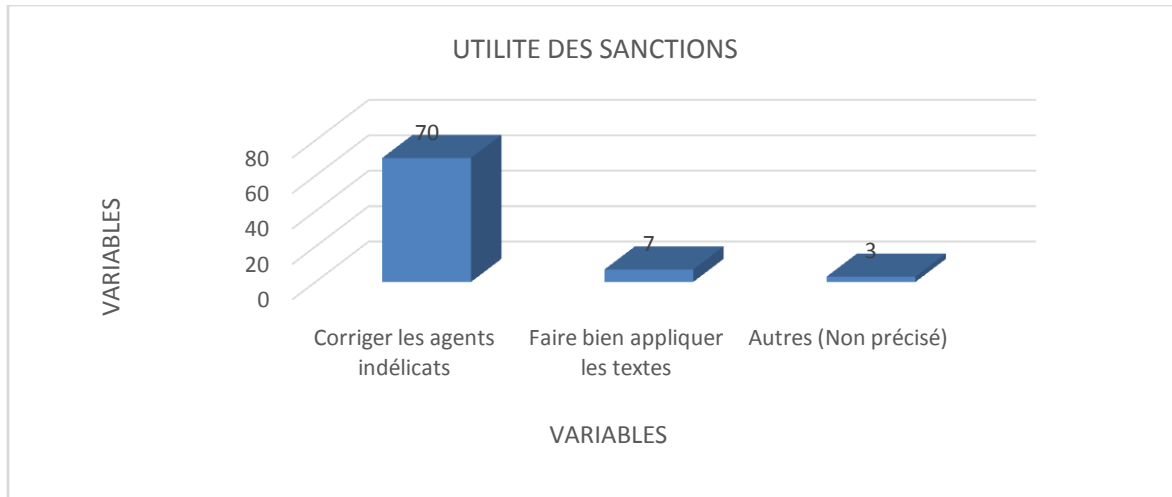
Quant aux agents de la catégorie B qui sont les cadres de maîtrise, ils sont appréciés à travers les éléments ci-après:

1. la connaissance professionnelle (notée sur 5 points) ;
2. le sens de l'organisation et méthode dans le travail (5 points) ;
3. l'assiduité et efficacité (notée sur 5 points) ;
4. le sens du service public (notée sur 5 points).

Les fonctionnaires des catégories C et D sont appréciés par les éléments suivants:

1. la connaissance professionnelle (notée sur 5 points) ;
2. la ponctualité et assiduité (notée sur 5 points) ;
3. les soins et rapidité dans l'exécution des tâches (notée sur 5) ;
4. la conscience professionnelle (notée sur 5 points).

La figure n° 5 illustre l'avis des informateurs sur les sanctions issues de l'évaluation.



Dans une proportion de 86,66%, soit 40 agents sur 45 affirment que les sanctions ne sont pas véritablement infligées aux agents médiocres ou moins performants. Il se pose en réalité la question de la finalité et de l'exploitation des résultats de l'évaluation dans les administrations publiques. Normalement, les sanctions amènent les agents à mieux faire leur travail. Elles permettent une amélioration de rendement des travailleurs. Cette situation traduit la stratégie et la rationalité des acteurs sur le champ de l'évaluation.

Discussion:-

Maurice Thévenet (2015, p. 10-12) fait remarquer que la culture est présente dans tous les domaines du management. C'est elle qui renseigne sur la vision et la stratégie de l'organisation et, en tant que telle, elle intègre l'évaluation et la performance qui en est la finalité. En cela, la culture est un élément de diagnostic et de référence pour l'exécution des activités. Ainsi, la gestion des ressources humaines y voit une référence pour le changement et l'implication des personnes; même le marketing s'interroge sur la culture commerciale de l'entreprise. En considérant la culture comme la façon dont une communauté de personnes vit, se perçoit et travaille ensemble, on peut dire qu'elle est le substratum du lien social et du fonctionnement des groupes humains. Rien ne s'opère dans une organisation en marge de sa culture et l'évaluation, quelle que soit sa nature ou sa forme est tributaire de la culture qui n'est en réalité qu'« un fait essentiellement humain ». Le facteur humain tel qu'il a été abordé par l'Ecole des Relations Humaines revêt une importance capitale dans la gestion de la performance. Parce que la culture porte en elle le fondement de l'organisation et sa vision, des facteurs de construction et de restructuration décisive, elle se positionne comme objet stratégique, capital immatériel au service de la productivité et ceci plus que les facteurs économiques (Claude Levy-Leboyer, 2002). Changer de stratégie et se réformer d'identifier l'impact et les résistances au changement pour adopter les leviers ou acteurs d'évolution adéquats nécessitent la connaissance de la culture. Si le leadership et le style de management occupent une position prépondérante dans la dynamique d'une entreprise, ils ne peuvent opérer avec efficacité que dans un climat social apaisé et constructif. Partant, l'évaluation des conditions de travail des salariés avant l'évaluation de leur rendement individuel devient un préalable et une nécessité pour la performance. De ce fait, c'est un truisme de poser comme postulat que la culture est un levier de performance et les relations sociales y jouent un rôle essentiel. En effet, toutes les organisations travaillent sur la base de leur culture pour résoudre des problèmes concrets de stratégie, de fusion, de mobilisation du personnel, d'évaluation, de restructuration, voire de communication (*Ibid.*). Dans cette perspective, un bon système d'appréciation permet au manager, d'une part de réaliser un diagnostic permanent de son unité et d'autre part d'améliorer les relations avec ses collaborateurs et la compréhension. Au-delà de toute considération micro ou macroéconomique, il s'agit de compter fondamentalement sur la dimension sociale de l'organisation qui devient ainsi le symbole et la manifestation du nouveau rôle dans l'approche « Tous DRH » pour reprendre le nominal cher à Jean-Marie Peretti (2006). Le monde du travail est en perpétuel changement et les règles qui l'organisent s'adaptent en conséquence. Avec tous ces changements, l'évaluation prend encore plus de sens, d'autant plus qu'il y a de nouvelles demandes formulées par les différentes parties. Pour Levy-Leboyer (2010), l'organisation, pour une évaluation optimale, va faire travailler de plus en plus ses personnes en groupes de travail ou sur des projets. Il faut donc adapter l'évaluation à la performance, tout en se posant des questions. Il faut donc adapter l'évaluation en ciblant ce qu'on cherche à découvrir : la performance de groupe et/ou la performance individuelle. Il faut

également harmoniser les rétributions et les sanctions. D'où l'importance de l'équité et de la justice sociale considérée par John Stacey Adams (1963) comme moteur de la motivation du personnel. En situation de travail, les employés répondent à la fois de façon cognitive et comportementale à la perception d'injustice dans leur milieu de travail (*Ibid*). En effet, la théorie de l'équité insiste plus sur les données relatives c'est-à-dire le ratio d'input sur output. Sont généralement considérés comme « inputs » l'effort au travail, la loyauté, l'engagement, la compétence, la capacité, l'adaptabilité, la flexibilité, la tolérance, la détermination, l'esprit d'entreprise et de groupe, la coopération, la solidarité, l'enthousiasme, la confiance dans son patron et ses supérieurs, l'appui de ses collègues et de ses subordonnés, le sacrifice personnel, etc. Quant aux outputs, ils concernent ordinairement toutes les récompenses financières (la rémunération brute, le salaire net, les notes de frais, les avantages en nature, l'intéressement sur le bénéfice, le régime de retraite, les primes et les commissions) plus les actifs incorporels (la reconnaissance, la réputation, les louanges et les remerciements, l'intérêt porté à son travail, la responsabilité, les bonus de motivation, les déplacements professionnels, la formation, le développement, la réalisation de soi et l'avancement, la promotion, etc. Par exemple, un travailleur à temps plein peut se considérer en situation d'iniquité en sa défaveur avec un travailleur à temps partiel si son rapport salaire global sur rémunération globale est inférieur à celui-ci, même si son salaire est largement supérieur. Les injustices dans les mesures matérielles d'appréciation justifient la défaillance du système d'appréciation ». L'évaluation doit se faire en tenant compte la justice organisationnelle afin de promouvoir l'émulation des salariés dans un climat sain et productif (Jerald Greenberg, 1987). Ce sont ces attentes multiples foncièrement basées sur le capital humain qu'il est primordial de prendre en compte et qui vont faire l'avenir des organisations. Une bonne appréciation permet la gestion quantitative des emplois, l'évolution des grilles de qualification, la gestion des rémunérations, la formation, la gestion des carrières, etc. Dans ce sens, l'apprécié doit pouvoir améliorer son travail, son autonomie, sa compétence grâce au feed-back, exprimer ses analyses, mieux connaître son supérieur et les opportunités offertes par l'entreprise. L'apprécié doit pouvoir exprimer ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évolution, de formation, de carrière. Par ailleurs, l'augmentation de la compétition induite par la mondialisation de l'économie incite de nombreuses organisations à devenir plus productives, plus flexibles et plus concurrentielles en matière de qualité et de coût de leurs produits et de leurs services. Pour atteindre ces objectifs, les organisations sont appelées à apporter des changements qualitatifs sur les conditions d'exercice du travail afin d'induire des compétences, accroître le rendement individuel et renforcer la santé psychologique au travail. La réussite de l'appréciation nécessite que l'encadrement de proximité soit capable de « comprendre, conseiller et développer et non plus contrôler, juger et sanctionner ». De la sorte, il importe de mettre en place un mécanisme de motivation et d'avancement au mérite. Un tel système d'appréciation s'inscrit dans une perspective d'une appréciation fondée sur des critères objectifs. Ce type d'appréciation permettra de connaître les qualités réelles des agents, de les motiver et de les avancer selon leurs mérites. Il sera subordonné à un bon recrutement des agents car, la véritable appréciation des agents commence depuis le recrutement qui doit être objectif, pertinent et sélectif. De ce fait, un recrutement mal effectué influe sur la qualité des agents recrutés, en conséquence le rendement des salariés et la performance de l'entreprise en pâtissent. Pour cette raison, les managers doivent veiller au respect scrupuleux du processus du recrutement des agents en vue de garantir la qualité des ressources humaines nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Conclusion Générale:-

Au demeurant, retenons avec Geneviève Lacono (*op. cit*, p.162-163) que « les techniques d'appréciation constituent aujourd'hui, sur le plan méthodologique le noyau dur de la gestion des ressources humaines. Il est important à cet égard d'être clair sur les enjeux de cette évaluation pour mesurer les incidents critiques qui peuvent, le cas échéant, venir altérer les méthodes pratiquées ». L'introduction d'une pratique appréciative formelle est, note Bernard Galambaud (1983), toujours une intervention sur le système social de l'entreprise. A travers cette recherche, nous avons essayé d'analyser le système d'appréciation des agents à partir du mode d'évaluation des agents en œuvre à l'Agence Nationale des Transports Terrestres et au ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle. De façon générale, il faut mentionner que la fonction publique béninoise se veut une fonction publique de développement. De ce fait, les fonctionnaires béninois doivent faire l'objet d'une gestion rationnelle et optimale pour assurer l'atteinte des objectifs du développement. Cela signifie qu'ils doivent être suivis et appréciés afin qu'on puisse savoir ce qu'ils valent réellement et comment les former et les avancer dans leurs carrières. A cet effet, des dispositions sont prises en ce qui concerne les mécanismes d'avancement, de notation et de sanction des agents de l'Etat. « Les mécanismes de notation, d'avancement et de sanctions disciplinaires existent depuis la formalisation du statut général de la Fonction Publique. La notation des agents est faite par leurs supérieurs hiérarchiques directs, discutée en Comité des Directeurs. Il importe de constater que l'évaluation objective des agents demeure complexe dans un système où les lettres de mission et les contrats d'objectif ne comportent pas réellement de description type des performances attendues. Les référentiels de poste sont en cours de définition. Une

évaluation sans référentiel de notation demeure nécessairement subjective. Les avancements d'échelon se font de manière automatique tous les deux ans ». (MTFP, 2013, p.35). Ce qui signifie que l'administration centrale, les offices et les structures sous tutelles des ministères doivent disposer des mécanismes d'appréciation des agents en vue de leur meilleure gestion. Un mécanisme d'avancement au mérite passe par une évaluation objective des agents avec la prise en compte des critères pertinents qui intègrent des conditions de travail optimales, l'équité, un bon climat de travail, le respect des valeurs et des normes en situation de travail, un bon système de motivation. Car, la performance de l'organisation est intimement liée à la satisfaction, à la motivation du travailleur qui passe par une meilleure pratique de l'équité au sein de l'entreprise (Jean-Marie Peretti, 2004).

Références Bibliographiques:-

1. Adams John Stacey, 1963 "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, November, pp. 422-436.
2. Ballico Christian, 1998, *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, la fin de marchand de certitudes*, Paris, Editions d'organisation.
3. Cadin Loïc, Guérin Francis et Pigeyre, Frédérique, 2002, *Gestion des ressources humaines - Pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod.
4. Côté Nicole, Bélanger Laurent et Jacques Jocelyn, 1998, *La dimension humaine des organisations*, Paris, Eyrolles,
5. Cumby Judy et Joan Conrod, 2001, « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry », *Journal of Intellectual Capital*, N°2, Vol.3, pp. 261-272.
6. Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. , 2000, « The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, n° 4, p. 227-268.
7. Deci, Edward L.; Ryan, Richard M., 2008, « Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health », *Canadian Psychology*, vol. 49, n° 3, p. 182-185. »
8. Don Hellriegel, John W. Slocum et Richard W. Woodman, 2004, *Management des organisations*, Bruxelles, Edition de Boeck Université, collection Nouveaux Horizons.
9. Douglass McGregor, 1960, *The human side of entrprise*, New York, McGraw-Hil.
10. Gagne, Marylène; Forest, Jacques, 2008, « The study of compensationsystems through the lens of Self-determination theory: Reconciling 35 years of debate », *Canadian Psychology*, vol. 49, n° 3, p. 225-232.
11. Galambaud Bernard, 1983, *Des hommes à gérer*, Paris, EME.
12. Greenberg Jerald, 1987, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, n°12, Vol.1, pp.9-22.
13. Guerrero Sylvie, 2014, *Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH*, Paris, Dunod.
14. Herzberg Frederic, Mausner Bernard et Snyderman Barbara B., 1959, *The motivation to work*, New York, John Wiley and Sons.
15. Igalens Jacques et Roger Alain, 2007, *Master Ressources humaines*, Paris, ESKA.
16. Kennerley Mike and Neely Andy, 2004, « Measuring performance in a changing business environment », in *International Journal of Operations & Production Management*, p. 213 – 229.
17. Lacono Geneviève, 2002, *Gestions des Ressources humaines*, Paris, Gualino.
18. Lebas Michel and Euske Ken, 2007 « A conceptual and operational delineation of performance » in *Business performance measurement : unifying theories and integrating practice*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007, p.125-139.
19. Levy-Leboyer Claude, 2010, *Évaluation du personnel : quelles méthodes choisir ?* Paris, Éditions d'Organisation.
20. Levy-Leboyer Claude, 2002, *Évaluation du personnel : objectifs et méthodes ?* Paris : Éditions d'Organisation.
21. Levy-Leboyer Claude, 2005, *Évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ?* 5^{ème} Edition, Paris, Éditions d'Organisation.
22. Monié Roger, 1986, *De l'évaluation du personnel au bilan annuel : des systèmes pour communiquer*, Paris, Editions d'organisation.
23. MTFP 2013, *Document de stratégie globale des réformes de la fonction publique*.
24. Peretti Jean-Marie, 2004, *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
25. Peretti, Jean-Marie, 2011, *Gestion des ressources humaines*, 17^{ème} Éd., Paris, Vuibert.
26. Peretti Jean-Marie, 2013, *Ressources Humaines*. 12^{ème} Éd. Paris : Vuibert.
27. Peretti Jean-Marie, 2006, *Tous DRH*, 3^{ème} Éd. Paris, Éditions d'Organisation.
28. Perrenoud Philippe, 1989, *L'évaluation entre hier et demain*, *Coordination*, 1989, n° 35, p. 3-5.

29. Pinder Craig C, 1984, *Work Motivation. Theory, Issues and Applications*, Glenview, Scott, Foresman and Corp., 365 p.
30. Schmidt Géraldine et Mercier Estelle, 2004, *La gestion des ressources humaines*, Paris, Pearson, Col. Gestion appliquée.
31. Thévenet Maurice, 2015, *la culture d'entreprise*, Paris, PUF, Col. Que sais-je ?
32. Vergnies Jean-Frédéric, 2008, « Vu qu'il n'y a de richesse, ni de force que d'hommes... » », *Formation emploi*, 103 juillet-septembre 2008,
URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2336>
DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2336>.