

Travail de diplôme 2007

## Filière Economie d'entreprise

# Impact des systèmes d'évaluation sur le ressenti en termes de performance



Etudiant : Jean-Christophe Dini

Professeur : Valérie Barbey

# 0. Résumé

## IMPACT DES SYSTEMES D'ÉVALUATION SUR LE RESSENTI EN TERMES DE PERFORMANCE

Comme nous le savons, les organisations publiques ont dû, ces dernières années, s'adapter aux normes de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) souvent imposées par l'Etat (projet de réforme A2000 pour le canton du Valais), aussi ont-elles intégré dans leur système de gestion une palette d'outils qui n'étaient présents jusqu'alors que dans le domaine privé.

Voici maintenant plusieurs années que ces réformes sont en marche. Cependant, les retombées de ces changements (mis à part dans certains domaines tels que les technologies d'information et de communication) n'ont que très rarement été analysées. Notre démarche se propose donc d'analyser le système d'évaluation, outil souvent contesté pour son efficacité (et plus encore dans les domaines publics).

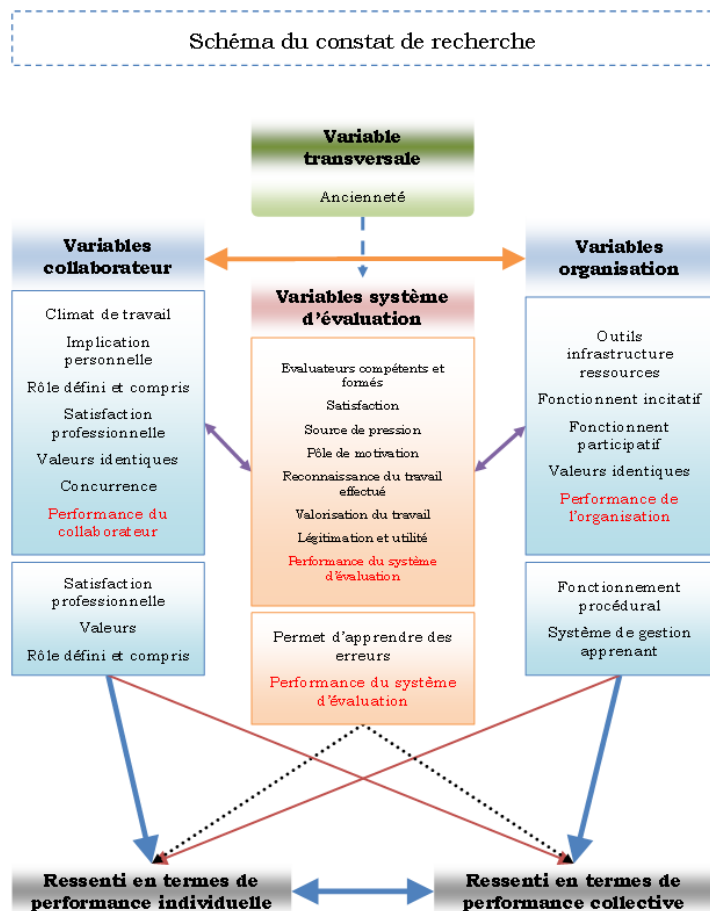
Était-il déjà implanté ? Sa mise en place est-elle achevée ? Est-il opérationnel et efficient ? Remplit-il les missions pour lesquelles il a été introduit ? Est-il considéré comme légitime par les organisations et leurs collaborateurs ? Et surtout : a-t-il un impact en termes de performance tant au niveau individuel que collectif ? Autant de questions auxquelles notre rapport répondra de la manière la plus précise qui puisse être.

Dans le cadre de cette étude nous faisons l'analyse des variables pouvant influencer sur les différentes dimensions que nous avons pu identifier préalablement, à savoir le collaborateur, l'organisation et le système d'évaluation lui-même.

Grâce à l'enquête que nous avons menée dans deux organisations du domaine de la santé et du social, nous sommes en mesure d'émettre des constats quant à l'implémentation actuelle des systèmes d'évaluation. Pour obtenir des résultats probants, nous avons soumis un questionnaire aux collaborateurs de ces deux organisations. Nous avons complété notre démarche à l'aide d'entretiens qualitatifs passés avec certains employés.

Nous remarquons dans nos constats que les systèmes d'évaluation utilisés par ces organisations sont encore trop souvent, pour les collaborateurs, synonyme de contrôle de la part de leur direction.

Cependant, un changement de mentalité commence à se faire ressentir. Les salariés admettent que l'évaluation donne la possibilité d'atténuer les tensions et de régler les problèmes afin d'améliorer la collaboration professionnelle. De leur côté les organisations prônent le fait que l'entretien d'évaluation permet une meilleure connaissance de leurs employés et des besoins et attentes de ceux-ci.



Mais qu'en est-il des impacts de ce système sur la performance ? Nos résultats nous apprennent que le système d'évaluation n'a que très peu d'influence. Nous constatons que les principaux moteurs d'une performance quelle qu'elle soit reste le collaborateur pour l'impact individuel, et l'organisation qui l'emploie pour l'impact collectif. Nous n'avons donc pas pu valider notre design de recherche initial mais avons pu l'adapter en conséquence.

Nous avons ainsi été en mesure de repérer les points faibles de l'intégration dudit système. Un manque de légitimation évident de celui-ci envers les salariés est une des principales causes de cet échec : aussi bien du côté du collaborateur que de l'organisation, l'utilité du système doit être démontrée afin que celui-ci puisse développer l'amplitude recherchée. Des évaluateurs manquant de formation ou de compétences spécifiques peuvent, « handicaper » l'objectivité de l'évaluation en retranscrivant d'une manière erronée les propos tenus lors de l'entretien, risquant également de ne pas déceler les véritables problèmes.

Dans l'avenir, les organisations doivent ainsi faire un réel effort au niveau de ce système qui, en étant correctement appliqué, pourra apporter une véritable plus-value pour la gestion globale de celles-ci.

# 1. Table des matières

0. Résumé .....	2
IMPACT DES SYSTEMES D'ÉVALUATION SUR LE RESENTI EN TERMES DE PERFORMANCE .....	2
1. Table des matières .....	4
2. Introduction.....	7
3. Problématique et définition des variables .....	9
3.1. PROBLEMATIQUE GENERALE.....	9
3.2. DEFINITION DES VARIABLES .....	11
3.2.1. Le collaborateur au sein de l'organisation .....	11
3.2.2. L'organisation .....	15
3.2.3. Le système d'évaluation.....	18
3.2.4. Définition des variables transversales .....	26
3.3. LIENS ENTRE LES DIMENSIONS ET HYPOTHESES .....	27
3.3.1. Liens entre le collaborateur et le système d'évaluation .....	27
3.3.2. Liens entre l'organisation et le système d'évaluation.....	27
3.3.3. Liens entre les variables transversales et le système d'évaluation .....	28
3.3.4. Liens entre le collaborateur et l'organisation .....	28
3.3.5. Ressenti en termes de performance individuelle et collective .....	29
Schéma récapitulatif des différents liens entre les dimensions .....	31
4. Méthodologie.....	32
4.1. CADRE D'ANALYSE .....	32
4.2. ENQUETE AUPRES DES ORGANISATIONS PARTENAIRES.....	33
4.3. PROBLEMES RENCONTRES LORS DE LA RECHERCHE DE PARTENAIRES.....	34
5. Présentation du terrain abordé et du système.....	36
5.1. ORGANISATION I.....	36
5.2. ORGANISATION II.....	38
6. Principaux résultats de la recherche.....	42
6.1. FREQUENCES .....	42
6.1.1. Fréquences se rapportant au collaborateur au sein de l'organisation.....	44
6.1.2. Fréquences liées à l'organisation .....	49
6.1.3. Fréquences liées au système d'évaluation .....	54
6.1.4. Fréquences des variables transversales.....	66
6.2. CORRELATIONS .....	72

6.2.1. Corrélations entre les variables du système d'évaluation et les variables du collaborateur et de l'organisation .....	72
6.2.2. Corrélations entre les variables du collaborateur et les variables de l'organisation .....	76
6.2.3. Corrélations en rapport avec les hypothèses .....	77
<b>6.3. LES TABLEAUX CROISES .....</b>	<b>80</b>
6.3.1. Tableaux croisés entre le collaborateur et le système d'évaluation .....	81
6.3.2. Tableaux croisés entre l'organisation et le système d'évaluation .....	82
6.3.3. Tableaux croisés entre les variables transversales et le système d'évaluation .....	84
6.3.4. Tableaux croisés entre le collaborateur et l'organisation .....	85
<b>6.4. ENTRETIENS .....</b>	<b>89</b>
6.4.1. Organisation I .....	89
6.4.2. Organisation II .....	91
<b>7. Constats de la recherche .....</b>	<b>93</b>
<b>7.1. CONSTATS PAR DIMENSIONS .....</b>	<b>93</b>
7.1.1. Dimension « collaborateur » .....	93
7.1.2. Dimension « organisation » .....	94
7.1.3. Dimension « système d'évaluation » .....	96
7.1.4. Dimension transversale .....	98
<b>7.2. LIENS REVELES PAR L'ANALYSE DES CORRELATIONS ET DES TABLEAUX CROISES .....</b>	<b>99</b>
7.2.1. Liens entre les variables du système d'évaluation et les variables du collaborateur et de l'organisation .....	99
7.2.2. Liens entre les variables du collaborateur et les variables de l'organisation .....	100
<b>7.3. VALIDATION OU INVALIDATION DES HYPOTHESES .....</b>	<b>100</b>
7.3.1. Liens entre le collaborateur et le système d'évaluation .....	101
7.3.2. Liens entre l'organisation et le système d'évaluation .....	102
7.3.3. Liens entre les variables transversales et le système d'évaluation .....	102
7.3.4. Liens entre le collaborateur et l'organisation .....	103
<b>7.4. CONSTAT DU RESSENTI EN TERMES DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE .....</b>	<b>104</b>
<b>7.5. BREVE COMPARAISON : L'ENQUETE MENEES EN 2002 PAR L'ORGANISATION II .....</b>	<b>106</b>
<b>Schéma récapitulatif des variables du système d'évaluation renforçant le sentiment de performance .....</b>	<b>106</b>
<b>7.6. VALIDATION DU DESIGN DE RECHERCHE .....</b>	<b>107</b>
<b>Schéma du constat de recherche .....</b>	<b>108</b>
<b>8. Recommandations .....</b>	<b>109</b>
8.1. RECOMMANDATIONS GENERALES .....	109
8.2. RECOMMANDATIONS POUR L'ORGANISATION I .....	111
8.3. RECOMMANDATIONS POUR L'ORGANISATION II .....	112
<b>9. Conclusion .....</b>	<b>114</b>
<b>10. Attestation .....</b>	<b>116</b>
<b>11. Remerciements .....</b>	<b>117</b>

12. Bibliographie .....	118
OUVRAGES .....	118
ARTICLES SCIENTIFIQUES .....	118
REVUES .....	119
RAPPORT POUR COLLOQUES .....	119
13. Annexes .....	120
QUESTIONNAIRE .....	121
GUIDE D'ENTRETIEN .....	124
GUIDE D'EVALUATION : ORGANISATION I .....	127
GUIDE D'EVALUATION : ORGANISATION II .....	131
GRAPHIQUES MANQUANTS DANS LE RAPPORT .....	137
PLANNING .....	148
JOURNAL DES CONTACTS .....	155



## 2. Introduction

Depuis quelques années les organisations du service public ont quasiment toutes intégré dans leur système de gestion, un système d'évaluation plus ou moins complet.

Nous avons réalisé ce présent travail s'inscrivant dans les obligations contractuelles d'un cursus suivi à la HES-SO Valais de Sierre. Ce rapport poursuit plusieurs objectifs tel que :

- Mesurer le ressenti individuel et collectif face aux systèmes d'évaluation.
- Faire un état des lieux quant aux systèmes utilisés actuellement.
- Apporter des commentaires et recommandations sur des améliorations à effectuer selon les résultats de l'étude.
- Faire une comparaison entre plusieurs systèmes et plusieurs institutions publiques.

Le travail de diplôme suivant a pu être réalisé grâce à une méthodologie suivie lors du cours de management public auquel nous avons participé l'année précédente. Les professeurs David Giaucque et Valérie Barbey nous ont fourni les outils nécessaires à l'approche et à l'étude d'un tel sujet de recherche. C'est donc en suivant leurs conseils que nous avons échafaudé la méthodologie de cette enquête.

Ce rapport a pour but de nous donner, dans un premier temps, un aperçu de la problématique générale concernant la mise en place du système d'évaluation dans sa globalité dans les organisations et entreprises actuelles. Nous passerons en revue les systèmes les plus usités de nos jours avec une fenêtre ouverte sur les tendances qui se dessinent pour le futur.

Dans un deuxième temps, nous prendrons en compte les différentes variables qui sont liées au système d'évaluation lui-même sous l'angle de trois dimensions principalement : le collaborateur, l'organisation et les variables transversales (se rapprochant des caractéristiques personnelles). Nous expliciterons ces variables en indiquant les conséquences et leurs impacts sur le système. Nous nous pencherons également sur les différentes positions de la littérature sur le sujet.

Grâce à notre enquête menée auprès des collaborateurs de deux organisations (l'une active dans le domaine de la santé et l'autre dans celui du social) nous pourrons vous donner les principaux résultats relatifs aux

avis récoltés. Nous présenterons les données chiffrées des fréquences ainsi que des corrélations pertinentes. Nous ferons également la synthèse des entretiens qualitatifs que nous avons menés dans les deux organisations.

Nous élaborerons un constat de ces différents résultats ce qui nous permettra ultérieurement d'émettre des recommandations pour les directions respectives des deux établissements sondés.

Pour conclure nous pourrions soit valider le design de recherche élaboré avant l'enquête, soit le compléter et le modifier selon les nouveaux éléments rencontrés grâce à l'enquête.





# 3. Problématique et définition des variables

## 3.1. PROBLEMATIQUE GENERALE

Depuis plus d'une quinzaine d'années déjà, le domaine public, de par l'introduction des mesures de Nouvelle Gestion Publique (NGP), a mis en place tout un système afin de pouvoir évaluer ses collaborateurs au mieux.

Attardons-nous un instant sur les grandes lignes de ces NGP :

*« Le monde de l'administration publique vit des réformes importantes et soutenues de leurs structures politiques et administratives. Ces transformations ont le plus souvent pris la forme d'expériences visant à l'introduction de nouveaux principes de gestion et de management. [...]»*

*Subitement, avec une forme de consensus tacite étonnement répandue dans les pays de l'OCDE, les services publics et leurs dirigeants politiques paraissaient persuadés de devoir conduire les affaires publiques en transposant très largement les méthodes développées au sein des entreprises privées, ces dernières constituant le modèle idéalisé de pratiques associant efficacité et productivité. Plus généralement, le modèle de marché, fortement remis au goût du jour par les économistes néolibéraux, véhiculant les valeurs de compétitivité, de concurrence et de scepticisme face à l'interventionnisme de l'Etat, s'imposait en toile de fond d'une vision simplifiée des services publics, assimilés sans distinction à des entreprises de services publics, fabriquant des produits pour des clients.*

*Les mutations auxquelles nous faisons référence ici sont avant tout des expériences nouvelles en matière de gestion publique. Même si les formes qu'elles ont prises sont fort différentes selon les pays, ces dernières s'inscrivent dans une mouvance commune que les spécialistes des sciences de l'administration ont nommé expériences de « nouvelle gestion publique (NGP) »<sup>1</sup>*

C'est dans cet esprit d'adaptation à la NGP que le secteur public a également, dans la majorité des cas, appliqué les systèmes d'évaluation du personnel utilisés dans le secteur privé. C'est d'ailleurs d'une façon plus générale que le secteur public emprunte de plus en plus de processus et de

<sup>1</sup> Emery Yves, Giauque David – 2005 – Paradoxes de la gestion publique – Paris – L'Harmattan.

méthodes au secteur privé pour la gestion complète de toute son infrastructure.

Le but avoué de ce travail est de mesurer l'impact réel de ces systèmes d'évaluation mis en place par les organisations afin de connaître la vision des collaborateurs évalués par rapport à cet outil de gestion. D'autre part, nous analyserons si ceux-ci le considèrent comme un vecteur d'amélioration de leur performance ou non. La question se posera dans un premier temps sur le ressenti de la performance individuelle, autrement dit, par la personne elle-même. Nous étudierons ensuite l'impact des évaluations sur la globalité de l'organisation et donc sur le ressenti collectif.

En d'autres termes, nous connaissons la vision du collaborateur lui-même par rapport au système, la manière dont les organisations ont mis en place ce système et si celui-ci est un catalyseur pour la performance du collaborateur.

L'étude au sujet des systèmes d'évaluation au sein d'organisations publiques nous amène à nous poser des questions telles que le but de ces évaluations, leur utilité ou encore la façon dont celles-ci ont été mises en place et la manière dont elles sont menées. Nous pourrions aussi nous rendre compte de la capacité des organisations à rendre légitime les entretiens d'évaluation vis-à-vis des collaborateurs.

Notre travail traitera de l'impact sur le ressenti de la performance vue par le collaborateur évalué et non de l'évaluation de la performance du collaborateur à l'aide du système mis en place. Le travail ne juge pas non plus les critères de performance choisis par l'organisation lors de l'entretien. Il est important de garder à l'esprit cette différence fondamentale de point de vue, car nous étudions un phénomène placé en aval dans le processus d'évaluation et non dans la façon de rendre efficient la mise en place du système. Ce travail s'inscrit donc plutôt dans une optique d'étude exploratoire vu que la littérature traite le plus souvent de l'évaluation des performances et non pas de la performance de l'évaluation.

La question d'étude peut aussi paraître problématique. Il est indéniable que la motivation est une variable non négligeable rentrant en ligne de compte dans la performance du collaborateur.

Les facteurs de la motivation sont les suivants pour M. Lévy-Leboyer dans son livre « La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies » :

« **Expectation** : c'est la conviction pour l'individu qu'il est capable, s'il s'en donne la peine, d'atteindre l'objectif qui lui a été assigné. Sans expectation, pas d'effort, puisque cet effort serait perçu comme stérile et condamné à l'avance.

**Instrumentalité** : c'est la représentation qu'a l'individu de ce que va lui apporter (salaire, avantages financiers, prestige, opportunités, etc.) la réussite dans le travail qu'il fait pour l'organisation.

**Valence** : c'est la valeur, toujours pour chaque individu, de ce que le succès professionnel lui apporte. »<sup>2</sup>

Il est donc difficilement envisageable de faire une étude sur la performance d'un collaborateur sans prendre en compte tout l'aspect motivationnel qui s'y rapporte. Cependant, dans ce travail, nous limiterons notre analyse sur le ressenti de la performance exclusivement en admettant que la motivation joue un rôle prépondérant. Une étude complète pourrait d'ailleurs être entreprise sur ce sujet.

## 3.2. DEFINITION DES VARIABLES

### 3.2.1. Le collaborateur au sein de l'organisation

Le collaborateur est le pilier fondamental de l'organisation. Dans cette société en mouvance, l'économie de marché accélérant encore le phénomène, c'est le collaborateur qui reste la pierre angulaire du bon fonctionnement du système dans sa globalité. Souvent, les organisations tendent à l'oublier et le relèguent au rang de simple facteur de production alors que c'est lui qui porte l'entière responsabilité de la bonne marche de l'organisation.

#### Le climat de travail

Beaucoup de variables entre en ligne de compte pour définir l'état d'esprit et la vision qu'a le collaborateur vis-à-vis de l'évaluation. Une variable fondamentale est bien sûr le climat de travail. Celui-ci doit être positif pour induire des changements eux-mêmes perçus comme positifs lors de leur introduction (L. Brunet, A. Savoie, 1999)<sup>3</sup>. Par déduction logique, nous pouvons considérer que l'introduction d'un système d'évaluation, ou un changement important apporté à celui-ci, ne gênera pas le collaborateur actif dans un climat social positif.

Une ambiance saine au sein de l'organisation sera synonyme d'un bien-être généralisé et d'une relation de confiance entre les différents acteurs et les collaborateurs entre eux. Ce sentiment permettra au collaborateur de ressentir positivement les remarques qui lui seront formulées lors de son entretien.

<sup>2</sup> Claude LEVY-LEBOYER - La motivation dans l'entreprise : méthodes et stratégies - 3ème édition - 2006

<sup>3</sup> L Brunet, A Savoie - Le climat de travail: un levier de changement - 1999 - Éditions Logiques

## L'implication

Un autre élément ayant une importance capitale dans l'appréciation du collaborateur est le degré d'implication de celui-ci. Il a été communément admis que la personne se sentant impliquée dans les processus décisionnels dans l'organisation des tâches et dont l'avis est pris en compte est plus réceptive aux changements qu'elle intégrera plus volontiers.

## La motivation et la satisfaction

Les variables motivation et satisfaction sont liées. Elles reflètent également une grande part de l'état d'esprit du collaborateur au sein de l'organisation qui l'emploie. Une personne motivée et satisfaite d'elle-même aura d'autres réactions face à l'évaluation de son travail, de ses compétences et de sa carrière. Elle verra sous un angle différent les remarques que pourront lui faire ses évaluateurs. La satisfaction de son travail passe par la satisfaction de ses supérieurs également. Une personne qui, dans un premier temps, est motivée par ce qu'elle fait, mais dont ses supérieurs hiérarchiques ne sont guère satisfaits de son activité, perdra indéniablement la motivation qui lui permettait de faire son travail d'une façon appliquée. Le travail lui-même peut être une source de motivation pour le collaborateur mais la structuration de celui-ci est importante. Nous retrouvons dans la littérature les éléments que l'on nomme « motivateurs ».

*« La satisfaction au travail et la motivation peuvent être accrues par l'intermédiaire de changements dans la nature du travail de l'employé, c'est ce que l'on a appelé l'enrichissement du travail (Job Enrichment). L'enrichissement du travail cherche à améliorer à la fois l'efficacité et la satisfaction en permettant dans le travail, plus spécifiquement, une plus grande place pour l'accomplissement personnel, des tâches plus motivantes, une plus grande responsabilité, et plus d'opportunité pour l'avancement individuel »<sup>4</sup>*

Ce sont donc dans la majorité des cas ce genre d'éléments motivationnels que recherche la personne dans son travail. D'autre part : *« un emploi n'est pas une entité mais une interconnexion de tâches, de rôles, de responsabilités, d'interactions, de motivations et de récompenses. Ainsi une connaissance approfondie des attitudes au travail exige que l'emploi soit analysé en fonction des éléments qui le constituent. »<sup>5</sup>* En d'autres termes *« Cela revient à décrire en quoi, précisément, les caractéristiques du travail affectent la motivation et la satisfaction au travail. Naturellement, une bonne compréhension des mécanismes internes régissant la satisfaction et la motivation des personnes doit permettre à terme d'intervenir sur ces deux variables afin d'augmenter la performance de l'organisation. A partir de là, l'implication pratique de ces approches est de proposer des programmes d'enrichissement de la tâche*

4 In Paul, W., Robertson, K. et Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. Harvard Business Review. Page 61.

5 Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1297- 1349. p. 1301.

*permettant d'augmenter la satisfaction et la motivation interne des personnes exerçant un emploi. »<sup>6</sup>*

Voici les trois caractéristiques qui font qu'un travail peut être motivant et satisfaisant pour un employé :

- 1) *« L'emploi doit permettre au travailleur de se sentir personnellement responsable d'une portion significative de son travail.*
- 2) *Il doit représenter quelque chose d'important pour la personne qui l'exerce.*
- 3) *Le travail doit fournir un feed-back sur ce qui est accompli. Même si les deux conditions précédentes sont réunies, il est difficile pour quelqu'un qui exécute une tâche de ressentir une grande satisfaction s'il est dans l'impossibilité d'évaluer sa performance. »<sup>7</sup>*

Nous verrons si l'évaluation est également un pôle de motivation ou si le système ne permet pas de faire ressortir ce sentiment.

### Compétences et aptitudes

Il est devenu très difficile de donner une définition unique de la compétence. Ci-dessous, nous vous proposons un tableau qui synthétise toutes les définitions communément acceptées actuellement pour le terme compétences en rapport avec le travail d'un collaborateur.

#### ***Les propriétés intrinsèques de la compétence. Une synthèse<sup>8</sup>***

<p>La compétence est <b>contextualisée, contingente</b> à la situation qui en sollicite l'exercice <sup>1</sup>.</p>	<p>La compétence est « un ensemble de savoir-faire et savoir-être qui sont manifestés <b>dans l'exercice d'un emploi-métier, dans une situation d'activité donnée</b> » (Code ROME ANPE)</p> <p>« La compétence c'est la capacité à résoudre un problème <b>dans un contexte donné</b> » (Michel et Ledru, 1991).</p>
<p>La compétence est <b>finalisée, relative à un but.</b></p>	<p>« Les compétences sont des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements <b>structurés en fonction d'un but</b> et dans un type de situations données » (Gilbert et Parlier, 1992).</p> <p>« Toute compétence est finalisée et contextualisée, elle ne peut être séparée des conditions de sa mise en œuvre » (Le Boterf, 1994).</p>
<p>La compétence <b>traite de l'articulation homme/emploi<sup>2</sup>.</b></p>	<p>« Par nature, <b>la compétence se rapporte aussi bien à l'individu qu'à l'emploi</b>, pour lequel un profil des compétences requises peut être établi » (Dutailly, 1990).</p>

<sup>6</sup> Didier Mottay – La structuration du travail ou « Job Design » - Cahier de recherche n°2001-05 – page 9

<sup>7</sup> Ibidem – Didier Mottay

<sup>8</sup> L'évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d'une instrumentation - Amaury Grimand - 2004



<p>La compétence est une <b>intégration dynamique de savoirs</b>.</p>	<p>Les compétences sont des « ensembles stabilisés de <b>savoirs</b> et de <b>savoir-faire</b>, de <b>conduites-types</b>, de <b>procédures standards</b>, de <b>types de raisonnement</b> que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » (De Montmollin, 1986).</p> <p>« La compétence est un système, une organisation structurée qui <b>associe de façon combinatoire divers éléments</b> » (Le Boterf, 1994).</p> <p>« La compétence professionnelle est une <b>combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements</b> s'exerçant dans un contexte précis » (Medef, 1998).</p> <p>« La compétence englobe à la fois un <b>savoir académique, institutionnalisé</b> et un <b>savoir utile</b> en rapport avec les projets et les fonctions de l'entreprise » (Gilbert et Parlier, 1992).</p>
<p>La compétence possède simultanément un <b>double caractère cognitif et social</b> : la compétence n'existe que par le regard d'autrui.</p>	<p>La compétence est à la fois « opératoire et <b>visant le résultat</b> d'une part, expressive et interlocutoire et <b>visant la validation par autrui</b> d'autre part » (Merchiers et Pharo, 1992).</p>
<p>La compétence n'est pas l'action mais <b>ce qui sous-tend l'action</b>. Par conséquent, on ne peut repérer de la compétence que ses <b>manifestations visibles</b> : la performance, les résultats, l'activité, les comportements, les savoirs ou savoir-faire observables.</p>	<p>« La compétence n'est pas ce qu'on fait mais comment on parvient à le faire de manière satisfaisante. <b>C'est donc ce qui est sous-jacent à l'action et non pas l'action elle-même</b> » (Michel, 1993).</p>

<sup>1</sup> Cette propriété est bien rendue par l'origine étymologique du mot compétence : venant du mot latin *competentia*, il signifie : « se rencontrer au même point, répondre à, s'accorder avec » (Gaffiot, 1967).

<sup>2</sup> Il en découle que les compétences reconnues sont toujours relatives puisqu'elles n'ont d'importance que par leur utilité, leur rareté ou leur degré de spécialisation.

Nous comprenons donc toute l'étendue du mot compétence et en corollaire toute la difficulté qui en résulte pour l'apprécier à sa juste valeur lors d'une évaluation du collaborateur. « *Idéalement, l'évaluation d'une compétence devrait donc consister en l'observation d'une performance dans une pluralité de contextes, ce qui pose un problème de faisabilité.* »<sup>9</sup>

### Valeurs et idéologie

Il existe plusieurs définitions du mot valeur. Dans le cadre de cette enquête nous nous pencherons sur les valeurs ressenties par le collaborateur. Celui-ci a sa vision du monde, du travail et de la collaboration. Il semble que ces valeurs devraient être en congruence avec celles prônées par l'organisation

<sup>9</sup> Florent CHENU - Réflexion sur les obstacles et les paradoxes d'une évaluation des compétences professionnelles - 2004

où celui-ci est employé. Ce rapport traitera des valeurs et idéologies communément acceptées par les deux parties ou établira si, au contraire, il y a une dissension à ce niveau.

### Caractère

Une personne sûre de ses capacités et consciente de ses compétences ne subira pas son évaluation de la même manière qu'un collaborateur à la personnalité diamétralement opposée. Il est donc important de prendre le caractère comme variable pour analyser l'impact de l'évaluation sur son sentiment de performance.

### Concurrence

Un minimum de sentiment de concurrence entre les collaborateurs a des apports positifs comme une envie de se surpasser de la part de la personne ou de rendre un travail de qualité. A contrario, une concurrence trop marquée entraînera un grand nombre d'éléments négatifs comme :

- une contre-productivité du travail fourni : la personne perdra de vue ses objectifs et missions par envie de surpasser son concurrent direct peu importe si les missions et objectifs de l'autre sont différents,
- un stress et une pression omniprésente : le collaborateur se sentira toujours dans une situation de « provocation » vis-à-vis de l'autre afin de prouver qu'il est le meilleur ou qu'il est le candidat à la promotion,
- un climat de travail malsain : il y a forcément un moment où le climat de confiance et de travail finira par se ternir au niveau de tout un département ou carrément de toute l'organisation.

### Rôle

Le rôle du collaborateur a sans aucun doute une influence sur son évaluation. Si celui-ci a compris son rôle, cela lui permettra d'être sûr de lui et de travailler d'une façon correcte et affirmée. Si, par contre, il n'a pas d'idée sur son propre rôle au sein de l'organisation, il ne trouvera pas d'utilité à son travail, ce qui impliquera des conséquences telles qu'une perte de repères quant à ses missions et une baisse de confiance en soi qui se traduira elle-même par une inefficience de sa part.

#### 3.2.2. L'organisation

Les organisations se distinguent principalement par leur taille, leur but, leur stratégie, leur culture et surtout par leur système de gestion. Une myriade de paramètres annexes entre dans la définition d'une organisation pour en faire son identité unique.

L'organisation est un lieu où l'on rencontre une multitude d'acteurs de différents niveaux hiérarchiques, avec une personnalité bien définie et propre à chacun. Elle est définie par le regroupement des différentes personnes qui la composent. En d'autres termes, l'organisation est un tout défini par les personnes qui en font partie. Ses savoirs, ses compétences et ses visions n'ont comme limites que celles des collaborateurs qui y travaillent.

### Valeurs et culture

Pour assurer la pérennité de son activité, l'organisation doit être capable d'évaluer ses collaborateurs. Celle-ci, à l'aide d'un système d'évaluation bien intégré, sera à même de pouvoir véhiculer ses idées, ses missions et ses valeurs à tout un chacun. Ces notions sont la base de toutes pratiques de GRH pour que le collaborateur puisse s'identifier à l'organisation où il travaille. Cette variable est incontestablement liée à la culture de l'organisation qui peut prôner certaines valeurs par rapport à d'autres. Notre travail établira si oui ou non il y a un partage des valeurs promues par l'organisation et celles du personnel.

### Les objectifs

L'organisation se fixe généralement deux types d'objectifs et emploiera toutes les ressources disponibles pour y parvenir : les objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Pour les premiers, il est du ressort de l'organisation de s'assurer que les ressources dont elle dispose soient suffisantes pour atteindre les buts fixés. Cela sous-entend qu'elle doit également posséder le nombre de collaborateurs adéquats avec les compétences indispensables s'y rapportant.

Pour les deuxièmes, il existe une série de normes auxquelles l'entreprise désireuse de prouver certains standards de qualité peut se soumettre. Nous citerons les normes ISO comme exemple : 9001 pour les processus, 14001 pour l'environnement, etc. Grâce à l'enquête, nous pourrions savoir si les collaborateurs jugent les actions de l'organisation comme répondant à un réel besoin ou si celles-ci sont juste mises en place pour répondre à un standard de qualité.

Les objectifs sont fixés pour permettre à l'organisation d'évoluer et d'avancer. Ils sont généralement un point central dans l'évaluation car les évaluateurs comparent à l'aide de tableaux de bord si oui ou non le collaborateur a atteint ses objectifs préalablement fixés. Il faut également faire une distinction entre les objectifs personnels, où seul le collaborateur peut influencer sur le résultat de ceux-ci, et les objectifs de groupe, où tout un team est évalué pour savoir s'ils ont été atteints ou non. Dans le deuxième cas, le collaborateur fait partie d'un tout et n'est pas le seul moteur de la réussite ou de l'échec de la réalisation des objectifs fixés à l'ensemble du groupe.



« Rappelons rapidement les trois caractéristiques d'un objectif :

- **La clarté** : il doit indiquer les résultats visés.
- **La pertinence** : il doit avoir du sens par rapport aux missions de l'organisation.
- **La précision** : il doit comporter le plus de précision possible. »<sup>10</sup>

Ces caractéristiques sont tout à fait transposables concernant les objectifs fixés pour le collaborateur et ses missions individuelles.

### Le type d'organisation

Le type d'organisation peut avoir son importance si celle-ci est du domaine public ou privé. Le sujet de l'étude se portant sur les services publics, c'est sur ce point que nous nous concentrerons. Les services publics sont directement liés aux décisions du monde politique ce qui change passablement la manière d'aborder le sujet.

### Le fonctionnement et l'organisation interne

Dans les services publics, le fonctionnement est comme la hiérarchie : des règlements stricts ainsi que des procédures en grande quantité. Il en ressort généralement une certaine lourdeur administrative. Le collaborateur n'a que peu de marge pour travailler, il ne peut donc prendre beaucoup d'initiatives. Cette organisation interne aura forcément un impact sur sa satisfaction, sa motivation et donc, par logique, sur sa performance.

### La hiérarchie

Nous retrouvons souvent dans le domaine public une hiérarchie bien établie. Il n'est pas rare de constater que certaines personnes placées dans la hiérarchie veulent par tous les moyens préserver un certain confort au détriment d'une réelle évolution et adaptation bénéfique de l'organisation ou du département. Il manque donc souvent une réelle volonté d'évaluer les collaborateurs de manière objective car si ceux-ci ont de bons résultats il est beaucoup plus difficile pour les supérieurs de ne pas les récompenser ou les promouvoir pour un poste à responsabilité qui est souvent le leur. Nous verrons donc si ce sentiment est perçu par les collaborateurs des deux organisations étudiées ou si au contraire il n'y paraît rien.

### L'autonomie

Généralement, le collaborateur travaillant dans un établissement de service public n'a guère d'autonomie, ni dans la prise de décision, ni dans la manière d'effectuer son travail. Il ne sera pas réellement encouragé à prendre des initiatives au-delà du cahier des charges dont il a l'obligation de respecter les points qui y sont précisés. Bien sûr cela dépend également du domaine d'activité.

<sup>10</sup> Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Anne-Françoise Bender – Fonctions RH – Pearson Education – 2007

## Les outils, l'infrastructure et les ressources à disposition du collaborateur

L'importance de l'infrastructure mise à disposition du collaborateur est une variable fondamentale car une personne ne disposant pas des ressources et des outils adaptés à son travail ne pourra en aucun cas donner satisfaction à la hiérarchie et encore moins à lui-même. S'il n'existe pas un désir clairement affiché de la direction de maintenir un climat de stress afin de pouvoir garder la mainmise sur le collaborateur, l'infrastructure de l'organisation doit permettre au collaborateur de se sentir à l'aise et d'évoluer au sein de ladite structure. Cela passe entre autre par un système d'évaluation efficient.

### 3.2.3. Le système d'évaluation

Le système d'évaluation s'intègre dans la gestion de l'entreprise. Il est un outil stratégique permettant de :

- Savoir si les objectifs fixés avec le collaborateur ont été atteints (notamment grâce aux indicateurs de performance),
- exposer la vision de l'organisation, ses prises de décision affectant sa stratégie,
- écouter l'avis du collaborateur, ses doléances, ses craintes ou encore ses perspectives d'avenir et ses suggestions, idées, etc.,
- repérer les éventuels problèmes tels que frictions, tensions, concurrences et mobbing au sein de l'organisation,
- recenser et cartographier les compétences actuelles des collaborateurs et, si besoin est, développer les compétences manquantes,
- analyser les carences en personnel ou en savoir-faire.

### Les indicateurs de performance

*« Les indicateurs de performance organisationnelle sont des indices sous forme d'un tableau de bord de gestion qui indiquent le travail accompli par rapport aux objectifs fixés. Ces indicateurs portent sur la qualité, la durée et les coûts. Ils sont utilisés pour mesurer la performance des ressources, des processus, des produits et des services. »<sup>11</sup>*

Comme le dit la définition, les indicateurs permettent de faire un état des lieux à propos de la situation de l'organisation au moment des évaluations. Ils sont également là pour permettre à l'organisation de réagir rapidement en cas d'écarts entre les objectifs fixés et la réalité. Ils sont en principe fixés par l'équipe dirigeante afin d'avoir une base commune pour évaluer équitablement tous les collaborateurs. Les indicateurs doivent rester dans

<sup>11</sup> Vital Signs: Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future - Steven M. Hronec - 1993

une optique d'équité pour tous les collaborateurs afin d'avoir un jugement équivalant pour tout le monde.

### Les méthodes d'évaluation

Pour avoir une évaluation correcte et fidèle à la réalité, il y a plusieurs paramètres à prendre en compte. L'évaluation pour qu'elle soit réussie doit s'appuyer sur trois aspects :

#### 1) Une méthode d'analyse du travail

Plusieurs méthodes existent, nous citerons comme exemple :

- L'entretien individuel et de groupe
- Le questionnaire
- La check-list
- Le journal personnel
- L'observation directe

Elles comportent toutes des avantages et des inconvénients selon leur usage, le trop ou trop peu d'informations ou encore les biais qui peuvent s'y greffer (« opinion leader » pour l'entretien de groupe).

L'importance du choix se résume dans le fait que la méthode doit déboucher sur une analyse du travail qui doit contenir :

- 1) *« Tout ce qui permet l'identification du poste ou de la fonction : intitulé exact, lieu où se déroule le travail, nombre de personnes ayant le même poste ou la même fonction,*
- 2) *Les objectifs précis du poste ou de la fonction, c'est-à-dire sa situation à l'intérieur de l'organisation et de son organigramme,*
- 3) *Les responsabilités du titulaire du poste ou de la fonction, c'est-à-dire ce qu'il doit faire et la nature des résultats qu'on attend de lui,*
- 4) *Les relations avec d'autres personnes,*
- 5) *Les conditions physiques du travail : cette rubrique concerne surtout la description du travail des personnels de production et de service,*
- 6) *Les conditions de rémunération et de promotion : salaires et avantages, retraites et pensions, existence de primes, de bonus et leur mode d'attribution, règles concernant les absences, possibilités de promotion ou de mutation, et de développement de carrière. »<sup>12</sup>*

12 Claude LEVY-LEBOYER – Evaluation du personnel – Eyrolles – 2007 – 6e édition

## 2) Une méthode de définition concrète de la réussite professionnelle (performance du collaborateur dans son travail)

Ceci permettra de définir les objectifs et de savoir s'ils ont été atteints ou non. Grâce à la méthode choisie, des indicateurs de performances pourront être mis en place et consultés lors de l'évaluation. Les critères sont fixés pour permettre d'évaluer concrètement le travail du collaborateur et surtout de juger d'une manière équivalente différents travailleurs.

Les critères de réussite, malgré des avantages et des inconvénients pour chacun d'eux, pourront porter sur :

- 1) « des indicateurs de production (quantifiables donc facilement identifiables avec des objectifs mais pas fidèles),
- 2) des indicateurs de comportement (idem mais complexes),
- 3) notation par la hiérarchie (comparable pour des postes différents mais il y a une part de subjectivité). »<sup>13</sup>

Généralement l'évaluation traditionnelle s'effectue chaque année. Elle a lieu sous forme d'entretien, le plus souvent entre un supérieur direct et le collaborateur. Selon les organisations, il y a un processus d'évaluation formel, plus ou moins complexe et élaboré à respecter. Dans un premier temps, le collaborateur est informé de la date et du lieu de son entretien d'évaluation. Puis, lors de l'entretien, l'évaluateur analyse les missions et autres compétences du collaborateur et remplit une fiche récapitulant les principaux faits et considérations ayant jalonné la rencontre.

Le collaborateur a ainsi une ligne directrice pour l'année qui suit afin de répondre au mieux aux exigences fixées par son employeur. De son côté, l'employeur connaît les compétences de son organisation et l'avis de ses collaborateurs afin d'affiner sa stratégie et de combler les éventuels manques.

### Les types d'évaluations

Il existe principalement deux types d'évaluations appliquées par les RH au sein des entreprises. L'évaluation individuelle et celle du groupe. Dans un contexte où les personnes sont de plus en plus dépendantes les unes des autres, donc tributaires du travail fourni par un ensemble de personnes pour atteindre un but commun, il existe un certain paradoxe entre le fait d'évaluer individuellement les personnes d'un groupe de travailleurs en équipe pour un seul et même projet par exemple. C'est ce que nous démontre l'étude de M. Arnaud Bichon. Bien que celle-ci conclue qu'il n'y a pas vraiment d'antagonisme à l'évaluation individuelle d'un groupe de

<sup>13</sup> Claude LEVY-LEBOYER – Ibidem

personnes travaillant collectivement, il met en garde sur les attentes individuelles de chaque salarié :

*« Il n'y a pas nécessairement d'antagonisme entre l'appréciation individuelle du personnel et le travail collectif. Le cas S2I nous enseigne même que, pour une organisation par projets, il semble souhaitable d'affirmer le personnel dans sa diversité, afin de réagir avec réactivité et créativité aux exigences de satisfaction totale du client, dans un univers turbulent.*

*Concrètement, le processus d'appréciation du personnel doit être assez riche pour satisfaire à la fois les enjeux organisationnels et les désirs individuels. Pour que cela soit possible, il faut que l'organisation renouvelle constamment ses logiques de contrats individualisés à travers de fréquents entretiens interpersonnels. Ceux-ci sont ce qui pousse l'individu à développer ses compétences et son engagement dans les équipes projet au regard de ce qu'on lui propose en retour.*

*Mais si l'appréciation du personnel, telle que nous avons pu l'analyser à travers le cas S2I, semble répondre dans le principe aux besoins d'individuation des salariés et aux exigences du travail collectif, sa mise en œuvre nous paraît délicate dans la mesure où elle catalyse de fortes attentes chez les salariés. Par exemple, ceux qui constatent que le processus ne débouche pour eux sur aucune augmentation, ni promotion, peuvent être amenés à ne le considérer que comme de la « poudre aux yeux »<sup>14</sup>.*

### Une nouvelle forme d'évaluation : le 360°

L'évaluation 360° est une évaluation du collaborateur par plusieurs acteurs différents en lieu et place d'un évaluateur unique. Le collaborateur remplit une grille d'évaluation qui est également complétée par les collègues, les supérieurs et, si cela est possible, par les clients eux-mêmes. Nous comprenons que le système devant être mis en place est assez lourd et demande beaucoup de rigueur.

*« Concrètement, des grilles d'évaluation sont envoyées aux évaluateurs et à l'évalué qui les remplissent dans l'anonymat sur divers thèmes tels que : le leadership, la communication, la capacité à faire évoluer ses collaborateurs, les relations humaines, les capacités de travail d'équipe et l'ouverture d'esprit... Une fois remplie, la grille est envoyée anonymement à la DRH ou à un cabinet de consultant. Les résultats sont décomposés en fonction de chaque niveau hiérarchique.*

*Le débriefing doit être effectué par un spécialiste en psychologie du travail, qui précisera que ces résultats reposent sur les perceptions des évaluateurs. Il commente les écarts qui peuvent exister entre ce que l'évalué croit être et les représentations que les autres ont de lui. Le travail, qui résulte de l'analyse de*

14 Arnaud Bichon – Evaluation individualisée et travail collectif en équipe projet : un paradoxe apparent ? - 2004



*ces écarts ne porte donc pas sur la personnalité de l'évalué mais sur la façon dont il la communique. Enfin les résultats peuvent être également débriefés à nouveau lors de l'entretien annuel d'évaluation.*

*Cette méthode contribue à diminuer la subjectivité d'une appréciation unilatérale ainsi que les craintes et les peurs de l'évalué.*

*L'appréciation à 360° présente l'avantage de concilier appréciation individuelle et appréciation collective. Le 360° permet à l'individu d'avoir une meilleure connaissance de lui-même et au groupe de travail d'évoluer grâce à une meilleure connaissance de lui-même. Ce type d'appréciation permet de neutraliser certaines déviations individuelles propres aux apprécieurs et éviter ainsi trop de partialité à l'égard de l'évalué. »<sup>15</sup>*

Nous reparlerons de la subjectivité de l'évaluateur ultérieurement dans ce rapport.

### Les changements sous l'influence des TIC

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont elles-mêmes profondément changé la manière d'approcher l'évaluation classique du collaborateur. Ceci s'explique par le fait qu'elles modifient le mode de communication et les schémas habituels, les références ainsi que les échelles de valeurs qui permettent de porter un jugement sur l'apport en termes de performance du collaborateur.

Elles ont également apporté d'importants changements dans l'implication des salariés ainsi que dans le climat social de l'organisation. Une étude menée en France nommée REPONSE 98, effectuée auprès de 2'978 établissements et 10'303 individus, fait ressortir de l'enquête un élément intéressant :

*« Le rappel théorique des antécédents de l'implication organisationnelle affective ainsi que les travaux sur l'influence des TIC sur l'organisation et les conditions de travail, permettent de discuter les résultats. Ces derniers font apparaître le caractère à la fois stimulant et contraignant des relations entre TIC, implication et climat social. Des relations stimulantes en raison de l'association des TIC à une autonomisation des utilisateurs et à une implication organisationnelle affective. Des relations contraignantes du fait de l'existence de délais trop serrés, facteurs de tension et freins à l'implication organisationnelle. »<sup>16</sup>*

Nous comprenons aisément les impacts qu'ont ces TIC sur le collaborateur, l'organisation et donc, en corollaire, sur les systèmes d'évaluations.

<sup>15</sup> Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Anne-Françoise Bender – Ibidem

<sup>16</sup> Dominique PEYRAT-GUILLARD, Nathalie SAMIER – Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ? – Colloque DARES du 27 février 2003 – Paris

## Les changements dus à un monde du travail changeant (le rôle de l'évaluation)

Nous remarquons également un changement radical dans le rôle des évaluations ces dernières années.

*« Surtout, le monde du travail a changé et continue à changer, de telle sorte que le rôle de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines devient à la fois différent et plus diversifié. Pendant longtemps, l'évaluation a été conçue comme la description des qualités nécessaires pour tenir un poste précis, susceptible d'être analysé avec rigueur, mais dont le contenu et les exigences avaient peu de chance de varier. Ce paradigme rassurant n'est plus de mise et l'évaluation se déroule dans une perspective qui tient compte de l'ensemble des stratégies de l'entreprise où elle prend place.*

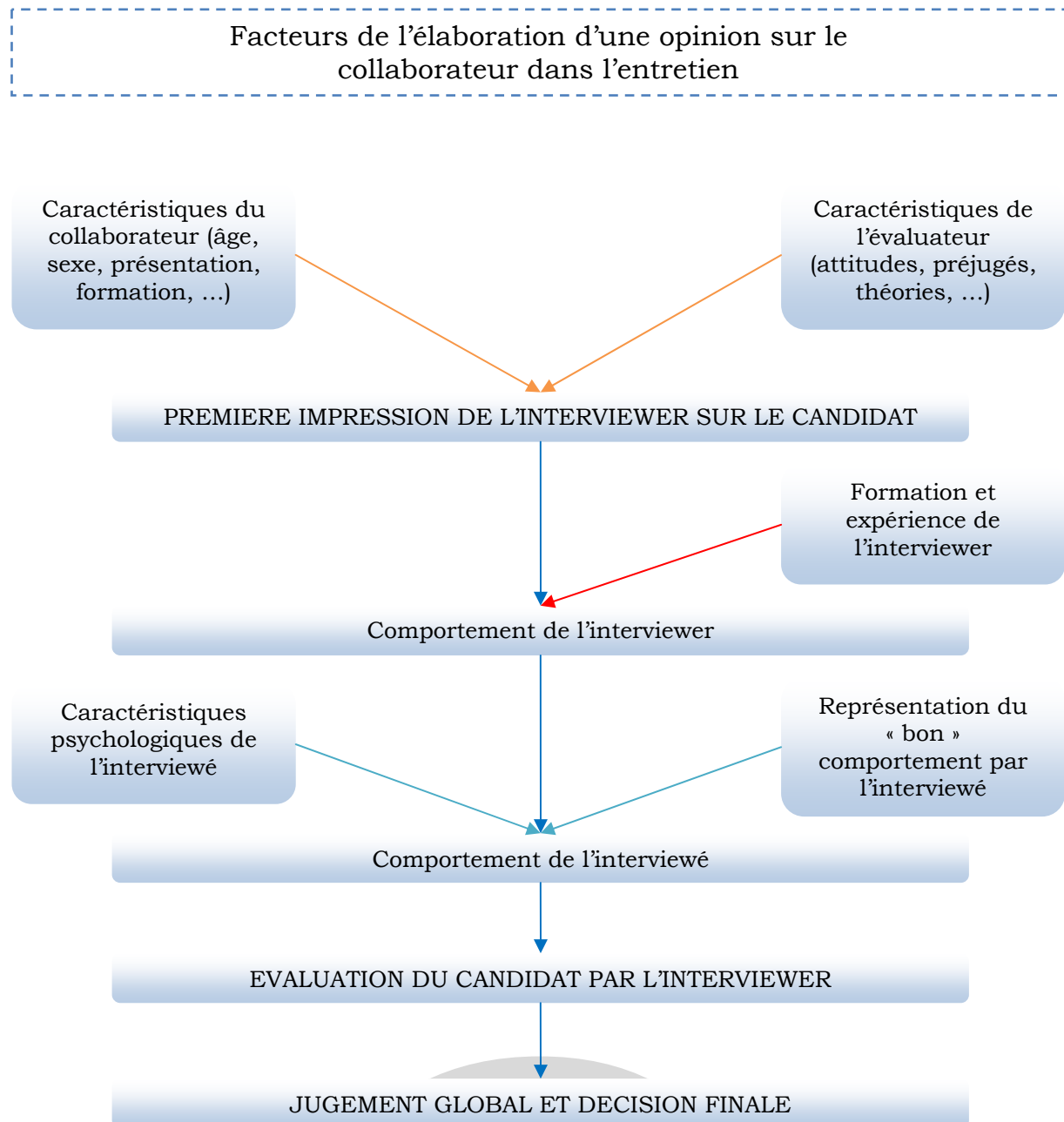
*L'organisation est contrainte, dans un marché globalisé et à rapide progrès technologique, non seulement de revoir constamment ses priorités et ses stratégies, mais aussi de les anticiper et de se donner les moyens de les mettre en œuvre. D'où l'importance d'être capable d'évaluer son « portefeuille » de ressources humaines dans le contexte des objectifs actuels et futurs, et avec la préoccupation constante de voir ses ressources humaines capables de suivre le mouvement.*

*À ces nouvelles données de la gestion des ressources humaines, s'ajoutent les difficultés économiques et la nécessité, pour les entreprises, d'accroître constamment leur compétitivité, donc une menace permanente pour les salariés, menace qui les pousse à mieux contrôler le déroulement de leurs carrières, et à se rendre, eux-mêmes, compétitifs, sur un marché du travail de plus en plus exigeant (Williams et al., 1995). »<sup>17</sup>*

Nous comprenons donc que l'évaluation ne permet plus seulement d'avoir la bonne personne à la bonne place dans le présent, mais qu'elle permet une projection dans le futur afin de rallier au mieux les intérêts, les souhaits et les besoins du collaborateur et de l'organisation qui l'emploie.

<sup>17</sup> Claude LEVY-LEBOYER – Evaluation du personnel – Eyrolles – 2007 – 6e édition

## Les évaluateurs



© Lévy-Leboyer – Evaluation du personnel – Eroylles – 2007



Grâce à ce schéma nous pouvons comprendre les facteurs pris en compte pour la formation de l'opinion de l'évaluateur. Celui-ci doit malgré tout faire preuve de la plus grande objectivité et valider ses décisions peu importe la personne interrogée. Pour cela, il est souvent recommandé de sélectionner les évaluateurs les plus aptes à le faire et de les former dans les règles de l'art.

D'autres variables entrent en ligne de compte. Celles-ci ont forcément une influence quelconque sur la façon dont l'évaluateur mènera son évaluation. Nous avons listé une partie de ces variables :

- Les évaluateurs sont internes dans l'organisation ou ils viennent de l'externe (par exemple mandat d'une société spécialisée).
- Les évaluateurs sont eux-mêmes évalués par des supérieurs directs.
- Les évaluateurs n'ont pas de réel pouvoir de décision ou de liberté d'action. L'évaluation n'étant qu'un devoir contractuel ou une norme de l'organisation et n'a aucune conséquence.
- Les évaluateurs subissent eux-mêmes des pressions soit en amont, soit en aval dans la hiérarchie.

Dans ce travail nous nous intéressons à la vision qu'a le collaborateur sur ses évaluateurs puisque ce sont eux que nous interrogeons.

### Fréquence

La fréquence d'une évaluation peut jouer son rôle suivant qu'elle est régulière ou non. En effet, une évaluation sporadique du collaborateur ne permet pas un suivi de celui-ci, ce qui empêche donc une évaluation intégrée et sans failles. Les points de vue des évaluateurs sont sujets à de trop grands changements dans le temps et le fait de ne pas voir la personne pendant une longue période (plusieurs années) empêche un jugement objectif.

A contrario, des évaluations trop rapprochées n'auraient certainement que des effets négatifs puisqu'elles ajouteraient une certaine pression sur les interviewés.

### Qualité

Pour la qualité, il est important de savoir si le système d'évaluation mis en place s'inscrit simplement dans le cadre d'une certification qualité ou d'une loi quelconque ou si c'est une initiative de la part de la direction. Dans le premier cas, le système risque de n'être qu'une obligation contractuelle et sans réel impact quel qu'il soit. Dans le cas d'une volonté claire de la direction d'évaluer ses collaborateurs afin de bénéficier de tous les avantages déjà cités, le système risque d'être beaucoup plus efficace. Il est clair que même si le système a été mis en place suite à des dispositions légales, celui-ci peut tout à fait être mené efficacement.

## Légitimation et utilité

Un des points importants est de savoir comment est perçu le système d'évaluation auprès des collaborateurs. Une approche que les instances dirigeantes devraient préalablement faire est de rendre tout le processus légitime auprès des collaborateurs. Pour ce faire, il doit démontrer l'utilité du système non seulement pour l'organisation mais pour la personne elle-même. Elle peut s'appuyer sur le fait que l'évaluation permettra au collaborateur de mettre en commun ses attentes avec les possibilités que peut lui offrir l'organisation au niveau de sa carrière. La légitimité passe aussi par une vision d'un système égalitaire et objectif pour toutes les personnes évaluées. Le collaborateur ne doit pas se croire victime de jugements injustes par rapport à d'autres collègues. Pour cela, il faut créer une relation de confiance entre le système et les personnes qui le subissent.

## Valorisation

Le but ultime d'un système serait qu'il puisse permettre une valorisation du collaborateur et de son travail. Ainsi, le système d'évaluation devrait être mis en place de telle manière qu'il puisse donner le sentiment à un employé d'être valorisé ainsi que son travail au niveau de ses supérieurs. Cependant, nous remarquons trop souvent dans la fonction publique que ce n'est souvent pas le but de tel système. Il a trop souvent été vu que l'évaluation n'était qu'un prétexte afin de « lisser » la distribution d'une masse salariale définie à l'avance.

### 3.2.4. Définition des variables transversales

Pour mieux analyser les réponses obtenues par le questionnaire, nous soumettrons les résultats aux variables qui sont pour nous indirectement liées au sujet de l'enquête mais qui s'y rapportent car celles-ci peuvent apporter des précisions sur certains points.

Dans ces variables définies comme « transversales » dans ce travail, nous retrouvons surtout les données se rapportant au profil du collaborateur : son âge, par exemple, qui nous permettra de comprendre des différences de point de vue. Le genre peut influencer très certainement sur les réponses reçues. Pour finir, la fonction, le taux d'activité et l'ancienneté auront sûrement un impact non négligeable sur les résultats de l'enquête.

C'est en appréciant ces dernières variables que nous pourrons affiner notre jugement et apporter des commentaires non biaisés. Celles-ci nous permettront également d'analyser les différences d'approches selon que la personne est âgée ou non, qu'elle travaille à cent pourcent ou qu'elle est employée à temps partiel, etc. Ces différences auront certainement beaucoup d'impact sur l'évaluation et le ressenti de ces personnes par rapport à leur performance individuelle et celle de l'organisation dans son ensemble.

## 3.3. LIENS ENTRE LES DIMENSIONS ET HYPOTHESES

### 3.3.1. Liens entre le collaborateur et le système d'évaluation

Nous nous efforcerons, grâce aux résultats de l'enquête, de démontrer les liens qui existent entre le collaborateur et le système d'évaluation qu'il subit. Même s'il est aisé d'imaginer les liaisons entre les deux dimensions, certains liens peuvent être sous-jacents et beaucoup moins évidents à remarquer. Nous prendrons comme exemple l'hypothèse suivante : Est-ce que le fait d'avoir un sentiment de concurrence ressenti par les collaborateurs, entraîne une baisse de la qualité du système d'évaluation dans son ensemble ? Autrement dit, **plus il y a sentiment de concurrence entre collègues moins ceux-ci sont satisfaits et ne considèrent pas l'évaluation comme un pôle de motivation.**

Nous pouvons également dire que **plus un collaborateur admet que l'évaluation est utile pour lui-même et son organisation, plus il considère que celle-ci est légitime.**

A l'opposé, nous pouvons poser l'hypothèse suivante disant que **plus la personne considère que le climat de travail dans lequel elle se trouve est mauvais, plus elle ressent l'évaluation comme une source de pression.**

Une autre hypothèse qui nous est amenée naturellement est celle-ci : **plus un collaborateur se considère impliqué dans son travail, plus l'évaluation est un pôle de motivation pour lui.**

Enfin l'hypothèse la plus importante que nous pouvons formuler dans cette partie puisqu'elle correspond idéalement à la réponse de notre question de recherche, est : **plus un collaborateur jugeant le système d'évaluation performant, plus il se sent lui-même plus performant.** En corollaire nous pouvons la compléter par une hypothèse très proche qui serait : **plus une personne se perçoit comme performante, plus elle considère que c'est grâce au système d'évaluation qu'elle l'est.**

### 3.3.2. Liens entre l'organisation et le système d'évaluation

C'est l'organisation qui décide du type de système d'évaluation dont elle veut se pourvoir. C'est encore elle qui, à travers les personnes responsables des ressources humaines, met en place ledit système.

Lors de notre enquête nous tenterons donc de démontrer l'impact qu'a l'organisation sur le système d'évaluation. Plus une organisation aura certains critères de qualité comme des certifications ISO (respect strict des procédures) plus celle-ci aura un système d'évaluation permettant d'apprendre des erreurs des collaborateurs pour améliorer son système de gestion.

Il est clair que les variables rattachées à l'organisation tel que le type d'organisation change énormément le fonctionnement de celle-ci et donc, par corollaire, le système d'évaluation. Nous pouvons donc poser l'hypothèse suivante : plus une organisation possède un fonctionnement fondé sur le respect strict des procédures, plus celle-ci permet au collaborateur de se rendre compte que son travail est reconnu à sa juste valeur.

Nous poserons également cette dernière hypothèse dans cette dimension : plus une organisation est perçue comme performante, plus elle a un système d'évaluation ressenti comme performant.

### 3.3.3. Liens entre les variables transversales et le système d'évaluation

Il n'y a aucun doute sur le fait que c'est le collaborateur qui influe de manière prégnante sur le déroulement de l'évaluation. Si cette affirmation est vraie pour la situation individuelle, elle ne devrait pas l'être pour le système dans sa globalité. En effet une variable spécifique à une seule personne ne devrait pas influencer de manière disproportionnée sur la manière d'évaluer cette personne. La raison en est que pour jouir d'un système efficient, il ne faut pas que le particulier se substitue au général.

Le travail nous permettra de savoir si certaines caractéristiques d'une personne telles que son âge par exemple peut avoir une conséquence sur le système d'évaluation et plus particulièrement sur la façon de percevoir le système. Nous prendrons l'hypothèse suivante : plus une personne est âgée, plus elle verra l'évaluation comme un dialogue bilatéral et considérera que son opinion est prise en compte.

Une autre hypothèse intéressante à relever est : plus une personne à un taux d'activité élevé plus elle se sent performante dans son travail.

Pour terminer nous poserons l'hypothèse suivante relative à la formation et à la performance : Plus un collaborateur est formé plus il se sent performant.

### 3.3.4. Liens entre le collaborateur et l'organisation

Nous savons que ce sont les collaborateurs qui composent l'organisation. De par ce fait il est indéniable qu'il existe des liens qui relient les deux

dimensions entre elles. Nous nous efforcerons de trouver les liens les plus importants et pertinents. Nous savons que les employés peuvent considérablement influencer le fonctionnement d'une organisation quelle qu'elle soit. A l'inverse une organisation, de par sa culture et son fonctionnement, « modèle » également le collaborateur. Nous poserons donc les hypothèses suivantes pour vérifier les liens existant entre ces deux dimensions.

Les établissements qui favorisent la prise de participation des collaborateurs dans la prise de décisions et d'initiatives, ont des collaborateurs se sentant plus performants.

Plus l'organisation a mis des indicateurs de performance en place et que ceux-ci sont clairement communiqués, plus l'employé se sent performant.

Les collaborateurs partageant les mêmes valeurs que leur établissement ont le sentiment d'être plus performants.

### 3.3.5. Ressenti en termes de performance individuelle et collective

Le but ultime de ce travail est de pouvoir mesurer le ressenti en termes de performance qu'a un collaborateur suite à l'évaluation. Est-ce qu'il le perçoit comme un vecteur positif de sa performance ou plutôt comme une source de pression et un frein à son évolution professionnelle.

Les résultats du questionnaire confirmeront le ressenti non seulement individuel des collaborateurs, mais également collectif par rapport à l'organisation dans sa globalité grâce aux liens qui ont été établis préalablement.

Nous pourrions également confirmer ou infirmer les hypothèses émises plus haut. Les corrélations devraient permettre de le faire d'une façon claire toutefois sans nous préciser quelle dimension influe sur l'autre.

Nous serons donc en mesure de dire, si dans l'état actuel des choses, les systèmes d'évaluations sont mis en place de manière correcte, si ceux-ci sont efficaces ou si des recommandations doivent être émises, et enfin si ces systèmes apportent une plus-value quant au ressenti en termes de performance des collaborateurs.

Bien que la notion de performance soit des plus subjective, il a néanmoins été prouvé scientifiquement qu'une personne qui se sent performante est davantage efficace dans son travail. Shore & Tetrick nous l'ont clairement démontré dans leurs travaux (1991) :

*« La perception du soutien de l'organisation est supposée affecter positivement les comportements organisationnels et la performance. Shore & Tetrick ont examiné, sur 330 salariés d'une grande entreprise dans des emplois et des statuts différents, la relation entre la perception soutien de l'organisation et la satisfaction au travail. Leurs résultats montrent une relation positive entre la satisfaction et la perception du soutien organisationnel quel que soit le statut d'emploi. »<sup>18</sup>*

Le plus important étant que le système utilisé contribue à augmenter cette variable qu'est la performance. Nous pourrions certainement extrapoler les résultats de l'enquête de ces deux établissements pour tirer une tendance plus générale au niveau des organisations similaires tout en émettant une certaine réserve. Ci-dessous vous trouverez un schéma faisant la synthèse des variables, dimensions et des liens explicités plus haut.

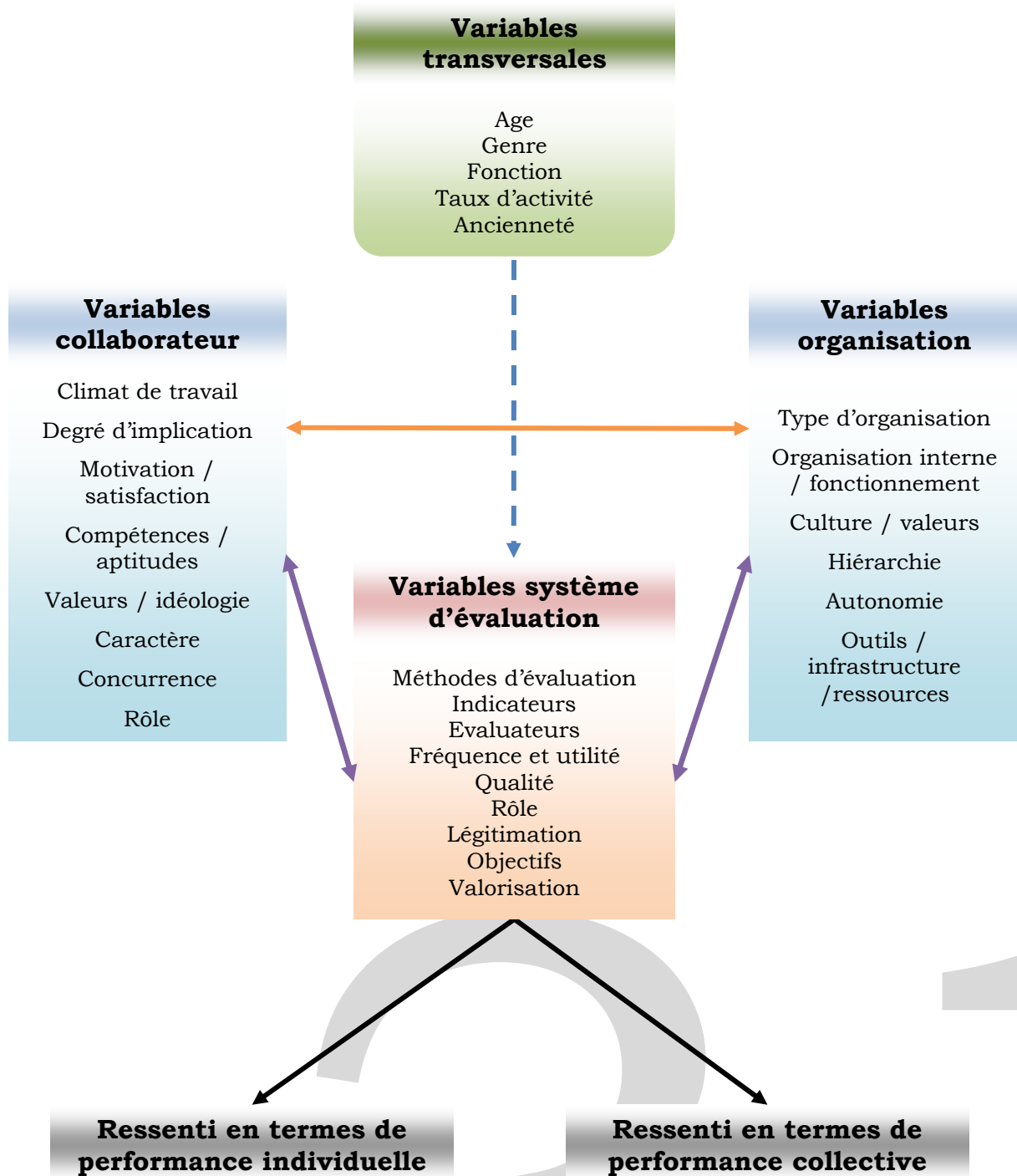


---

<sup>18</sup> Ketty Bravo-Bouyssy – Le sentiment de réussite professionnelle et la flexibilité de l'emploi : quelles réalités ? – 2006



Schéma récapitulatif des différents liens entre les dimensions



# 4. Méthodologie

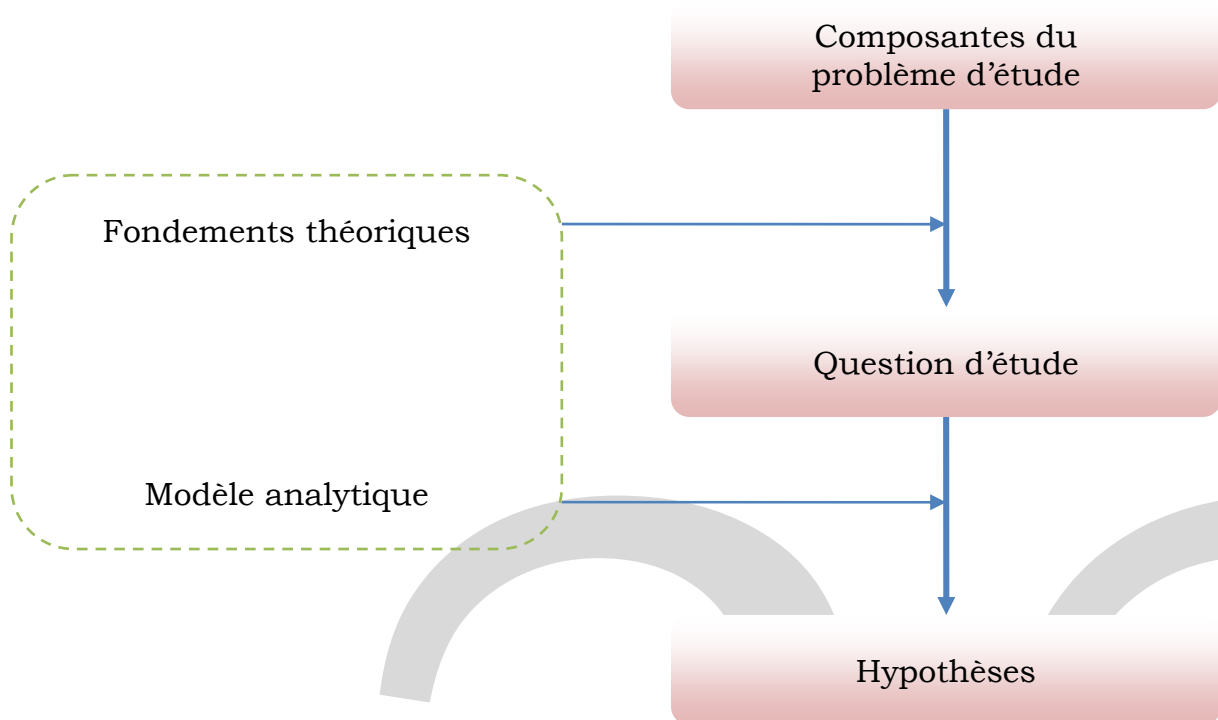
Cette enquête suivra une méthodologie classique comme celle décrite dans la plupart des ouvrages spécialisés sur le domaine des enquêtes et plus précisément celles menées pour des études marketing.

Nous adapterons la méthode au domaine de la santé et du social pour avoir des résultats probants.

Nous nous inspirerons également beaucoup de la méthodologie apprise en classe l'année précédente au cours de management public, dirigé par les professeurs Giaouque et Barbey dont nous avons parlé dans l'introduction.

## 4.1. CADRE D'ANALYSE

Voici tout d'abord un schéma qui résume l'approche pour le développement de la question d'étude et des hypothèses :



© Naresh Malhotra – Etudes marketing avec SPSS – 5<sup>e</sup> édition – 2007 – page 48



Dans un premier temps nous avons donc élaboré toutes les composantes concernant le problème d'étude. La question d'étude étant déjà définie, nous avons cherché à connaître quelles étaient les variables qui se rapportaient à celle-ci.

Pour construire l'état de l'art et poser la problématique de cette enquête, nous avons effectué des recherches dans la littérature existante. Ces recherches ont principalement été concentrées sur internet et les publications pouvant s'y trouver. C'est ainsi que nous avons conçu les fondements théoriques.

Par la suite, avec ces éléments, nous avons pu concevoir le modèle analytique en créant les liens entre les différentes dimensions identifiées. Cela a pour résultat le schéma récapitulatif des différents liens entre les variables que nous avons présenté plus haut.

Grâce à ces données nous avons pu créer les hypothèses. Grâce à l'enquête nous pourrions valider ou invalider celles-ci.

## 4.2. ENQUETE AUPRES DES ORGANISATIONS PARTENAIRES

Dans un deuxième temps nous avons recherché des organisations acceptant de participer à cette enquête. Nous en avons trouvé deux ce qui permettra de pouvoir les comparer afin de savoir s'il existe une grande différence entre les systèmes implantés dans celles-ci.

### Le questionnaire

Nous avons élaboré un questionnaire unique sur la base du cadre théorique que nous avons distribué dans les deux organisations afin qu'elles puissent le faire suivre à leurs collaborateurs. Le retour dudit questionnaire se faisait anonymement grâce à une enveloppe réponse insérée à l'intérieur du questionnaire.

Le temps laissé aux collaborateurs pour répondre et retourner le questionnaire était de un mois. Après le temps écoulé nous disposions d'environ 60% de taux de retour ce qui nous a permis de démarrer l'analyse des données.

### L'analyse

Pour l'analyse des données nous avons utilisé le logiciel SPSS®. Premièrement, nous avons élaboré le masque SPSS pour pouvoir y insérer toutes les données récoltées. Deuxièmement, nous avons calculé les

fréquences ainsi que les corrélations dont nous avons exposé les principaux résultats. Pour le calcul des corrélations, les différentes variables ont été mises en relation ce qui nous a permis de tirer quelques conclusions. Un commentaire a été émis pour les résultats les plus probants.

### Les entretiens

Grâce à ces résultats nous avons pu mettre sur pied un guide d'entretien afin d'interroger plusieurs collaborateurs des deux organisations. Ces entretiens sont dit qualitatifs car ils permettent de répondre aux questions non traitées avec de simples données statistiques. Ils permettent d'y ajouter des précisions.

Nous avons choisi les collaborateurs en commun avec les deux personnes de contacts internes aux organisations. Nous avons pris des collaborateurs des deux genres, d'âges différents ainsi que de niveaux hiérarchiques différents eux aussi. Cette palette de personnes variées nous permettra d'avoir un avis le plus large possible sans risquer de biais.

### Le constat

Grâce à l'analyse des données et aux entretiens, nous avons pu dresser un constat sur la situation que vivent les organisations interrogées. Dans ce constat nous avons également pu passer en revue les différentes hypothèses émises préalablement. Celles-ci ont pu être soit validées, soit invalidées selon les résultats trouvés.

### Les recommandations

Tout ce processus nous amène à l'ultime but de notre démarche à savoir les recommandations. En effet nous sommes à même d'émettre certaines recommandations ainsi que des conseils aux deux directions respectives.

C'est dans un souci d'amélioration de ce qui existait déjà que nous avons orienté notre démarche.

## 4.3. PROBLEMES RENCONTRES LORS DE LA RECHERCHE DE PARTENAIRES

Nous nous sommes rendu compte qu'au début de notre recherche d'organisations publiques intéressées à participer à l'enquête, le sujet en rapport avec l'efficacité du système d'évaluation mis en place posait un réel problème pour les organisations.

Tout d'abord, les différents départements de l'Etat du Valais se réfèrent aux seules consignes et enquêtes du service du personnel. Ce dernier n'a pas montré un intérêt prononcé pour notre démarche, invoquant des changements radicaux dans la manière d'évaluer les collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques. Le système ayant été fraîchement mis en place, le service du personnel a jugé qu'une enquête à ce sujet était prématurée.

Ensuite, les autres organisations contactées ont été réticentes à participer à ce sondage pour quatre principales raisons :

- 1) Les enquêtes effectuées auprès du personnel par les départements RH internes aux organisations sont fréquentes. C'est ainsi dans un souci de ne pas vouloir surcharger leur personnel que les organisations déclinaient la proposition de collaboration pour l'étude.
- 2) Les enquêtes de satisfactions auprès du personnel sur des domaines très larges comme la satisfaction globale des employés de l'organisation sont effectuées assez régulièrement par celles-ci. Ces enquêtes posent généralement une ou deux questions au sujet des évaluations menées. C'est pourquoi, pour ne pas créer des doublons, les organisations démarchées ont refusé de participer.
- 3) Certaines organisations n'étant que des antennes régionales de groupes plus grands, n'avaient pas le pouvoir de décision pour permettre une telle enquête. La direction supérieure n'avait tout simplement pas l'envie d'y participer.
- 4) Pour finir, certaines d'entre elles nous ont tout simplement signifié qu'un résultat qui ne serait pas en accord avec les objectifs fixés par la direction, viendrait troubler l'ordre établi d'une manière préjudiciable et qu'elles ne voudraient absolument pas prendre le risque que cela soit le cas.

C'est dans ce contexte de système d'évaluation changeant et de sujet d'enquête délicat quant à ses résultats que nous avons tout de même pu trouver deux organisations partenaires.

# 5. Présentation du terrain abordé et du système

Nous avons effectué notre étude sur deux organisations distinctes. Les deux organisations désirant garder l'anonymat, nous les dénommerons **Organisation I** et **Organisation II**. Les passages en italique présents dans ce chapitre sont des informations se trouvant sur les directives distribuées aux collaborateurs des deux organisations.

## 5.1. ORGANISATION I

La première est active dans le domaine de la santé. Celle-ci fait partie du Réseau Santé Valais (RSV). Elle compte environ 200 collaborateurs. Depuis début 2007, elle est soumise aux règlements qui régissent tout le RSV. Elle a donc mis en place un système complet d'évaluation.

Le système est entièrement opérationnel pour les employés. Ceux-ci sont évalués une fois par année, toutes les années. Le personnel dirigeant, lui, n'est pas encore évalué de manière systématique. Le manque de temps est une des raisons. Une autre raison est que le système entier doit être mis en place dans un autre établissement de soins sur la base du système de l'organisation étudiée. Ce travail aura donc également la fonction de faire un feedback du système actuel afin d'implanter au mieux celui-ci dans le nouvel établissement grâce aux recommandations qui seront faites ultérieurement.

Après discussion avec la personne responsable des évaluations, celle-ci nous a confié que l'évaluation n'a aucun impact sur le salaire du collaborateur.

Ces évaluations sont à profit d'autres buts comme :

- *Permettre au collaborateur d'être reconnu, d'avoir la possibilité de s'exprimer et de recevoir l'opinion de son supérieur hiérarchique en identifiant ses points forts et ses potentiels d'amélioration.*
- *Permettre au responsable hiérarchique d'optimiser le fonctionnement de son service en favorisant les échanges, le recueil de propositions et les projets de développement.*

- *Permettre à l'institution d'optimiser ses ressources humaines de façon équitable en favorisant une bonne communication.*

Nous remarquons que les buts de l'évaluation s'articulent donc autour des trois dimensions que nous avons pu identifier à savoir le collaborateur et l'organisation, les deux en rapport avec le système d'évaluation.

Voici en quelques étapes, les directives et le déroulement de l'évaluation dans l'[Organisation I](#) :

- *2 à 3 semaines avant l'entretien, un exemplaire du formulaire d'entretien annuel ainsi que le guide de préparation est remis au collaborateur afin qu'il puisse s'y préparer et y inscrire ses annotations et commentaires personnels.*
- *L'entretien est une rencontre individuelle entre le responsable et son collaborateur. Il est conduit annuellement ou lors de changements conséquents dans la carrière du collaborateur (modification du cahier des charges, redéfinition d'objectifs, promotion, mutation...).*
- *Il est très important de consacrer le temps nécessaire au collaborateur afin de favoriser une réelle écoute (1h maximum). A cette fin, les conditions matérielles qui permettent d'assurer une totale disponibilité et un réel échange seront organisées (renvoi des appels, aucun bip,...)*
- *Pour être pertinent, l'entretien doit pouvoir se dérouler dans un climat de confiance mutuelle. L'échange doit se faire autour d'éléments concrets et observables qui permettent une appréciation objective des réussites, difficultés ou encore échecs.*
- *L'entretien annuel est clos de manière positive et constructive en établissant un bref résumé de la discussion. Tous les points importants soulevés au cours de la discussion sont notés sur le formulaire adéquat. En cas de désaccord sur l'un ou l'autre point, si aucune solution acceptable pour les 2 parties n'est trouvée, il est important de faire figurer en clair les éléments du désaccord, ceci afin que la hiérarchie en soit informée et qu'elle puisse y donner suite.*
- *Une fois l'entretien terminé, le formulaire d'appréciation est signé par le responsable et le collaborateur.*
- *Une fois l'entretien terminé, le formulaire d'appréciation est signé par le responsable et le collaborateur. Il est également important que le collaborateur puisse donner une appréciation globale sur l'entretien lui-même (remarque vis-à-vis de l'entretien d'appréciation).*
- *Enfin, le collaborateur a la possibilité d'exprimer sa propre perception de son responsable (dernier feuillet du document d'appréciation).*

En outre, l'institution insiste sur certains points comme :

- *Exprimer son point de vue et ses arguments sans agressivité ni impulsivité.*

- *Appuyer ses avis sur des faits concrets et non uniquement sur des opinions ou des ressentis (chiffres, documents, incidents critiques, etc.).*
- *Essayer de dégager l'essentiel grâce à l'analyse préalable de l'année écoulée sans se perdre dans des détails.*
- *Raisonner en termes d'actions à réaliser et de contributions au développement de son service et de l'institution ainsi qu'à son développement personnel.*
- *Faire part de ses désaccords.*
- *Travailler ensemble à la recherche de solutions.*

Le formulaire d'entretien se décline en plusieurs versions selon le département dans lequel travaille la personne. Il existe donc 5 formulaires différents pour les 5 secteurs de l'organisation et 1 formulaire spécialement conçu pour évaluer les cadres. Un exemple de formulaire usité se trouve en annexe à la fin de ce rapport.

Nous pouvons aussi préciser que les indicateurs de performances sont définis par l'organisation. Le suivi est fait au plus tard lors de l'évaluation annuelle. Pour la direction, les indicateurs sont connus et discutés lors de l'évaluation.

## 5.2. ORGANISATION II

La deuxième est une organisation permettant de former des jeunes personnes en difficulté à un métier de leur choix. Une centaine de collaborateurs travaillent dans les locaux du centre de Sion.

Ce centre est une antenne d'une organisation sur le plan de la Suisse-romande. Elle suit donc les règles en la matière qui lui sont dictées par la direction centrale. Le but du travail est alors de permettre ou de suggérer des améliorations possibles afin de perfectionner le système dans son ensemble.

Dans cette institution, l'entretien d'évaluation est appelé « CPC » pour « contrat périodique de collaboration ». Il repose sur :

- *des objectifs,*
- *un entretien périodique entre responsable et collaborateur,*
- *les outils permettant la préparation, le déroulement et le suivi de l'entretien.*

Le système a déjà été mis en place il y a quelques années. Celui-ci a été soumis à une enquête auprès du personnel en 2002, puis adapté selon les critiques émises. Tous les collaborateurs sont évalués en règle générale toutes les années. Un entretien de suivi devrait aussi être effectué tous les



ans mais celui-ci n'est pas systématiquement organisé. La méthodologie employée en 2002 pour effectuer l'enquête a été la même que pour la récolte des résultats de notre travail à savoir un questionnaire anonyme sous pli fermé puis l'analyse des données surtout sur les fréquences.

Nous relatons ici les principaux résultats de l'enquête. Ainsi nous serons à même de faire une comparaison et de pouvoir nous rendre compte de l'évolution du système, si les modifications précédentes ont été bien acceptées ou non. Dans la négative, nous tâcherons d'émettre des recommandations.

- *La communication s'est trouvée renforcée pour 75,8 % des personnes*
- *Concernant la collaboration nous relevons 72,9 % de satisfaction.*
- *85 % en moyenne de satisfaction concernant l'écoute, la formulation des attentes, souhaits et difficultés, la reconnaissance des compétences et des attentes lors de l'entretien, sont un excellent résultat.*
- *Une moyenne de 90 % de satisfaction pour le temps mis à disposition aussi bien dans la préparation que lors de l'entretien nous laisse à penser que cet élément est en adéquation avec les besoins des collaborateurs et des responsables.*
- *Pour 13,9 % l'analyse des résultats n'était pas conforme à leur opinion.*
- *23,9 % n'ont pas eu le sentiment que leurs compétences étaient mises en valeur.*
- *Concernant la préparation à l'entretien de la part des collaborateurs (pose des objectifs, etc.), les résultats 43,5 % négatifs, et 56,5 % positifs démontrent que les responsables doivent encore davantage veiller à ce que les rendez-vous soient agendés au moins 15 jours à l'avance et qu'un rappel des objectifs du CPC et une information/sensibilisation aux nouveaux collaborateurs soient effectués.*
- *Concernant les collaborateurs responsables d'effectuer le CPC, 65% estime que les CPC ont contribué à améliorer les performances des collaborateurs, par contre 35 % sont d'un avis négatif.*
- *70 % estime que les CPC ont largement contribué à ce que la relation de confiance, (atteinte des objectifs et la formation continue) soient favorablement influencées par les entretiens périodiques de collaboration.*

La personne en charge du bon déroulement des évaluations nous a également signalé qu'il n'y avait aucun impact sur le salaire suite à l'entretien d'évaluation. Les buts principaux de celui-ci sont :

**Pour le collaborateur :**

- *Faire le bilan des résultats obtenus sur la période écoulée (auto-évaluation).*
- *Savoir ce que son responsable pense de lui par rapport à ses performances (résultats) et à ses compétences (adéquation aux exigences de la fonction).*

- *Pouvoir dire à son responsable ce qu'il pense de la collaboration (satisfaction et difficultés).*
- *Se mettre d'accord sur les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir, pour la période à venir.*

#### **Pour le responsable :**

- *Apprécier les résultats obtenus au cours de la période passée.*
- *Transmettre sa perception des forces et faiblesses du collaborateur en regard des compétences attendues pour la fonction.*
- *Définir les objectifs à atteindre pour la période à venir.*
- *Favoriser la communication.*
- *Mettre en valeur les potentialités.*

#### **Pour la direction du Centre :**

- *S'assurer de l'adéquation des objectifs avec ceux de l'institution.*

#### **Pour l'organisation sur le plan Romand :**

- *Mieux utiliser les ressources de ses collaborateurs.*
- *Concrétiser les objectifs de l'institution.*
- *Faciliter la participation des collaborateurs.*
- *Renforcer l'adaptabilité de l'ensemble des collaborateurs.*
- *Améliorer la qualité des prestations offertes à tous nos clients, et principalement à nos assurés.*

Voici brièvement le déroulement du système :

#### **Avant la rencontre :**

*Le responsable direct fixe avec les personnes concernées la date, l'heure et le lieu :*

- *De l'entretien et préparation du CPC.*
- *De la réunion de synthèse et de signature du CPC.*

*Le collaborateur et le responsable se préparent individuellement.*

#### **Entretien et préparation du nouveau CPC :**

*Le collaborateur et son responsable direct préparent ensemble un nouveau CPC en traitant les points suivants :*

- *Appréciation des performances, sur la base des objectifs définis en commun*
- *Analyse des résultats en tenant compte des compétences et du comportement*
- *Expression des satisfactions et insatisfactions rencontrées durant l'année de collaboration*



- *Proposition d'objectifs futurs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.*

### **Réunion de synthèse et de signature du CPC :**

- *Faire la synthèse des points traités lors de l'entretien et de la préparation du CPC.*
- *Valider les objectifs pour la période à venir.*
- *Signer le document CPC, après d'éventuelles modifications.*

### **Après la réunion de synthèse :**

*Suivi de l'entretien : A l'occasion de plusieurs rencontres durant l'année (4-6 ou plus, selon les besoins), le collaborateur et le responsable direct feront un point de situation intermédiaire par rapport à l'atteinte des objectifs et aux moyens mis en place.*

Nous précisons que l'organisation ne possède pas d'indicateurs de performance globaux. La démarche CPC est plutôt individualisée. Pour chaque collaborateur, des objectifs sont fixés (ils peuvent être communs à plusieurs d'entre eux).

A chaque objectif correspond des indicateurs de réussite ou d'atteinte, des moyens à mettre en œuvre et des échéances. La fixation des objectifs, des indicateurs, des moyens et des échéances est faite en coordination avec le collaborateur, lors de la rencontre annuelle.

Lors de l'évaluation, ils sont pris en compte car ils attestent de la réussite ou non de l'objectif.

# 6. Principaux résultats de la recherche

Pour l'**Organisation I**, 90 questionnaires ont été envoyés et 61 nous ont été retournés ce qui équivaut à un taux de retour de 67.77%. Pour l'**Organisation II**, 55 questionnaires ont été distribués et 33 nous ont été expédiés en retour, ce qui est égal à un taux de retour de 60%. De tels taux de retour ont été possibles grâce à un contact avec une personne interne des deux organisations.

Les principaux résultats seront exposés dans les pages suivantes. Nous nous efforcerons de faire le plus souvent possible la séparation entre les deux organisations. Dans le cas contraire, nous nous contenterons de vous soumettre le résultat consolidé.

Les personnes interrogées avaient quatre possibilités de répondre à d'évaluation la question allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Un cinquième choix était donné pour la personne : la case « NSP » signifiant « Ne sais pas » dans le cas où la personne ne savait pas répondre à la question ou si celle-ci ne pouvait pas le faire (pas concernée, impossibilité de répondre car manque d'information).

Malgré une lettre explicative jointe au questionnaire et spécifiant qu'en cas d'impossibilité de répondre à une question il fallait cocher la case « NSP », certains collaborateurs n'ont pas répondu à l'entier du questionnaire. Pour pallier ce problème, dans les résultats de fréquences, la notion de donnée manquante a été ajoutée.

Les pourcentages seront ainsi calculés sur l'ensemble des personnes qui ont retourné le questionnaire. Dans le cas de pourcentages pris sur les réponses valide, nous nous permettrons de vous rendre attentif sur la différence lors de l'analyse de l'objet en question.

## 6.1. FREQUENCES

Les fréquences ont été calculées par le logiciel SPSS. Nous allons évoquer ici les fréquences des deux organisations séparément et nous vous donnerons les résultats consolidés quand ceux-ci seront pertinents.

Le choix des graphiques s'est fait sur leur lisibilité et leur facilité de compréhension. Le lecteur pourra ici rapidement se rendre compte du résultat et pourra également comparer les deux organisations. Nous respectons ainsi un des objectifs de ce travail.

Pour différencier les deux institutions, les couleurs suivantes ont été choisies et seront employées dans tout le rapport.

## Organisation I

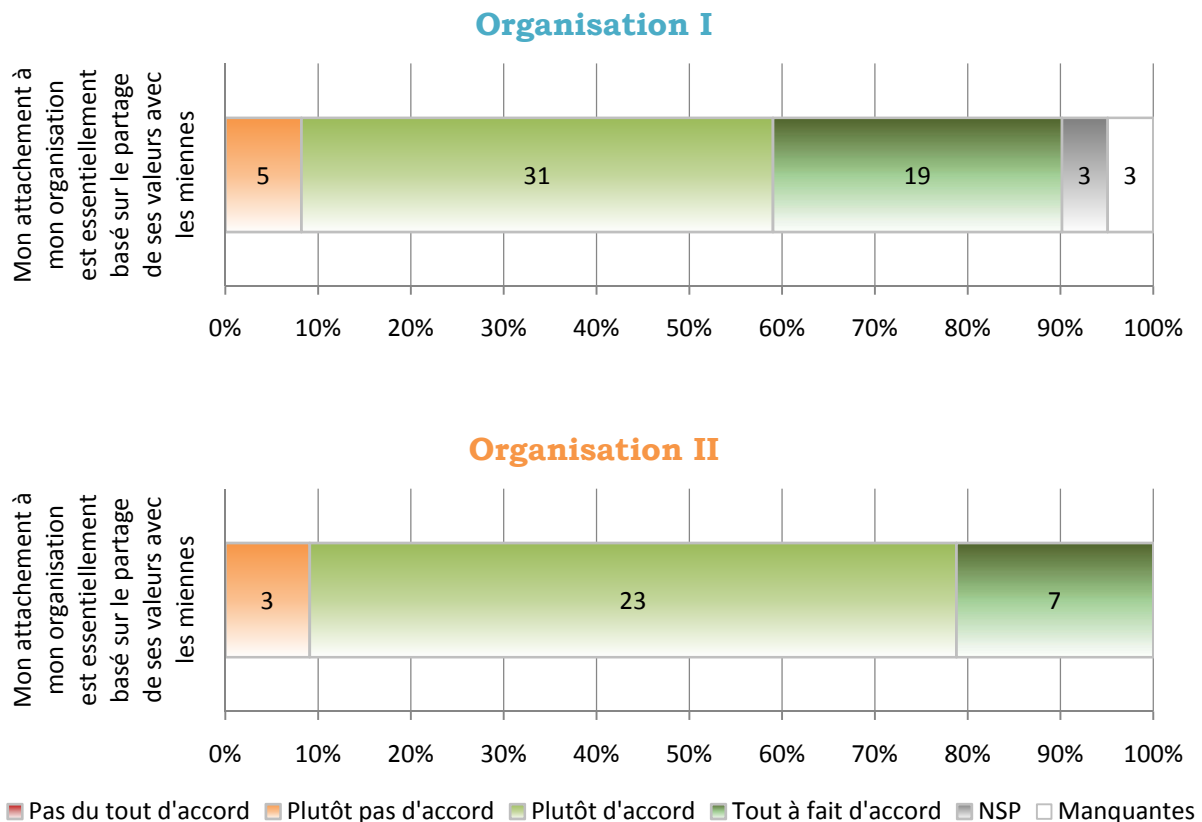
## Organisation II

D'autre part, les couleurs choisies pour les différentes possibilités de réponses de la part du collaborateur questionné sont les suivantes :

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord
- NSP
- Manquantes

### 6.1.1. Fréquences se rapportant au collaborateur au sein de l'organisation

Dans un premier temps, penchons-nous sur les résultats se rapportant au collaborateur. Selon les variables explicitées plus haut et les questions posées lors de l'enquête nous pouvons donc donner les fréquences suivantes.



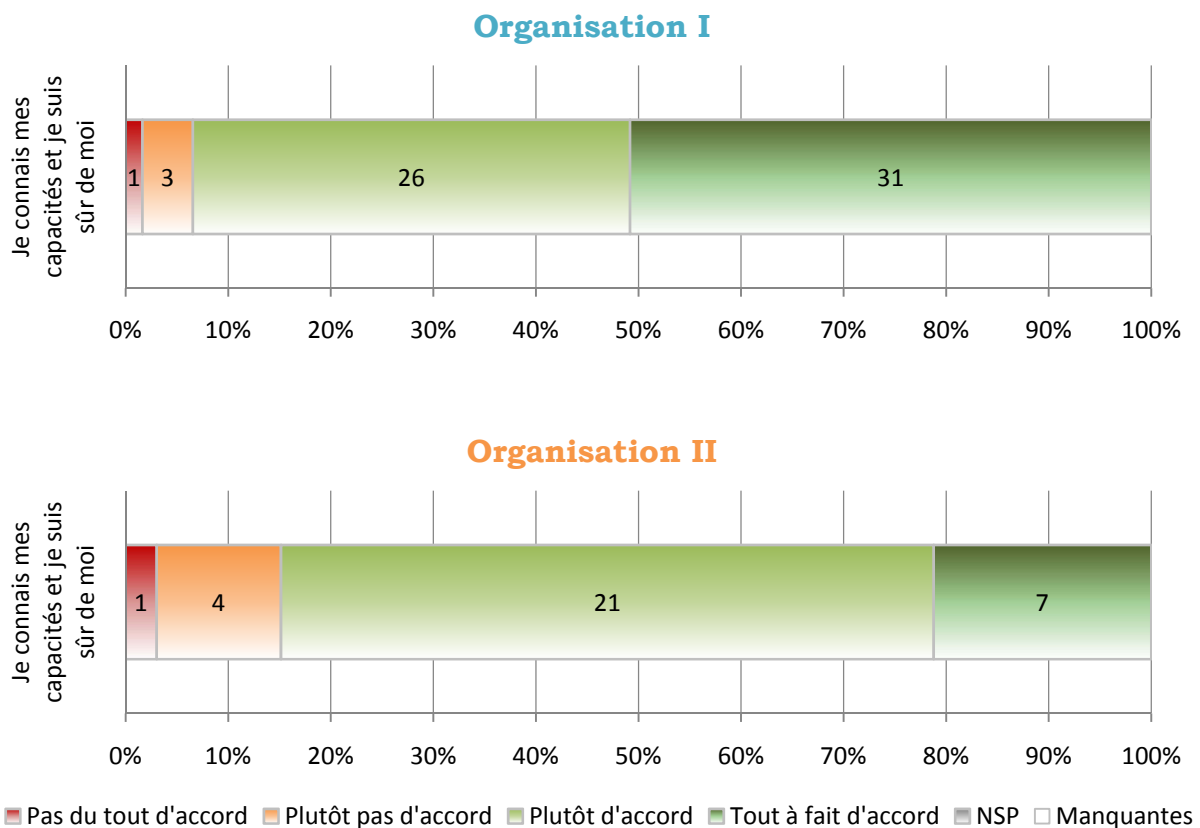
Pour l'Organisation I, nous remarquons que pour 81.9% des personnes interrogées, l'attachement à leur organisation est essentiellement basé sur les valeurs partagées en commun. Pour l'Organisation II c'est le cas pour 90.9% ce qui nous donne un résultat valide, positif et consolidé de 86.4%

La totalité des collaborateurs sont soit plutôt d'accord soit tout à fait d'accord avec le fait qu'ils comprennent leur rôle au sein de l'organisation avec une très large majorité consolidée de tout à fait d'accord (75.5%).

Pour l'Organisation I, 16 personnes sur la totalité (61) répondent être plutôt d'accord à la question de se sentir impliqué dans leur travail au sein de leur organisation. 44 sont tout à fait d'accord ce qui représente 98.4% pour ces deux catégories de réponses vu qu'une personne n'a pas répondu à la question. Pour l'Organisation II les résultats comprennent 3 personnes sur

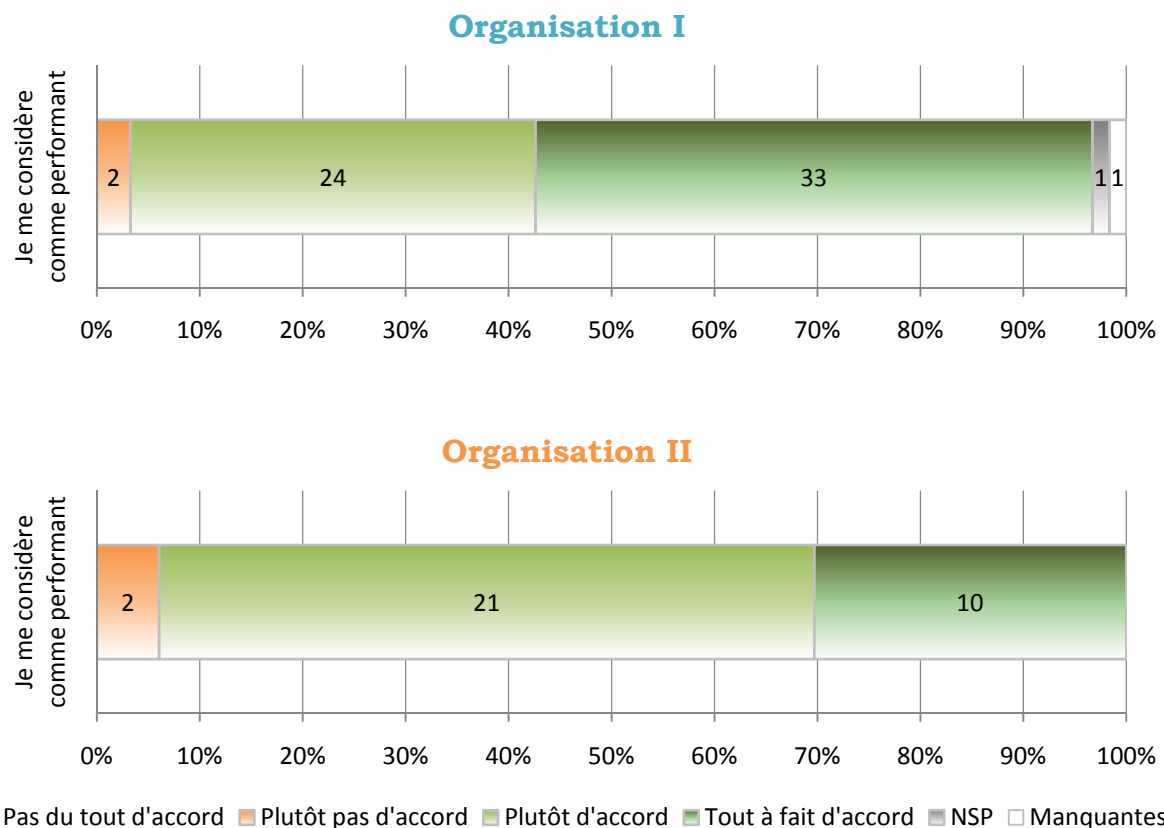
la totalité (33) n'étant plutôt pas d'accord, le reste étant respectivement 12 plutôt d'accord et 16 tout à fait d'accord. Le résultat consolidé donne donc 96.7% de réponses valides et positives.

Les personnes de l'Organisation I ayant répondu à la question quant à la perception de leur caractère ont pour la plupart déclaré qu'il le considèrerait comme étant fort puisque 82% d'entre eux répondent affirmativement. 10 personnes ne se considèrent pas ou pas du tout comme possédant un caractère fort, une personne n'ayant rien répondu. La tendance reste la même pour l'Organisation II avec 87.9% de personnes répondant par l'affirmative, 4 n'étant plutôt pas d'accord. Le résultat consolidé est donc de 84% de réponses positives, 14.9% négatives et 1.1% sans réponse.



Les résultats sont pratiquement les mêmes en ce qui concerne le sentiment de connaître ses capacités et l'assurance de soi étant donné que pour l'Organisation I une grande majorité de collaborateurs a répondu être plutôt d'accord (42.6%) et tout à fait d'accord (50.8%). 4 employés répondent l'inverse (6.6%). Pour l'Organisation II, le pourcentage double pour les réponses négatives (15.2) mais la majorité reste positive. En consolidant nous remarquons donc que 9.6% des personnes ne se sentent pas sûr d'elles.

L'ensemble des collaborateurs des deux organisations interrogés disent avoir confiance en leur capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui leur sont confiées dans le cadre de leur travail, soit en étant plutôt d'accord (37.2%) soit en étant tout à fait d'accord (58.5%). Il reste donc 4.3% n'en n'étant pas convaincu.



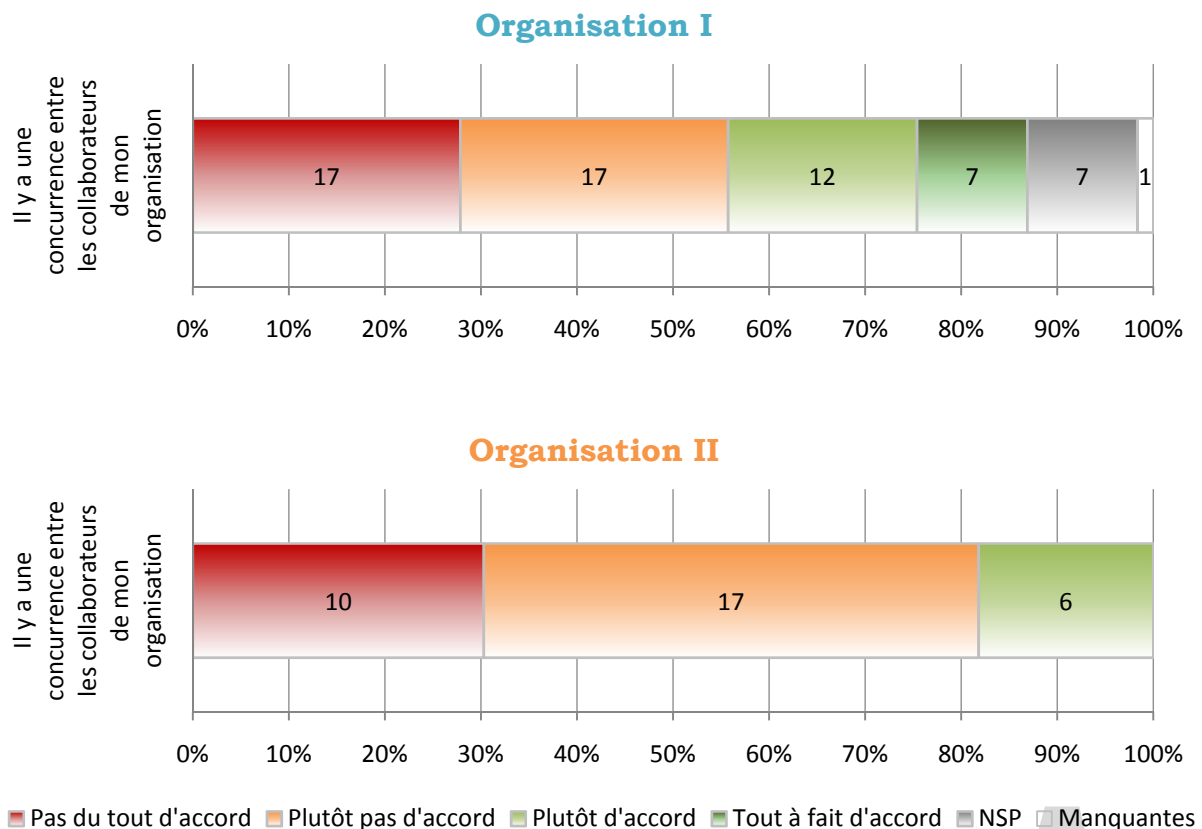
Les résultats valides à la question « Je me considère performant » sont les suivants : Pour l'**Organisation I** 95% pensent que oui avec 55% qui sont tout à fait d'accord. 3.3% ne sont plutôt pas d'accord et enfin le même pourcentage n'a soit pas répondu à la question, soit ne savait pas. Pour l'**Organisation II** le pourcentage est quasiment identique puisque 93.9% répondent positivement avec 30.3% de personnes tout à fait d'accord. Reste 6.1% de collaborateurs plutôt pas d'accord. 1.7% a coché la case NSP et une personne n'a pas répondu.

Nous retrouvons exactement les mêmes réponses à la question : J'effectue mon travail avec intérêt et motivation. Pour ce qui est des résultats consolidés nous pouvons donc dire que 5.3% ne sont plutôt pas d'accord, 25.5% plutôt d'accord et pour finir 69.1% admettent être tout à fait d'accord avec l'affirmation.



Dans l'ensemble, les collaborateurs travaillant dans l'**Organisation I** sont globalement satisfaits de leur situation au sein de leur organisation avec 22 personnes tout à fait d'accord (36.1%), 34 plutôt d'accord (55.7%). Il y a 5 personnes donnant un résultat inverse avec 4.9% de plutôt pas d'accord et 3.3% de pas du tout d'accord. Pour l'**Organisation II** le pourcentage de personnes répondant négativement est plus important puisqu'il atteint 21.2% de personnes n'étant plutôt pas d'accord. Le résultat consolidé donne des réponses négatives pour à peu près 15% des salariés.

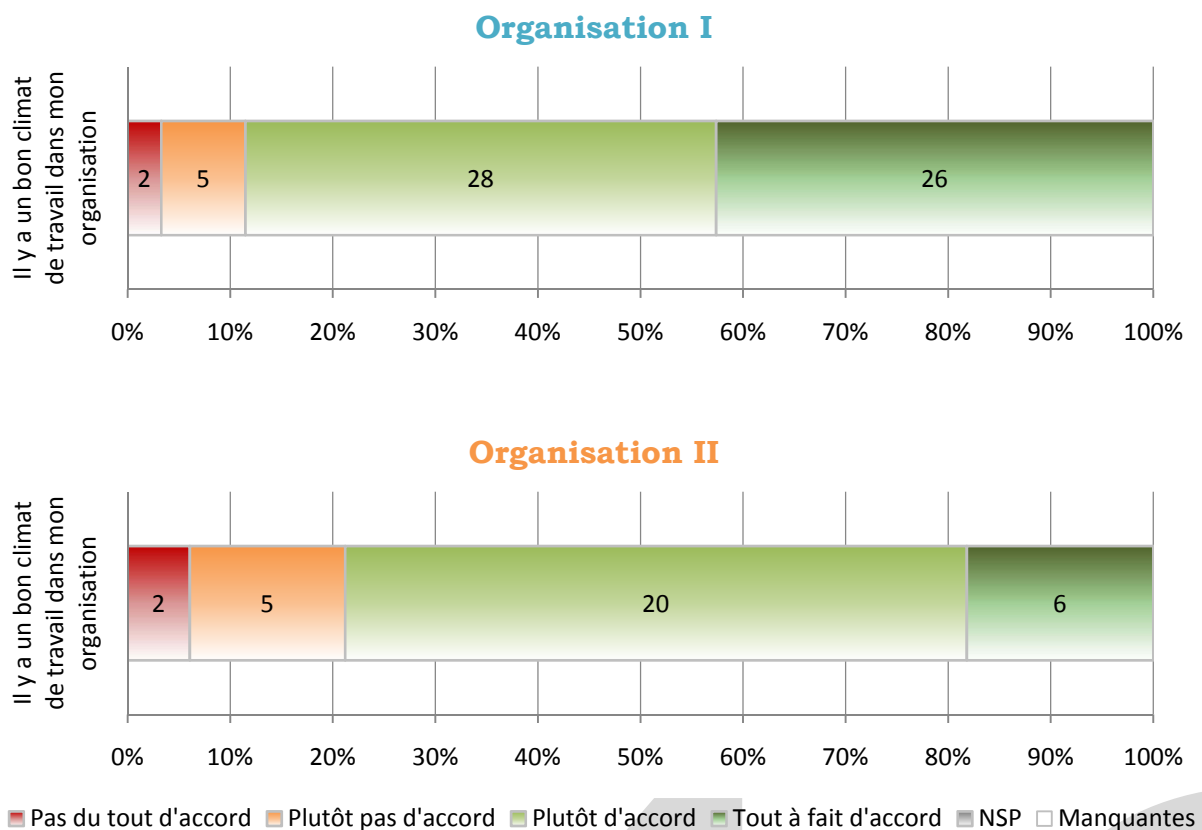
Les réponses sont pratiquement semblables pour l'affirmation « J'ai du plaisir à effectuer mon travail au sein de mon organisation ». Les résultats cumulés pour les deux organisations sont de 9.6% de personnes répondant négativement, 27.7% étant plutôt d'accord et 62.8% tout à fait d'accord.



Pour l'**Organisation I** le sentiment de concurrence entre les collaborateurs de l'organisation est partagé avec 55.8% (la majorité) qui ne pensent pas que ce soit le cas, 31.2% qui admettent que le phénomène existe. 11.5% ne savent pas et une personne (1.6%) ne répond pas à la question. Pour l'**Organisation II**, ce sentiment est moins marqué : 27.3% ne sont pas du tout d'accord et 54.5% ne sont plutôt pas d'accord. Les 18.2% restant sont plutôt d'accord.

A l'affirmation « Je suis respecté en tant que personne dans mon organisation », les employés de l'**Organisation I** répondent par l'affirmative à hauteur de 91.8% avec un pourcentage égal de personnes plutôt d'accord et tout à fait d'accord. Néanmoins, 3 personnes (4.9%) ne sont plutôt pas d'accord et 1 personne (1.6%) ne sait pas. En ce qui concerne l'**Organisation II**, nous pouvons donner les résultats suivants : 9 sont tout à fait d'accord (27.3%) et 19 plutôt d'accord (57.6%). Cependant 3 personnes pensent le contraire et 2 n'ont tout simplement pas répondu. Pour un résultat commun, nous pouvons dire qu'il y a 88.3% de réponses positives.

Pour la totalité des collaborateurs des deux organisations, le climat de travail dans lequel ils évoluent est très important à leurs yeux. Le 100% de leurs réponses va dans ce sens : 96.8% tout à fait d'accord et 3.2% plutôt d'accord.



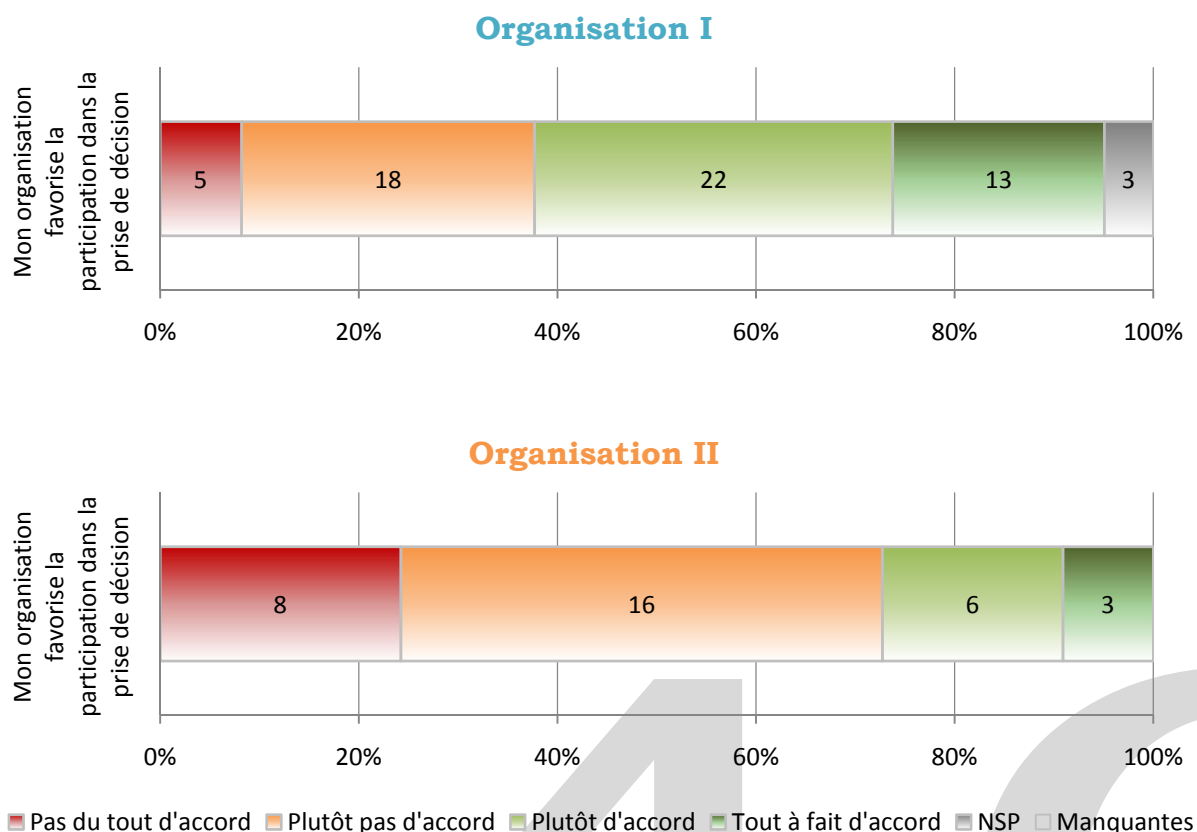
Pour les résultats concernant l'appréciation du climat de travail qui règne dans l'**Organisation I**, nous pouvons dire que 88.5% le trouve bon ou très bon. 8.2% pensent que ce n'est plutôt pas le cas et pour finir 3.3% sont tout à fait de l'avis opposé. Pour l'**Organisation II**, les réponses négatives revêtent un plus grand pourcentage avec 6.1% des personnes interrogées disant que le climat n'est vraiment pas bon et 12.1% pensent qu'il n'est plutôt pas bon.

Le pourcentage restant (81.8%) se partage à hauteur de  $\frac{3}{4}$  pour les gens plutôt d'accord et  $\frac{1}{4}$  pour les gens tout à fait d'accord.

### 6.1.2. Fréquences liées à l'organisation

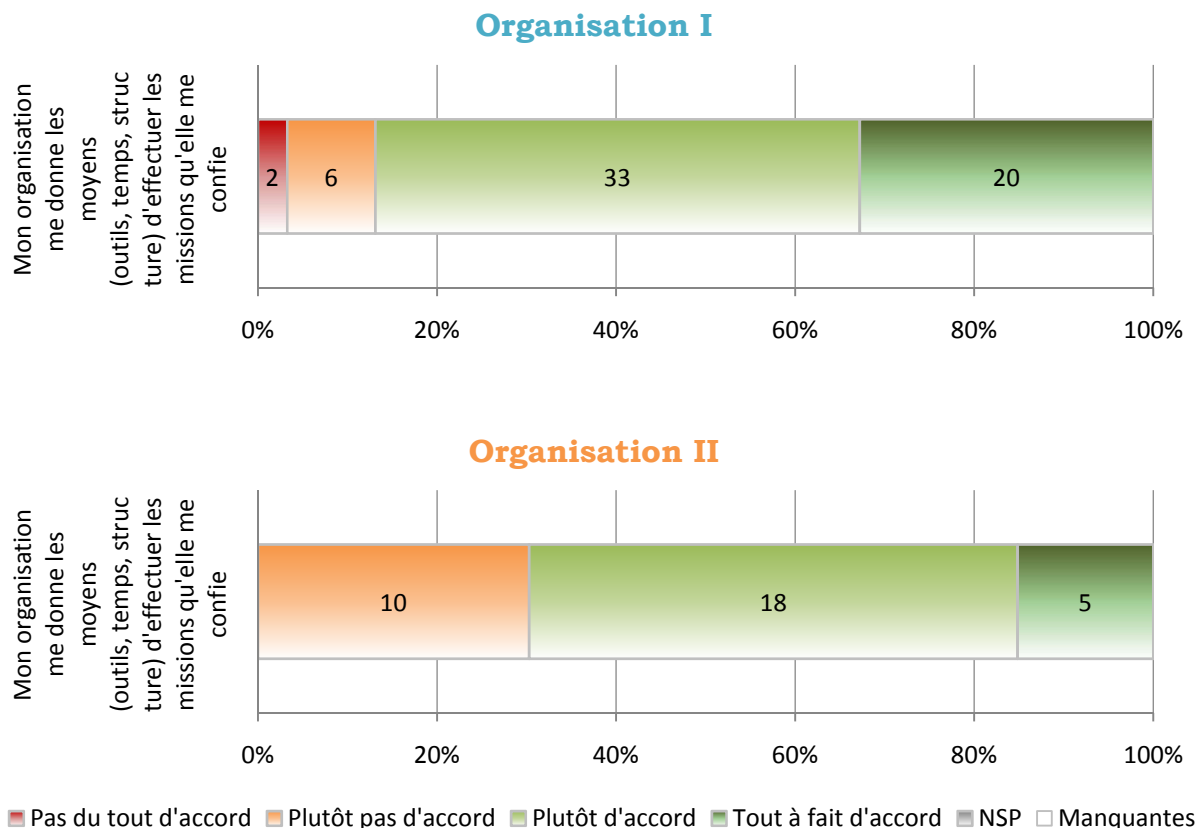
Attardons-nous maintenant sur les fréquences concernant la dimension de l'organisation. Suite aux variables expliquées ci-dessus nous pouvons poser les fréquences suivantes concernant les questions qui y sont liées.

Les réponses récoltées démontrent que les collaborateurs de l'**Organisation I** estiment que leur établissement est structuré de manière très hiérarchique à hauteur de 57.4% pour les tout à fait d'accord et 31.1% pour les plutôt d'accord. Les personnes pensant le contraire représentent le 11.5%. Pour l'**Organisation II**, nous retrouvons exactement la même proportion de réponses ce qui implique des résultats uniformes pour ce qui est de la consolidation des deux organisations.



Nous remarquons que les avis à la question « mon organisation favorise la participation dans la prise de décision » sont partagés. Nous pouvons dire que pour l'**Organisation I**, 37.7% des réponses sont négatives dont 8.2%

n'étant pas du tout d'accord avec l'affirmation. Le solde des collaborateurs ont répondu ne pas savoir. En ce qui concerne l'**Organisation II**, les résultats sont encore plus négatifs puisque 69.7% pensent que leur organisation ne favorise pas la prise de décision. Avec les résultats consolidés, nous pouvons donc dire que 50% des collaborateurs des deux organisations répondent négativement et 46.8% positivement.

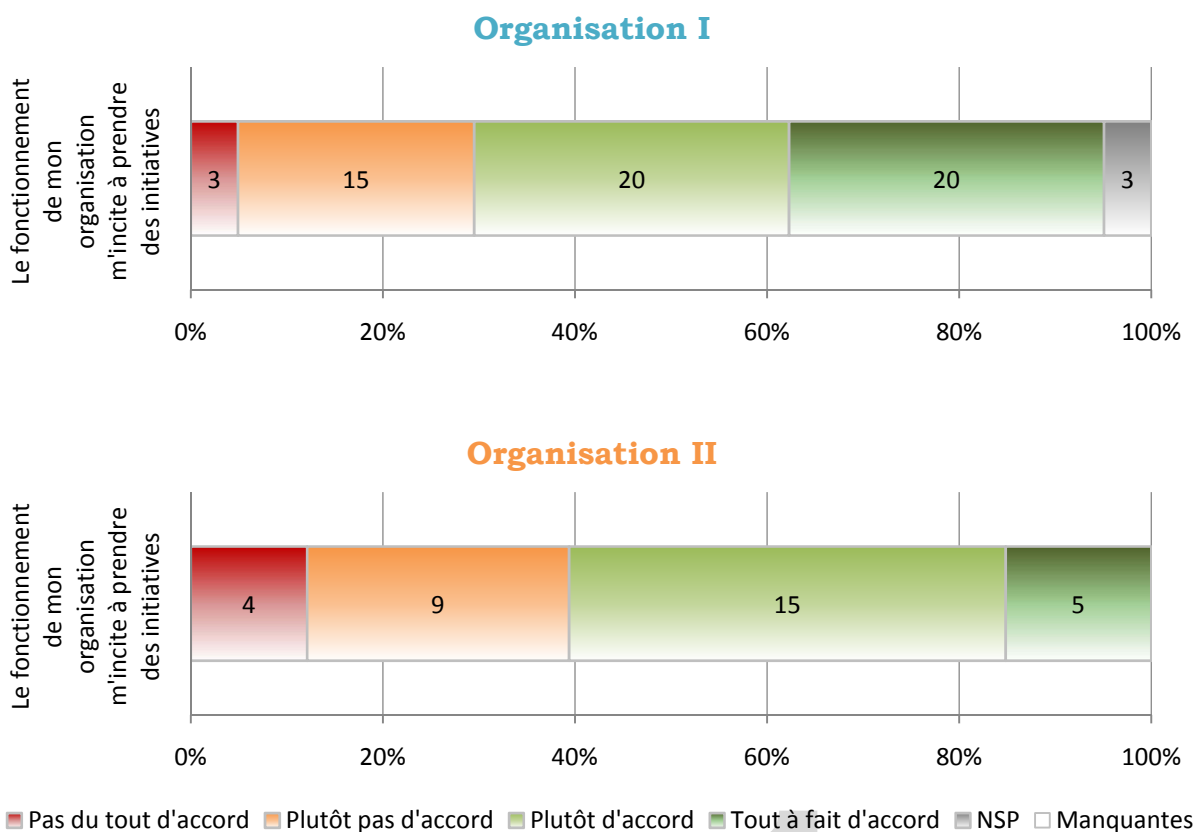


En ce qui concerne les moyens (outils, temps, structure, etc.) mis à disposition des collaborateurs afin qu'ils puissent effectuer les missions qui leur sont confiées, nous pouvons dire que pour l'**Organisation I** 86.9% des employés sont soit plutôt d'accord, soit tout à fait d'accord. Cependant 13.1% pensent toutefois le contraire. Pour l'**Organisation II** ce sont 54.5% des collaborateurs qui sont plutôt d'accord et 15.2% qui sont même tout à fait d'accord. Le pourcentage restant (30.3%), sont des personnes n'étant plutôt pas d'accord.

Pour les réponses à l'affirmation « le fonctionnement de mon organisation est fondé sur le respect strict des procédures », nous remarquons que pour l'**Organisation I**, 24 personnes ont répondu être plutôt d'accord et 28 tout à fait d'accord ce qui représente 86.7% des réponses valides (une personne n'ayant pas répondu). 6 personnes ne sont plutôt pas d'accord et 2 ne savent pas. Les résultats de l'**Organisation II** sont les suivants : 28 personnes

(84.9%) sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation. 5 personnes pensent donc le contraire. Les résultats consolidés sont donc le reflet des résultats de chaque organisation.

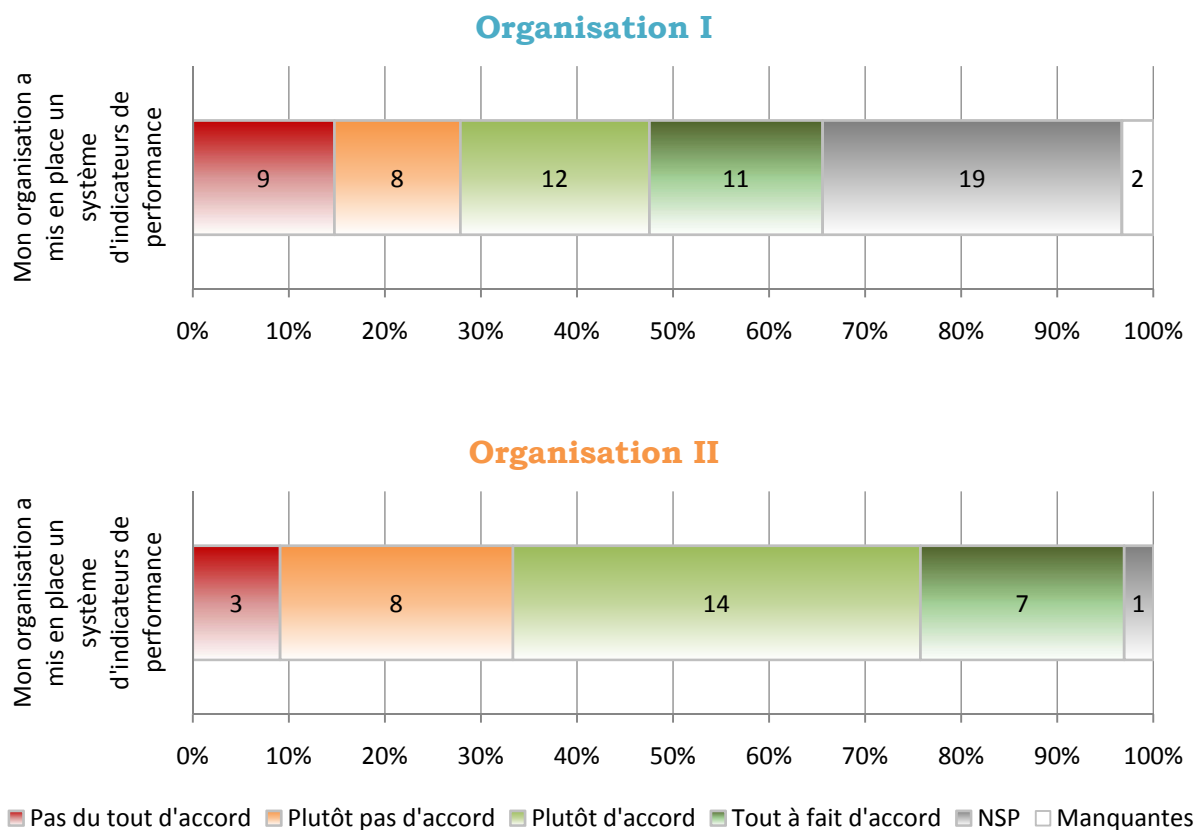
Pour l'**Organisation I**, les collaborateurs sont d'accord à hauteur de 85.2% sur le fait que leur organisation a une volonté claire de les évaluer. 9.8% ne sont pas d'accord avec cette affirmation et pour finir 3.3% ne savent pas. 1 collaborateur (1.6%) n'a pas répondu. Pour l'**Organisation II** ce sont 17 collaborateurs (81.8%) qui sont soit plutôt d'accord soit tout à fait d'accord. La différence de pourcentage représente les personnes n'étant plutôt pas d'accord (5) et pas du tout d'accord (1). En consolidant les résultats, nous pouvons dire que 85.1% des collaborateurs répondent positivement et 11.7% négativement.



A la question « le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives » 65.6% des employés de l'**Organisation I** répondent être d'accord. Tout près du 29.5% des gens ne sont pas d'accord et 4.9% ne savent pas. Dans l'**Organisation II** 63.7% sont d'accord avec l'affirmation et le solde (36.4%) pense le contraire. Les réponses consolidées sont similaires.

A la question de savoir si les organisations respectives ont introduit un système d'indicateurs de performance, les collaborateurs de l'**Organisation I**

ont donné les pourcentages valides suivants : 32.2% ne savent pas, 15.3% ne sont pas du tout d'accord, 13.6% ne sont plutôt pas d'accord, 20.3% sont plutôt d'accord et 18.6% sont tout à fait d'accord. Ces pourcentages sont calculés sur les personnes qui ont répondu à la question car deux ne l'ont pas fait. Dans l'**Organisation II**, seule 1 personne (3%) ne sait pas, 9.1% ne sont pas du tout d'accord, 24.2% ne sont plutôt pas d'accord, 42.4% sont plutôt d'accord et 21.2% tout à fait d'accord. Ces résultats nous donnent les graphiques suivants :



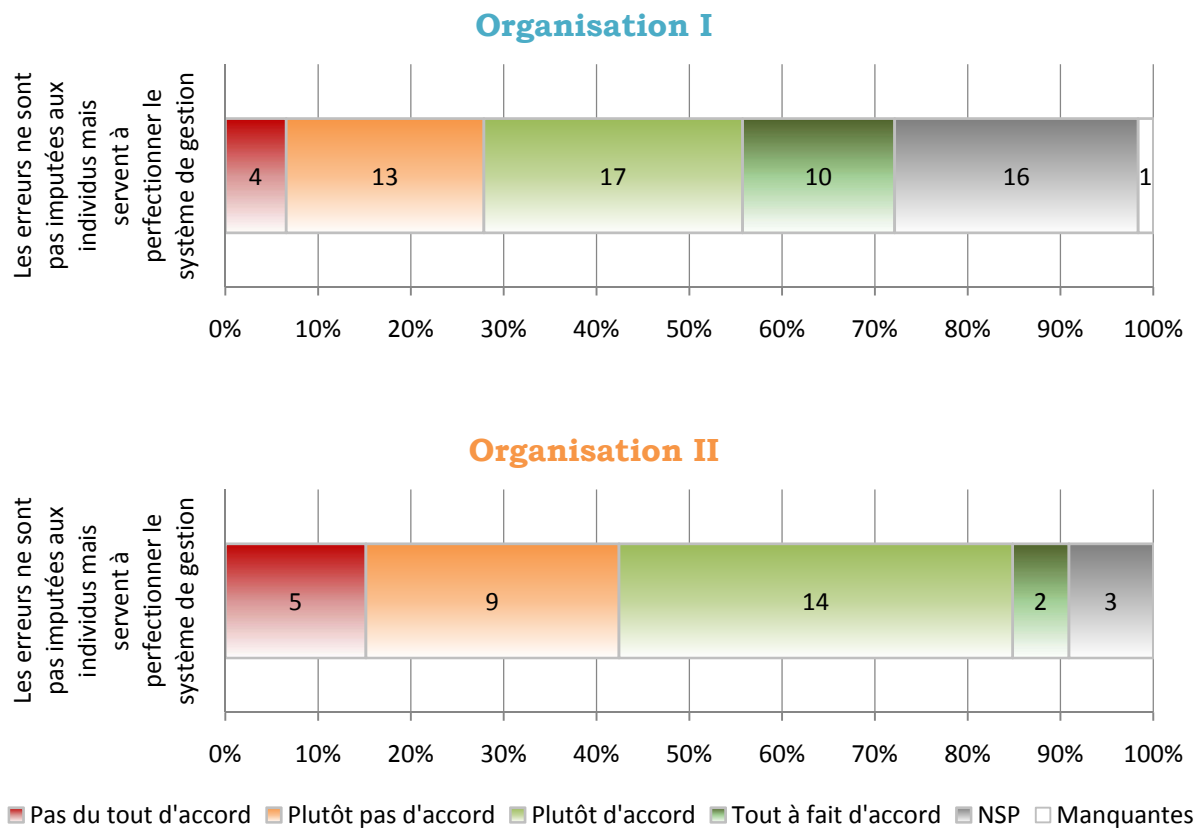
En consolidant les réponses nous avons donc 21.7% de personnes ne sachant pas répondre, 29.4% n'étant pas d'accord et 49% étant de l'avis contraire.

La question suivante portait sur les organisations apprenantes. Nous avons posé l'affirmation suivante : Les erreurs ne sont pas imputées aux individus mais servent à perfectionner le système de gestion. Pour les collaborateurs de l'**Organisation I**, 26.7% des avis valides ne savent pas, 28.4% ne sont pas d'accord et 45% sont d'accord (une personne n'ayant pas donné d'appréciation). Pour l'**Organisation II**, 9.1% ne savent pas, 29.4% ne sont pas d'accord avec l'affirmation mais 51.5% pensent le contraire. Pour les résultats valides et consolidés, nous avons donc 20.4% de personnes ayant



répondu qu'elles ne savaient pas, 33.4% pensant que non et 46.2% répondant que oui.

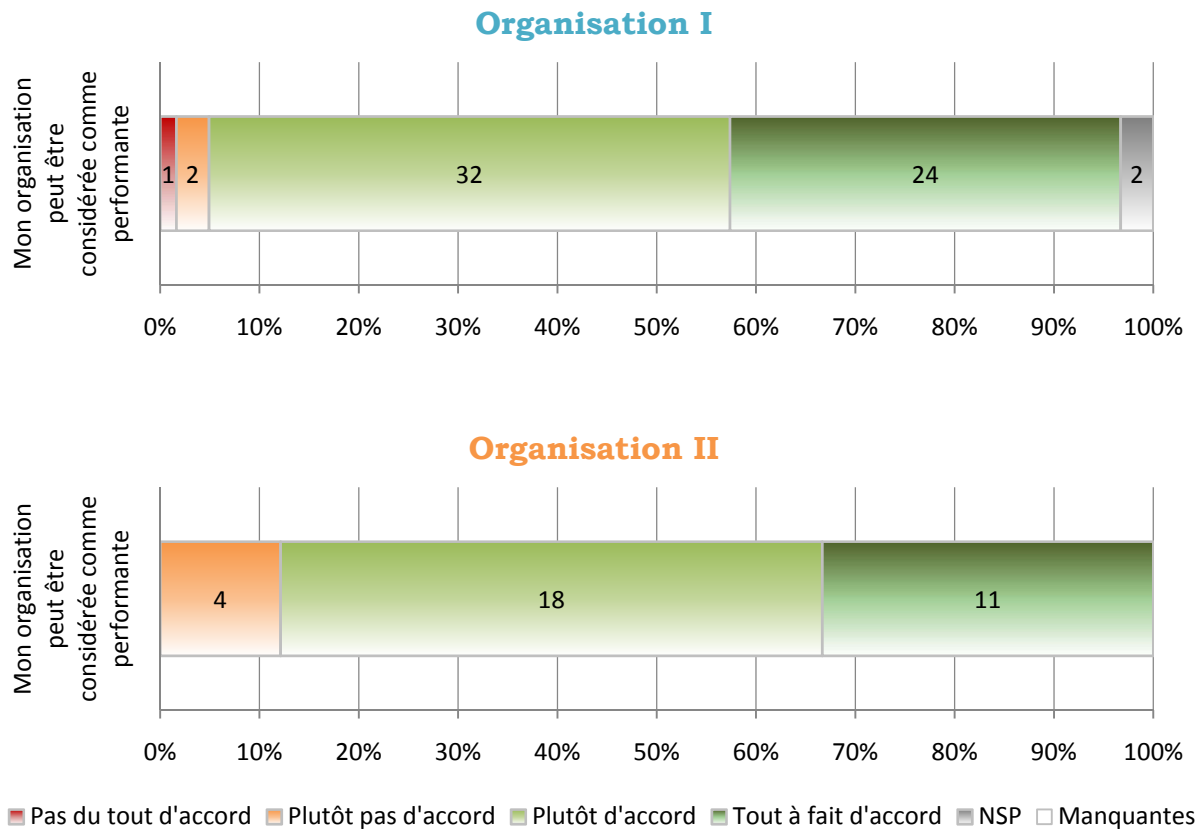
Le résultat graphique est le suivant :



Pour ce qui est du rôle clairement défini du collaborateur au sein de l'organisation, les employés de l'Organisation I répondent ainsi : 3 collaborateurs (4.9%) ne sont plutôt pas d'accord ou ne sont pas du tout d'accord, 15 personnes (24.6%) sont plutôt d'accord et 42 tout à fait d'accord représentent le 68.9%. Ceux de l'Organisation II sont 32 sur 33 à répondre plutôt d'accord (45.5%) ou tout à fait d'accord (51.5%). 1 personne n'est plutôt pas d'accord.

Pour terminer avec les questions liées aux organisations, nous avons demandé de porter un jugement sur l'affirmation suivante : Mon organisation peut être considérée comme performante. Les personnes travaillant dans l'Organisation I sont d'accord à hauteur de 91.8%. 4.9% pensent le contraire et 3.3% ne savent pas. Dans l'Organisation II nous pouvons dire que 87.8% des personnes interrogées disent être d'accord et 12.1% sont d'avis contraire. Avec des résultats consolidés, nous avons donc 90.4% des sondés émettant un avis positif.

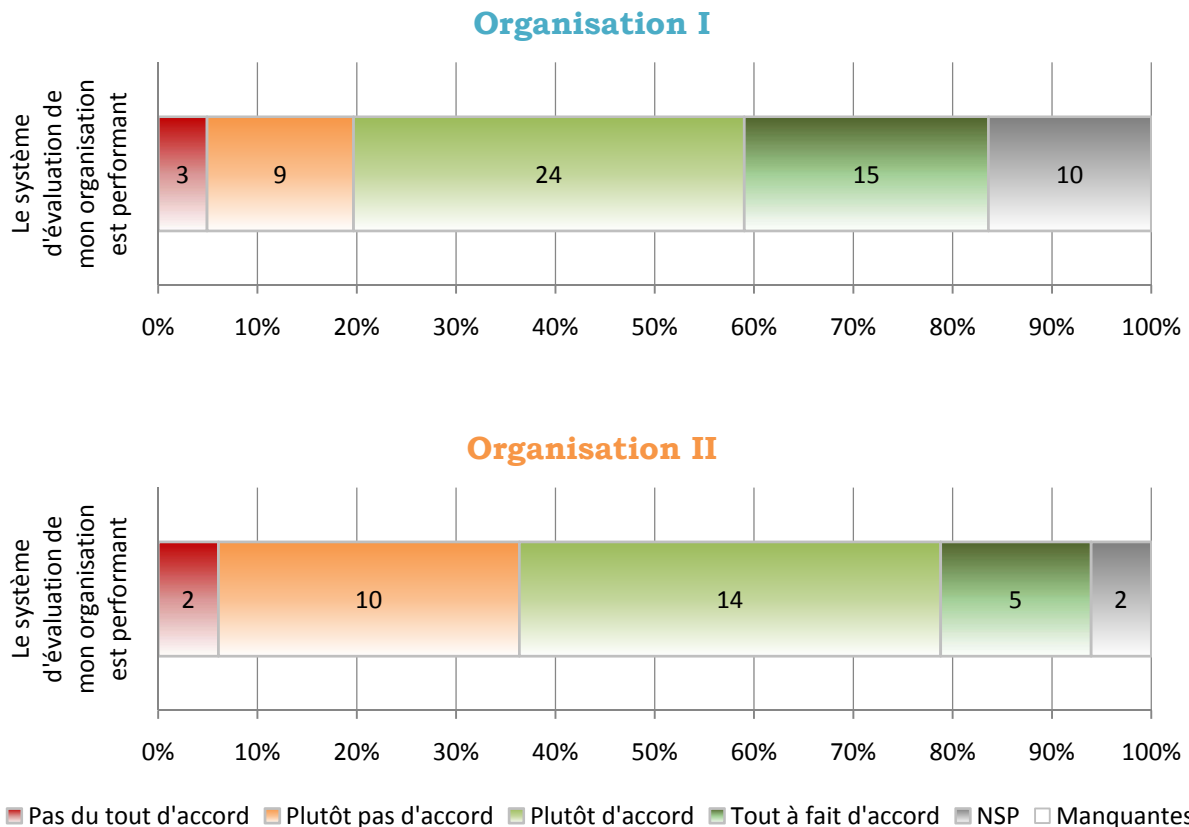
Les graphiques qui suivent illustrent ces résultats.



### 6.1.3. Fréquences liées au système d'évaluation

Nous allons maintenant nous pencher sur les résultats liés à la dernière dimension identifiée dans le cadre de notre travail à savoir le système d'évaluation lui-même. Cette dimension, la plus importante étant donné qu'elle se trouve être le point central de notre rapport, nous permettra d'établir les relations avec le ressenti en termes de performance soit individuel, soit collectif.

La première question de cette dimension portait sur l'essence même du questionnaire à savoir si le collaborateur estimait que son organisation avait bel et bien introduit un système d'évaluation ou non. Nous nous rendons compte que dans l'**Organisation I**, 43 personnes (70.5%) sur 61 ont répondu être tout à fait d'accord, 10 plutôt d'accord, 2 plutôt pas d'accord et pour finir 3 d'entre elles pas du tout d'accord. Il y a également 3 personnes qui ne savent pas représentant 5% de la population interrogée. Pour l'**Organisation II**, seule 1 personne (3%) répond ne pas savoir et une autre qui n'est plutôt pas d'accord avec cette affirmation. Il reste donc un solde de 94% des sondés étant d'accord.

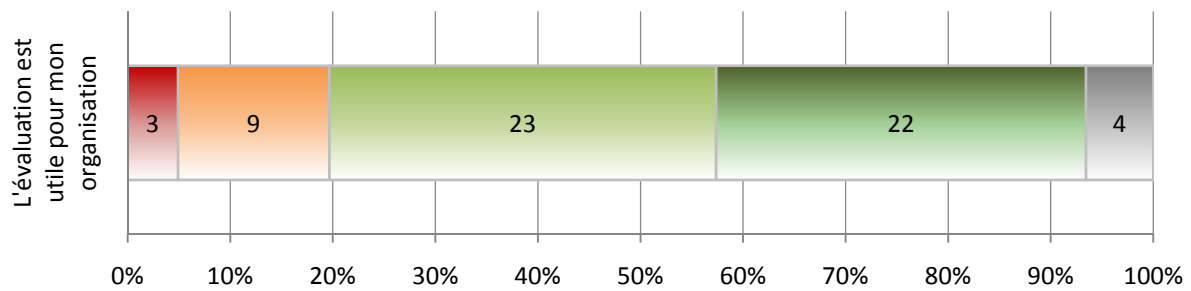


L'affirmation suivante a été soumise aux collaborateurs : Le système d'évaluation de mon organisation est performant. Dans l'**Organisation I**, 16.4% n'ont pas d'avis sur le sujet, 4.9% ne sont pas du tout d'accord et 14.8% plutôt pas d'accord alors que 63.9% sont soit plutôt d'accord (39.3%) soit tout à fait d'accord (24.6%). Dans l'**Organisation II**, il n'y a que le 6.1% qui choisissent la case « NSP » comme réponse, 39.4% des personnes ayant répondu ne sont pas d'accord et 54,6% pensent le contraire. Pour avoir une tendance, nous pouvons donner les résultats consolidés qui sont les suivants : sur les deux organisations confondues, 12.8% des employés ne savent pas, 25.5% ont un avis négatif et 61.7% sont d'un avis contraire.

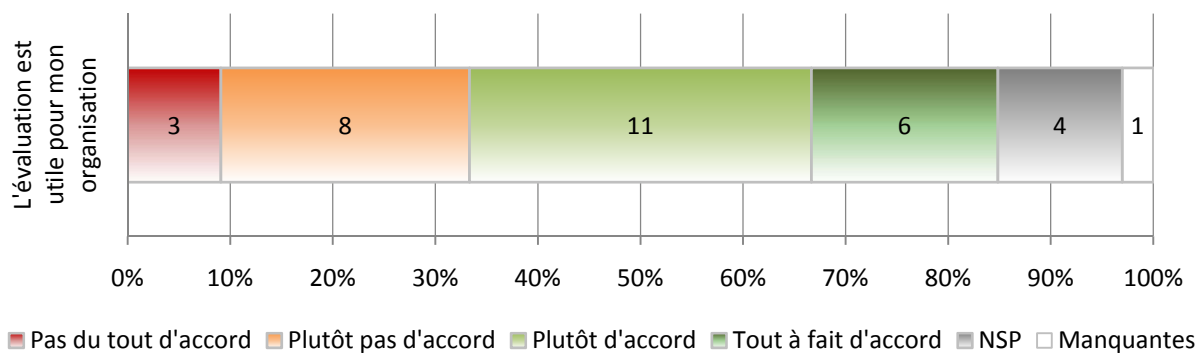
A la question de l'utilité de l'évaluation pour l'organisation, les collaborateurs de l'**Organisation I** sont 3 (4.9%) à n'être pas du tout d'accord, 9 (14.8%) plutôt pas d'accord. 37.7% (23 personnes) répondent être plutôt d'accord et 36.1% (22 personnes) sont tout à fait d'accord. Le 6.6% restant ne savent pas. Pour l'**Organisation II**, 10 employés (30.3%) répondent à l'affirmation de manière négative, 18 (54.6%) de manière positive, 12.5% n'ont pas d'avis et pour finir 1 personne (3%) ne répond pas du tout.

Nous pouvons illustrer ces résultats avec les graphiques placés sur la page suivante.

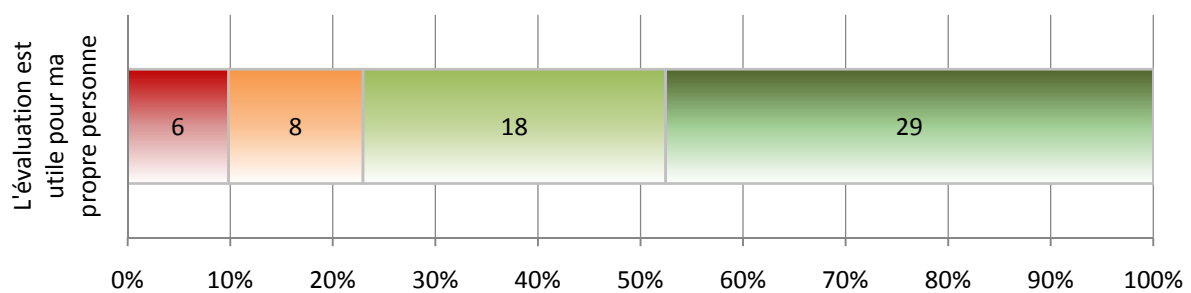
### Organisation I



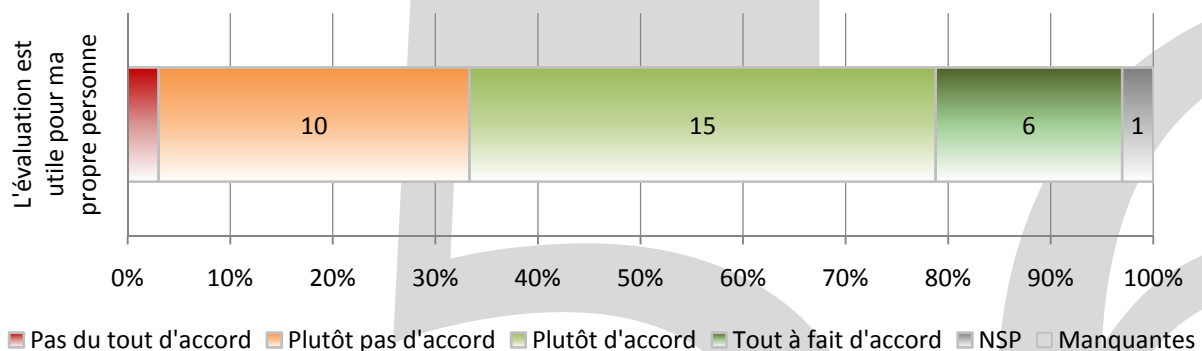
### Organisation II



### Organisation I

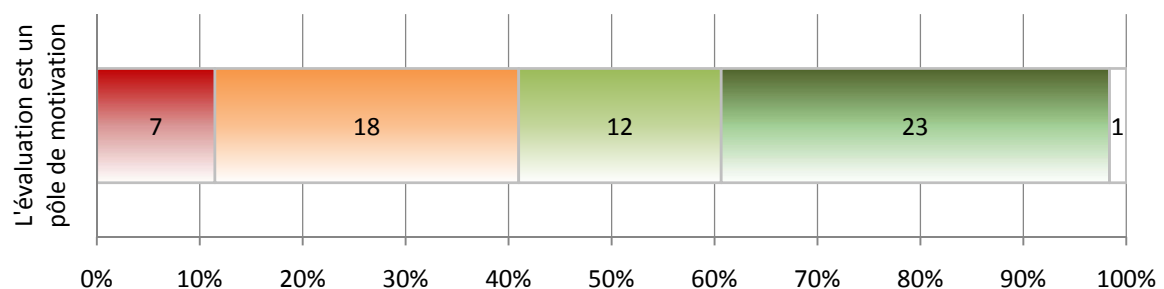


### Organisation II

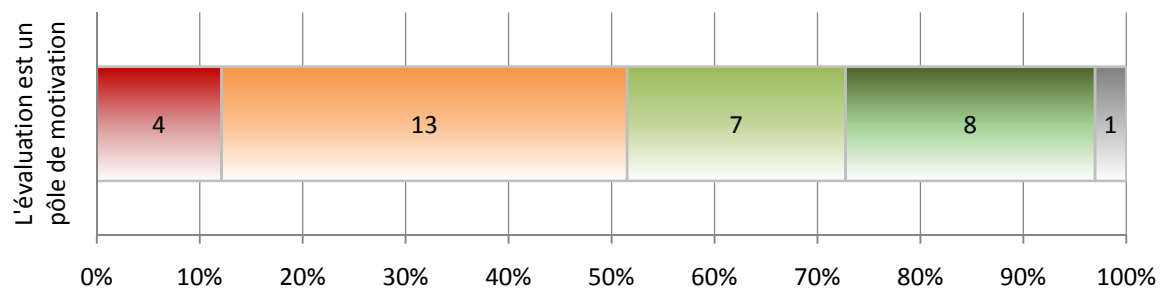


Dans le même ordre d'idée, nous avons questionné les collaborateurs sur l'utilité de l'évaluation pour leur propre personne. Nous remarquons que pour le 77% des personnes travaillant dans l'Organisation I, le résultat était soit « plutôt d'accord » (29.5%) soit « tout à fait d'accord » (47.5%). Le pourcentage restant (22.9%) pense le contraire. En ce qui concerne l'Organisation II, 1 personne ne sait pas (3%), 1 n'est pas du tout d'accord, 10 ne sont plutôt pas d'accord (30.3%) et le solde restant (63.7%) est d'accord.

### Organisation I

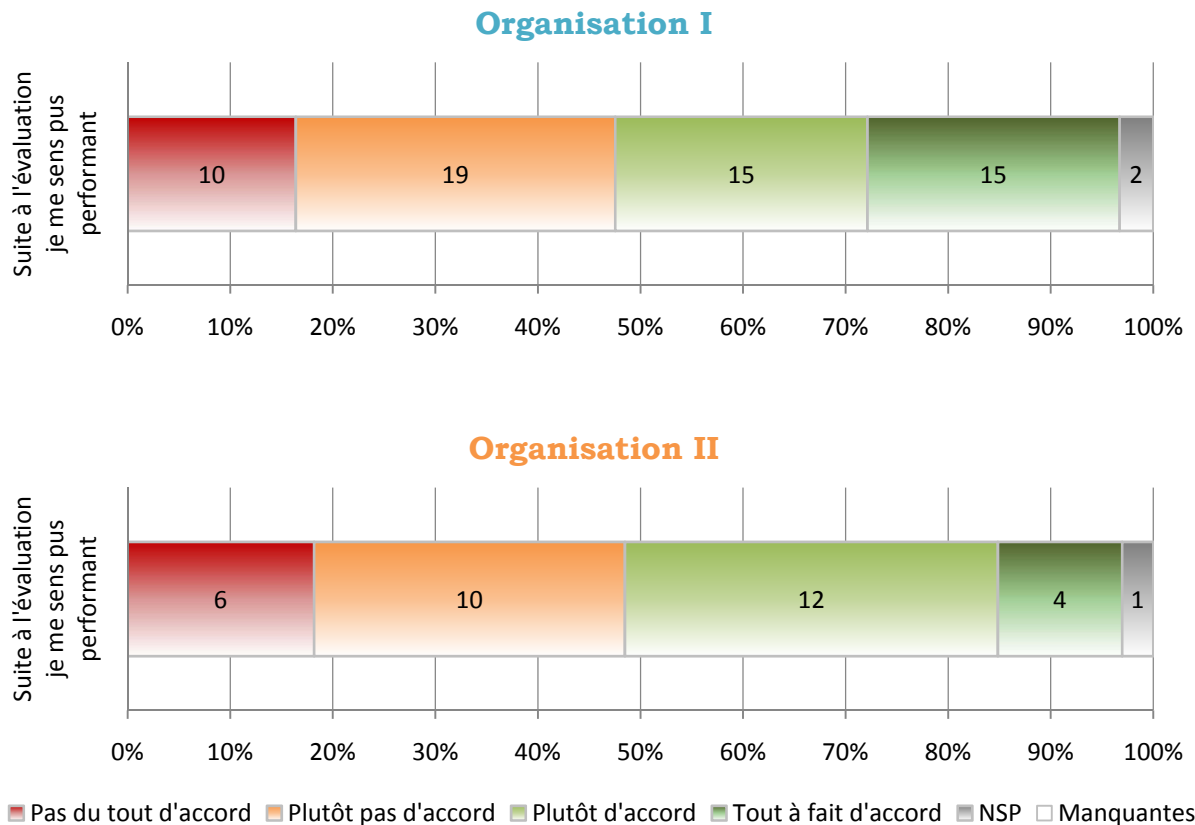


### Organisation II



■ Pas du tout d'accord 
 ■ Plutôt pas d'accord 
 ■ Plutôt d'accord 
 ■ Tout à fait d'accord 
 ■ NSP 
 □ Manquantes

L'affirmation suivante portait sur le fait de savoir si l'évaluation était ressentie comme un pôle de motivation. En regardant les pourcentages valides nous remarquons que 41.7% des personnes de l'Organisation I ne sont plutôt pas d'accord voire pas du tout d'accord, et 58.3% répondent le contraire (1 personne n'ayant pas répondu). Pour l'Organisation II, 1 personne a coché la case « NSP », 51.5% répondent dans la négative. En analysant les résultats consolidés nous pouvons dire que 52.7% des réponses valides sont positives et 46.2% négatives.



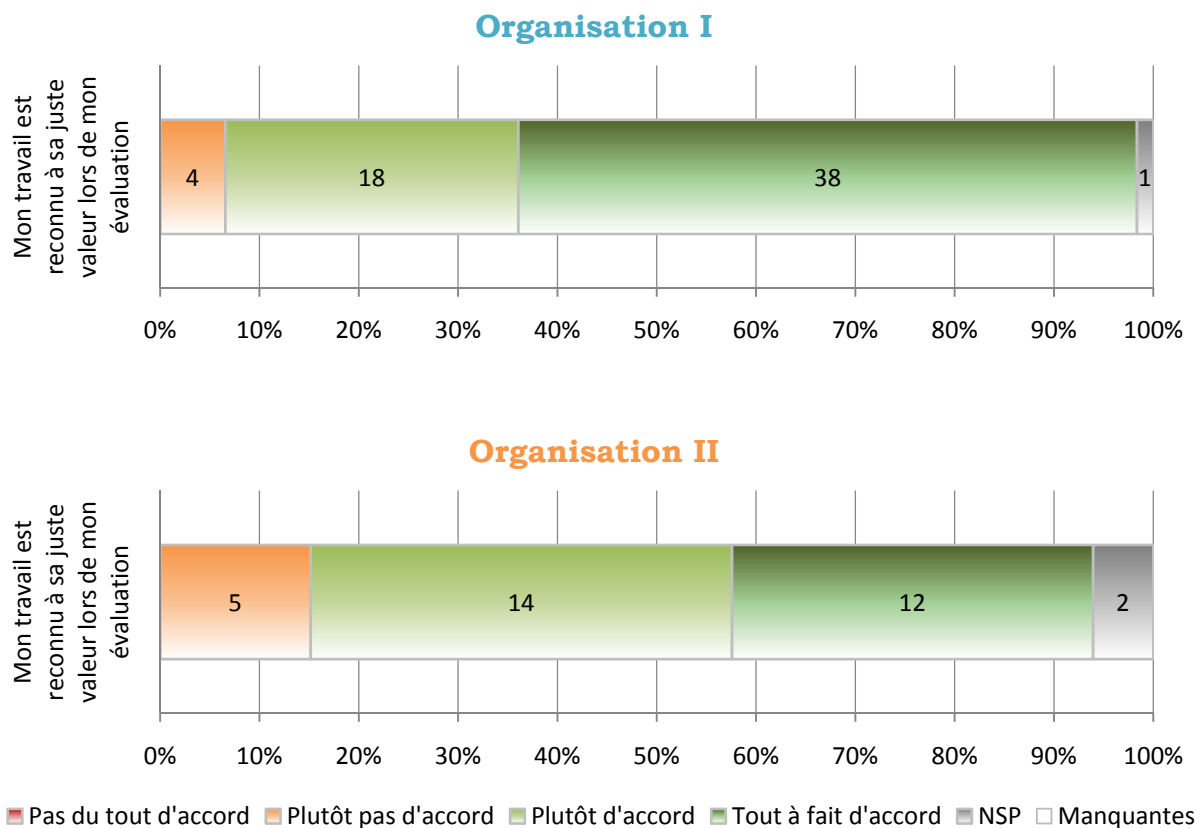
Quant à la performance ressentie par les collaborateurs de l'**Organisation I** suite à leur évaluation, nous pouvons dire que les avis sont partagés de manière pratiquement identique car 47.5% pensent qu'ils ne sont pas plus performants et 49.2% disent que oui. 3.3% n'émettent pas d'avis sur la question. Pour l'**Organisation II**, nous retrouvons la même tendance à savoir 48.5% des collaborateurs qui répondent négativement et exactement le même pourcentage qui répond positivement vu qu'une personne ne savait pas (3%).

Les employés des deux organisations ont dû donner leur appréciation à la question suivante : Suite à l'évaluation je me sens mieux informé sur mes tâches à accomplir et ce que l'on attend de moi. Dans l'**Organisation I**, 7 personnes (11.5%) n'étaient pas du tout d'accord avec cette affirmation, 12 autres (19.7%) n'étaient plutôt pas d'accord. Le reste des avis sont répartis comme suit : 16 personnes (26.2%) plutôt d'accord et 25 personnes (41%) tout à fait d'accord. Une personne a choisi la réponse « NSP ». Pour l'**Organisation II** ce sont 27.3% (9 personnes) qui ne sont pas d'accord avec cette affirmation et 69.7% (23 personnes) répondent le contraire à savoir qu'ils sont d'accord. Dans cette organisation, il y a également une personne sans avis.

Dans les deux organisations, le fait que des objectifs soient fixés lors de l'entretien d'évaluation est une réalité. Dans l'**Organisation II**, tout le monde



est soit plutôt d'accord (39.4%) soit tout à fait d'accord (57.6%) et une personne ne sait pas. Dans l'**Organisation I**, les mêmes pourcentages se retrouvent à savoir 29.5% pour les plutôt d'accord et 63.9% pour les tout à fait d'accord, le solde (3.3%) étant égal aux deux personnes ne répondant pas.



Pour l'affirmation « Mon travail est reconnu à sa juste valeur lors de mon évaluation », les collaborateurs de l'**Organisation I** disent être d'accord à plus de 91.8%, le solde étant réparti entre ceux qui ne sont pas d'accord (6.6%) et la personne qui ne sait pas. Pour l'**Organisation II** c'est le 18.2% qui ne sont pas d'accord, le 75.8% étant d'accord et 6.1% n'ont pas d'avis.

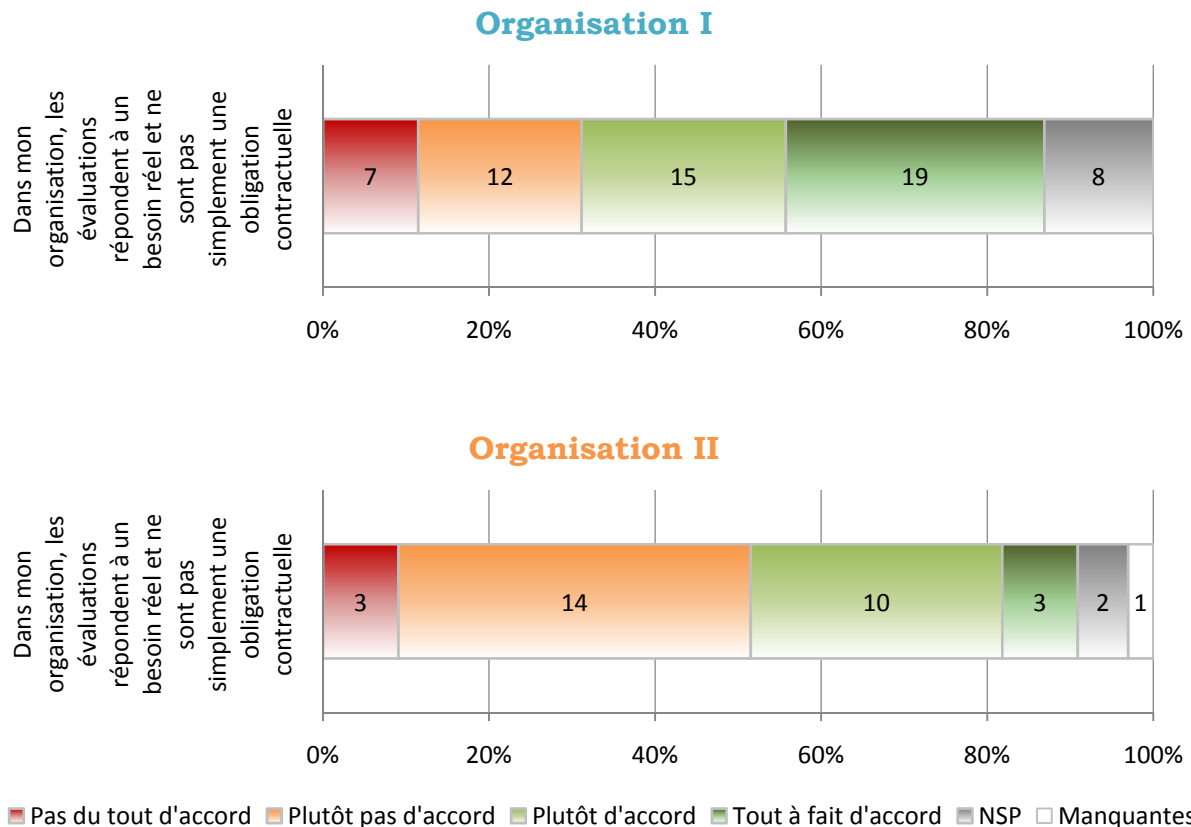
Nous retrouvons les mêmes proportions pour les réponses à l'affirmation suivante : Mon évaluation est un dialogue bilatéral où chaque acteur partage son opinion et celle-ci est prise en compte. En effet pour l'**Organisation I** 4.9% ne sont pas d'accord, le reste du pourcentage l'étant. Pour l'**Organisation II**, également les mêmes proportions de réponses, 21.2% répondent n'être pas d'accord et le solde dit être d'accord. Cependant une personne ne donne pas d'avis.



Pour ce qui est de savoir si les employés de l'**Organisation I** pensent que les évaluateurs sont totalement formés pour les évaluer correctement nous retrouvons les résultats valides suivants : 20% répondent que non et 71.7% disent que oui. 8.3% n'ont cependant pas d'avis et 1 personne ne répond pas à la question. Dans l'**Organisation II**, nous retrouvons pratiquement le même résultat valide pour les réponses négatives à savoir 21.9%. 59.4% répondent positivement mais, cependant, 18.8% n'ont pas d'avis. Ce sont ici des pourcentages des réponses valides vu qu'une personne n'a pas répondu.

Dans le même ordre d'idée, nous retrouvons la question suivante : Je considère que mes évaluateurs sont totalement compétents pour m'évaluer correctement. Pour les employés de l'**Organisation I**, nous retrouvons 14.7% qui ne sont pas d'accord et 80.3% qui le sont. 3 personnes (4.9%) ne répondant pas. Les employés de l'**Organisation II**, 18.7% (6 personnes) ne sont pas d'accord avec l'affirmation, 68.7% (22 personnes) étant d'accord. 4 personnes (12.5%) n'ont pas donné d'avis et 1 personne n'a pas répondu à la question.

Les pourcentages des deux affirmations liées aux évaluateurs ont des réponses semblables en proportion. Les résultats consolidés sont donc proches : environ 15% de collaborateurs qui ne sont pas d'accord et 77.5% qui le sont.



Nous remarquons que, pour les collaborateurs de l'**Organisation I**, le sentiment que dans leur organisation les évaluations répondent à un besoin réel et ne sont pas simplement une obligation contractuelle est vérifié à hauteur de 31.1% pour les tout à fait d'accord et 24.6% pour les plutôt d'accord. Cependant 19.7% ne sont plutôt pas d'accord, 11.5% ne sont même pas du tout d'accord et 8 personnes représentant le 13.1% ne savent pas. Dans l'**Organisation II** la proportion valide de personnes n'étant pas d'accord est encore plus grande avec au total 53.2% qui ne sont pas d'accord. 31.3% sont partiellement d'accord et 9.4% tout à fait d'accord. 6.3% n'ont pas donné d'avis. Une personne n'a pas répondu. Si nous consolidons les données valides nous retrouvons un 37.7% répondant négativement à l'affirmation et 51.7% disant le contraire.

Les pourcentages de réponses sont similaires pour l'affirmation au sujet des organisations apprenantes : L'évaluation me permet de me rendre compte de mes erreurs et d'apprendre de celles-ci. Dans l'**Organisation I**, il y a une majorité positive avec 82% de réponses se trouvant être d'accord. Pour l'**Organisation II**, la proportion de réponses négatives atteint 45.4% le reste étant d'accord. En consolidant nous avons 26.6% répondant négativement et 71.3% cochant des options contraires.

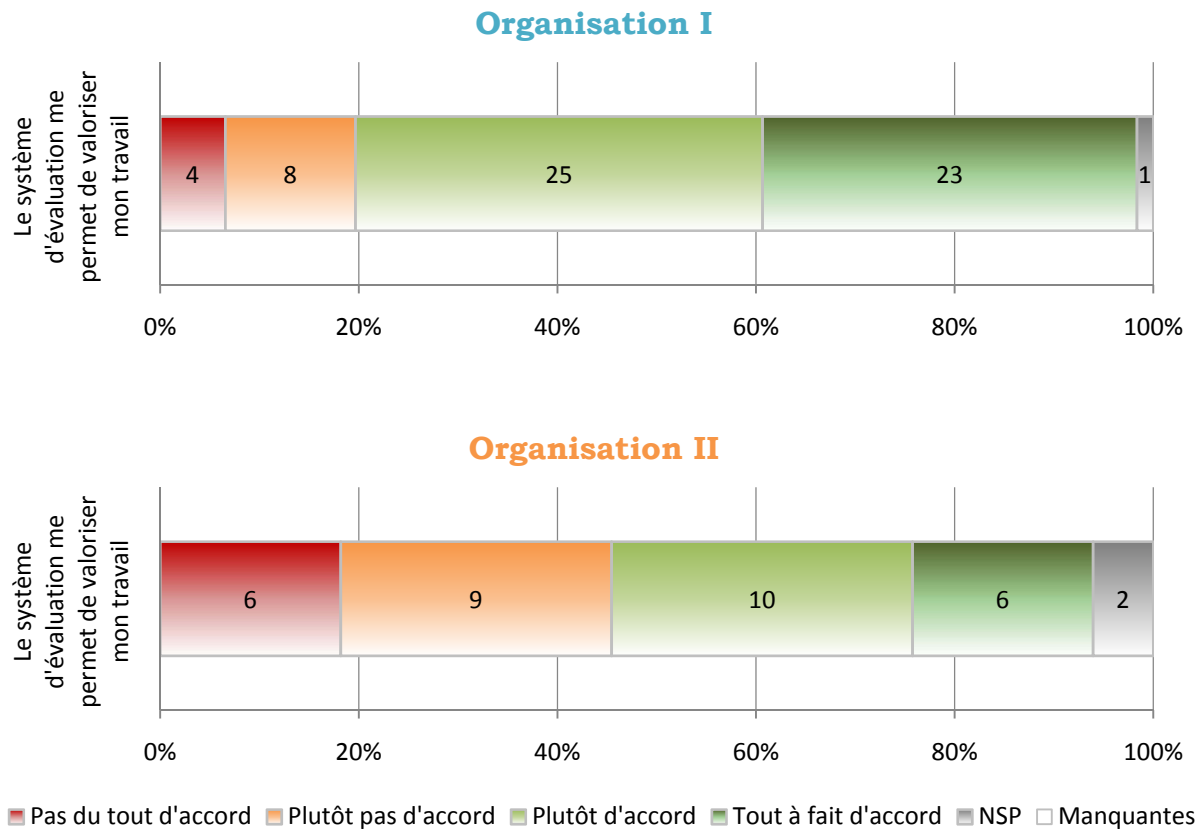
Les graphiques ci-dessous illustrent ces chiffres :



Pour l'**Organisation I**, 22 personnes (36.7%) ne savent pas si les indicateurs de performance sont consultés et pris en compte lors de leur évaluation. 9 ne sont pas d'accord (15%) et le solde (48.3%) est soit plutôt d'accord (26.7%) soit tout à fait d'accord (21.7%). Dans l'**Organisation II**, ce sont 5 collaborateurs qui ne savent pas (15.6%), 8 qui répondent par la négative (25.1%) et 59.4% donc 19 personnes qui affirment être d'accord, une personne n'ayant pas répondu à la question, ce sont donc des pourcentages valides.

A l'affirmation « Le système d'évaluation me permet de valoriser mon travail », les employés de l'**Organisation I** ont répondu n'être pas d'accord à hauteur de 19.7%. Le reste des personnes a répondu plutôt d'accord pour 41% et tout à fait d'accord pour 37.7%. Une seule ne savait pas. Pour les collaborateurs de l'**Organisation II**, 45.5% répondent ne pas être d'accord et 48.5% pensent le contraire. Il y a pour cette question deux personnes qui ne savent pas ou ne veulent pas émettre d'avis. Si nous regardons les résultats consolidés nous avons donc 28.7% de réponses non favorables et 68.1% qui sont d'avis contraire.

Nous représentons ci-dessous les graphiques pour un peu plus de clarté.



Nous retrouvons un faible taux (1.6%) d'employés de l'**Organisation I** qui pensent que le résultat de l'évaluation a un impact direct sur leur salaire et 13.1% ne savent pas vraiment. Dans l'**Organisation II** le pourcentage de personne pensant que tel est le cas grimpe à 9.1% et le même pourcentage ne répond pas à la question.

Pour le 29.5% des sondés de l'**Organisation I**, les évaluations sont une source de pression. 44.3% ne sont pas du tout d'accord et 21.3% plutôt pas d'accord. Pour finir 4.9% n'ont pas d'avis. En ce qui concerne l'**Organisation II**, nous remarquons que pour 18.2% c'est également le cas, le 75.8% pensant le contraire et le 6.1% ne donnant pas leur avis.

Pour la majorité des personnes interrogées dans l'**Organisation I** répondant à la question de savoir si elles sont globalement satisfaites de la manière dont leur évaluation est menée, 83.6% répondent affirmativement. 13.2% ne sont toutefois pas d'accord et le 3.3% ne donnent pas leur avis. Dans l'**Organisation II**, ce sont le 72.8% qui sont satisfaites voir très satisfaites (15.2%). Il y a tout de même près du quart des personnes qui ne le sont pas. Dans une tendance générale, en regroupant les deux organisations, nous

pouvons dire que 17% des personnes ne sont pas d'accord avec cette affirmation.



En ce qui concerne le système dans sa globalité, les collaborateurs de l'**Organisation I** répondent comme suit : 68.4% sont satisfaits des évaluations qui sont menées dans leur organisation. 10% ne nous font pas part de leur avis. Dans l'**Organisation II**, 57.6% sont d'accord et 9.1% ne savent pas.

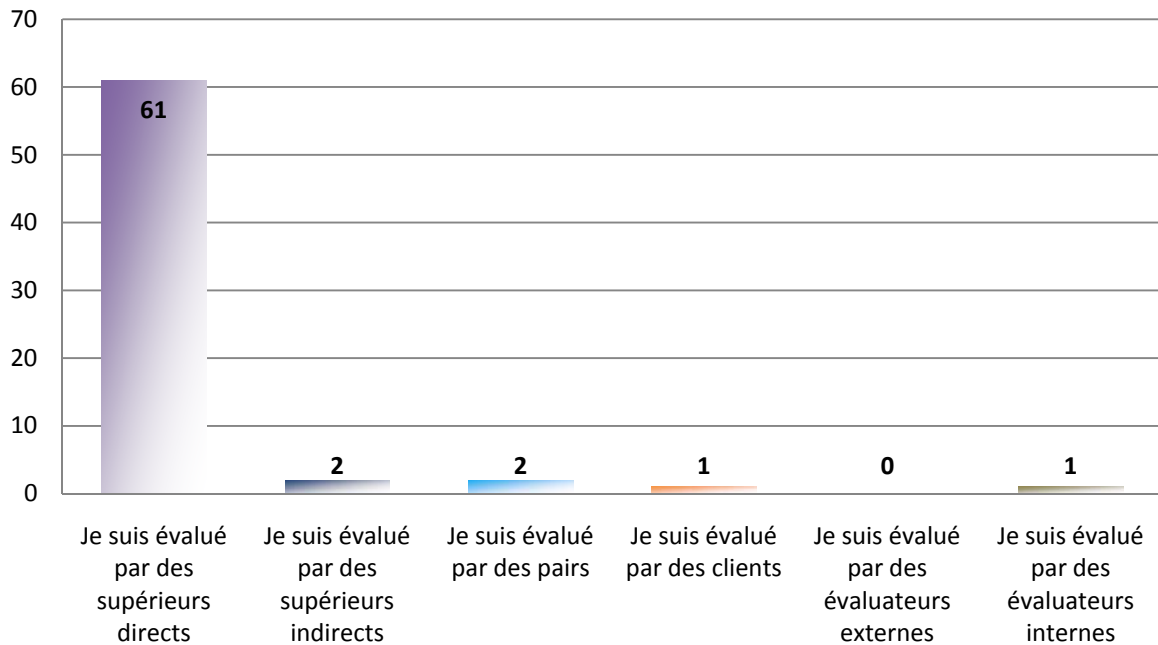
Nous remarquons que dans l'**Organisation I** la totalité des personnes se font évaluer par des supérieurs directs. Il est intéressant de relever qu'une personne a coché l'évaluation par les « clients » de l'organisation.

Le constat est le même pour l'**Organisation II**. 32 personnes sur 33 ont répondu être évalués par leurs supérieurs directs. 6 personnes ont néanmoins indiqués qu'elles étaient également évaluées par des supérieurs indirects.

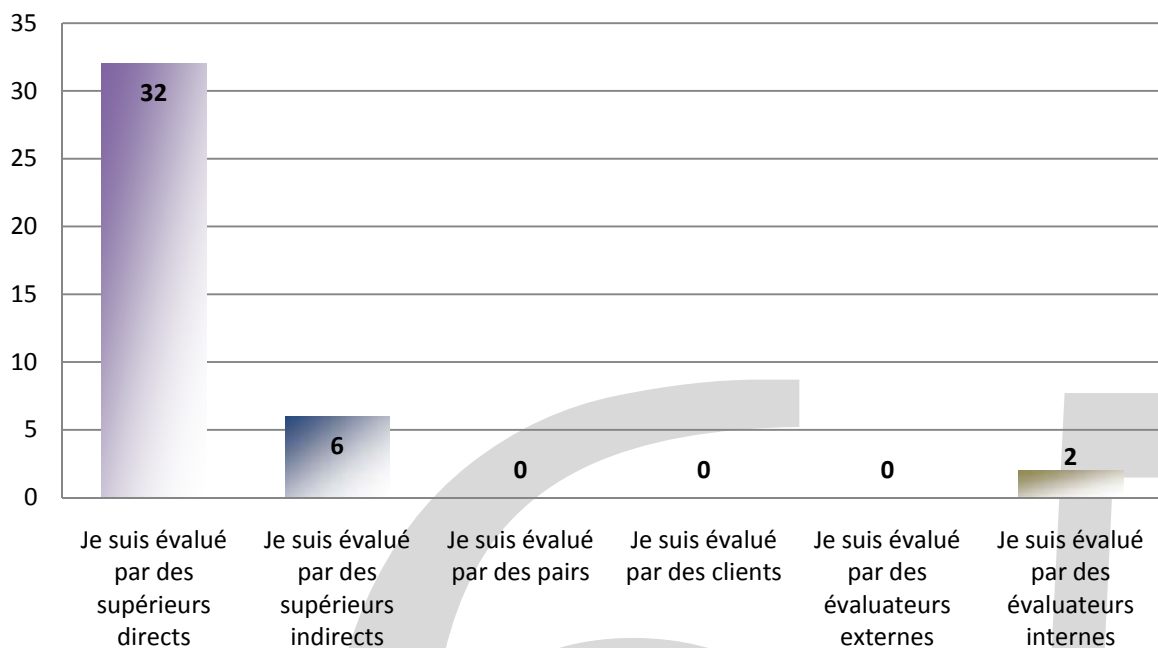
Nous illustrons ces résultats dans les prochains graphiques.



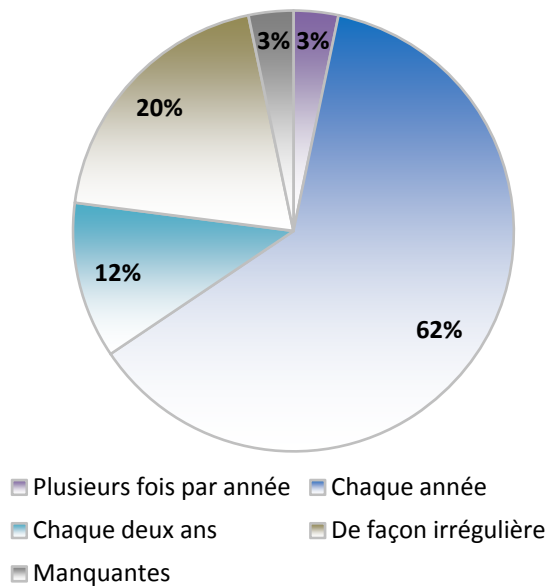
### Organisation I



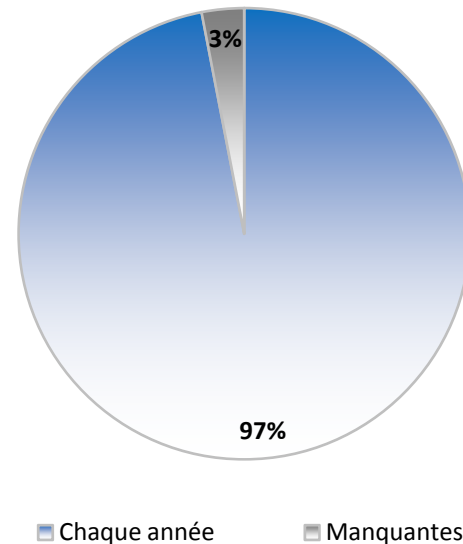
### Organisation II



### Mon évaluation se fait ...



### Mon évaluation se fait ...



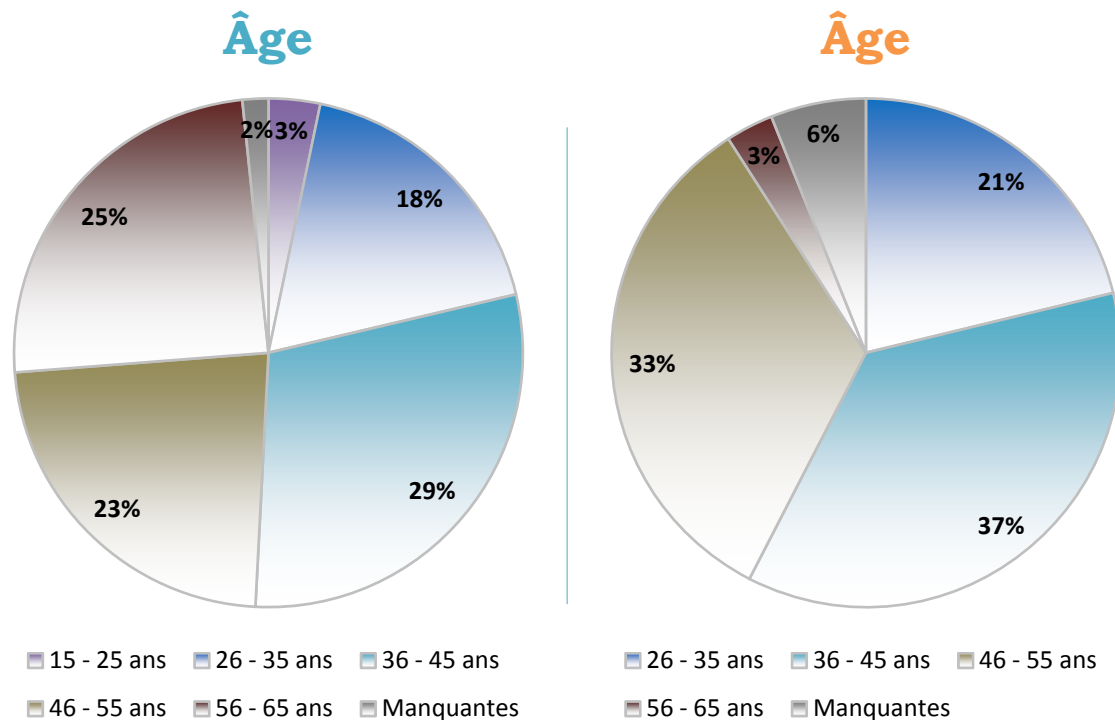
Pour la majorité des collaborateurs de l'Organisation I, l'entretien d'évaluation se fait chaque année. Notons tout de même que 7 personnes répondent être évaluées chaque deux ans. 12 employés disent être évalués de façon irrégulière et 2, plusieurs fois par année. Enfin, 2 personnes ne répondent pas.

Pour l'Organisation II, les employés ont répondu unanimement être évalués chaque année. Seule une personne n'a pas répondu à la question.

#### 6.1.4. Fréquences des variables transversales

Nous allons maintenant étudier les fréquences relatives à la dernière dimension ayant un impact sur le système d'évaluation. Les variables transversales sont autant de facteurs qui peuvent influencer d'une manière ou d'une autre la perception et le ressenti de l'évaluation du collaborateur.

Voyons en détail les réponses des collaborateurs des deux organisations. Pour différencier celles-ci nous avons gardé la couleur qui leur est propre à savoir le turquoise pour l'Organisation I et la couleur orange pour l'Organisation II.

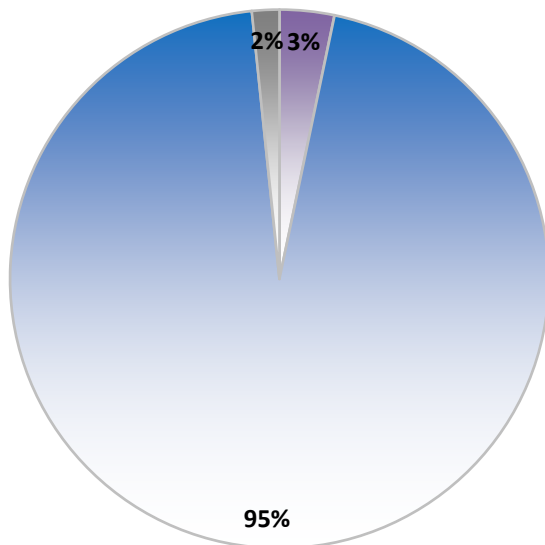


Concernant l'âge des collaborateurs, dans l'**Organisation I**, la moyenne se situe à 45 ans. Nous avons ensuite réparti les âges en 5 catégories pour plus de lisibilité. Nous remarquons que la distribution est tout à fait bien répartie entre les différentes catégories. La tranche d'âge la plus représentée est celle des 36 – 45 ans (18 personnes) suivie de près par les 56 – 65 ans (15 personnes) et les 46 – 55 ans (14 personnes). Ensuite les 26 – 35 ans représentent 11 personnes et pour finir 2 personnes ont 25 ans. Une seule personne n'a pas voulu donner son âge.

En ce qui concerne les âges des collaborateurs de l'**Organisation II**, la moyenne se situe à 41.6 ans. Les tranches d'âges sont plus marquées. La catégorie la plus représentée se situe une nouvelle fois dans les 36 – 45 ans avec 12 personnes. La deuxième grande tranche représente les 46 – 55 ans avec 11 personnes suivie par les 26 – 35 ans qui compte 7 personnes. Pour finir une personne a 59 ans et 2 n'ont pas répondu à la question.

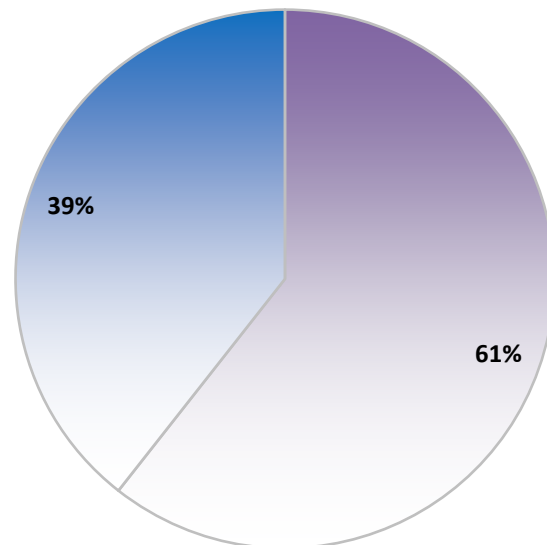
La moyenne consolidée des âges est de 44 ans.

### Genre



■ Homme ■ Femme ■ Manquantes

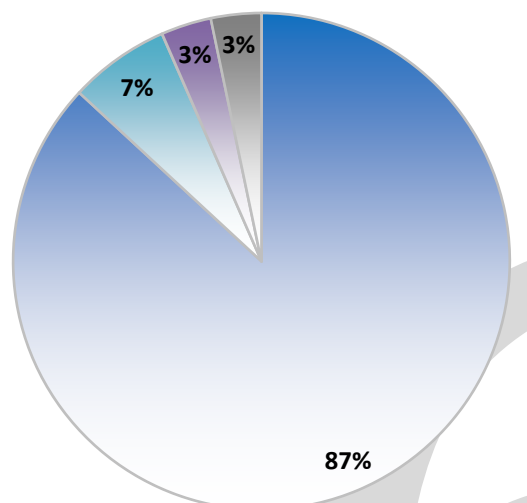
### Genre



■ Homme ■ Femme

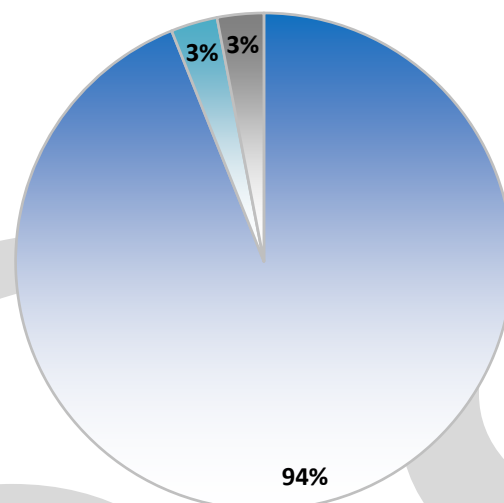
Dans l'**Organisation I**, nous remarquons une nette majorité de femmes y travaillant. Seul deux hommes et une personne ne voulant pas donner son genre ont répondu au questionnaire. Pour l'**Organisation II**, tous les employés ont répondu. Les résultats sont répartis à hauteur d'environ 40% d'hommes et 60% de femmes.

### Fonction dans l'organisation



■ Employé(e) ■ Cadre ■ Autre ■ Manquantes

### Fonction dans l'organisation

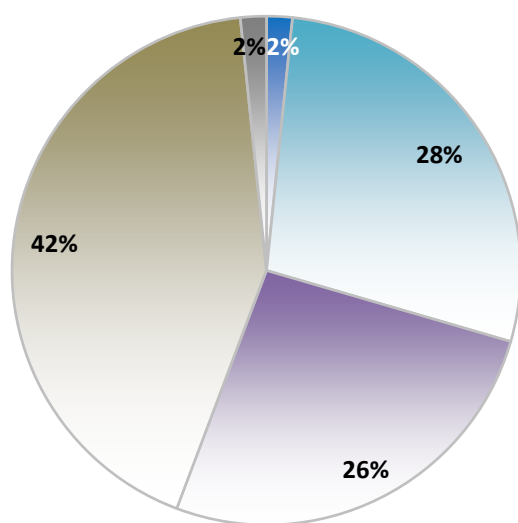


■ Employé(e) ■ Cadre ■ Manquantes

La majorité des personnes de l'Organisation I ayant répondu au questionnaire sont des employés (53 personnes). 4 cadres ont également répondu et 2 personnes ont choisi la case « autre » en précisant qu'elles étaient infirmière spécialisée pour l'une et assistante responsable hôtelier pour l'autre. 2 personnes n'ont pas répondu.

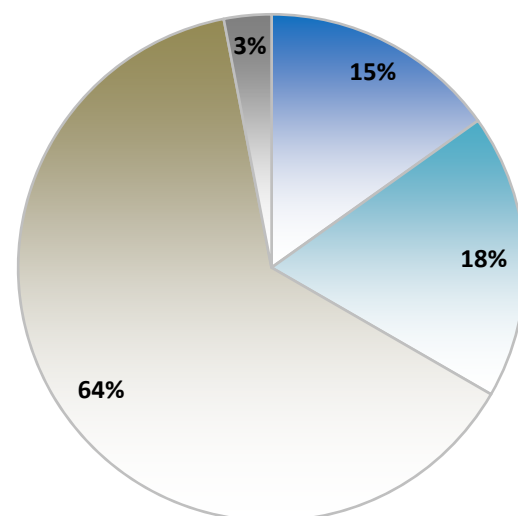
Pour l'Organisation II, ce sont 31 employés et un cadre qui ont complété le questionnaire. Une personne n'a pas rempli cette question.

### Taux d'activité



■ 21 - 40%      ■ 41 - 60%  
 ■ 61 - 80%      ■ > 80 %  
 ■ Manquantes

### Taux d'activité

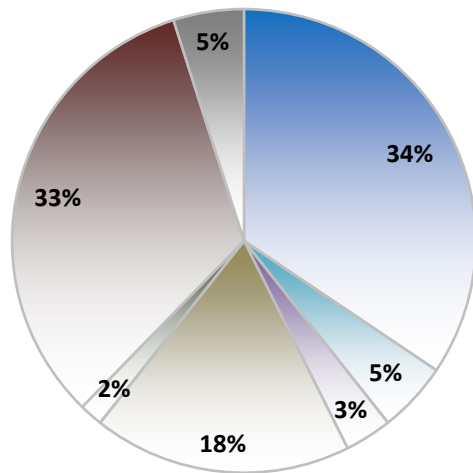


■ 41 - 60%      ■ 61 - 80%  
 ■ > 80 %      ■ Manquantes

Pour l'Organisation I, le taux d'activité des employés ayant retourné le questionnaire se répartit comme suit : la majorité travaille à plus de 80% (26 personnes). Deux catégories sont à peu près égales, les personnes travaillant entre 41% et 60% (17 personnes) et celles travaillant entre 61% et 80% (16 personnes). Le solde se compose d'une personne travaillant entre 21% et 40% et d'une autre qui n'a pas donné son taux d'activité.

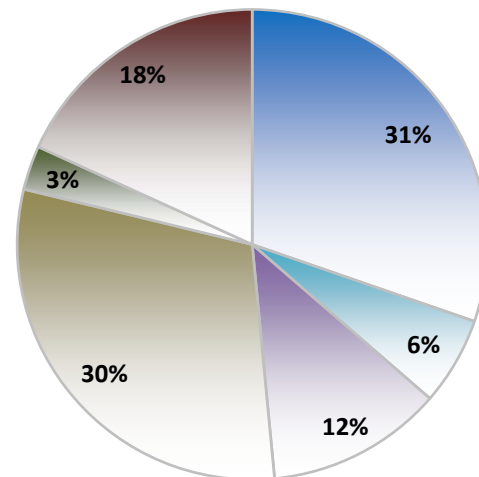
Dans l'Organisation II, un grand pourcentage travaille à plus de 80% (21 personnes). Le solde se répartit entre les employés travaillant entre 61% et 80% (6 personnes) et ceux qui sont occupés entre 41% et 60% (5 personnes). Il y a également une personne ne voulant pas divulguer son taux d'activité.

### Niveau d'études le plus élevé



- Apprentissage / CFC
- Maturité commerciale
- Maturité gymnasiale
- Université, HES
- Ecole polytechnique
- Autre
- Manquantes

### Niveau d'études le plus élevé



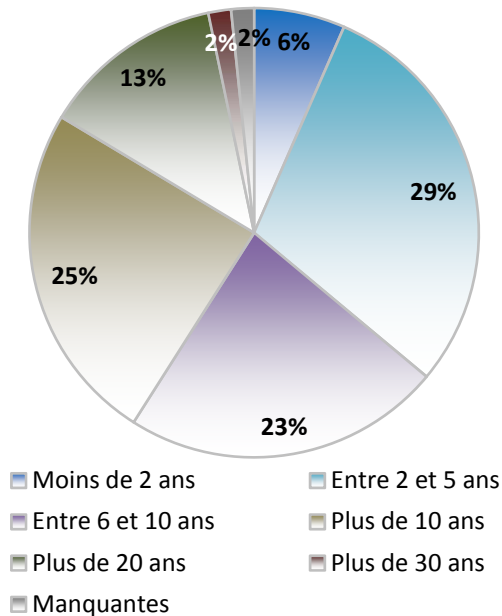
- Apprentissage / CFC
- Maturité commerciale
- Maturité gymnasiale
- Université, HES
- Ecole polytechnique
- Autre

Concernant le niveau d'études du personnel des organisations nous pouvons relever que le parcours de formation qu'ont principalement suivi les employés de l'Organisation I est l'apprentissage (21 personnes). Nous retrouvons ensuite l'école d'infirmière (les cases autres sont assimilées en grande partie à cette école), ce qui représente 20 personnes. Suite à la transformation de l'école d'infirmière en HES nous retrouvons un grand pourcentage de personnes ayant choisi cette voie (11). Le solde est composé d'employés ayant suivis d'autres voies de formation. Trois personnes n'ont pas répondu.

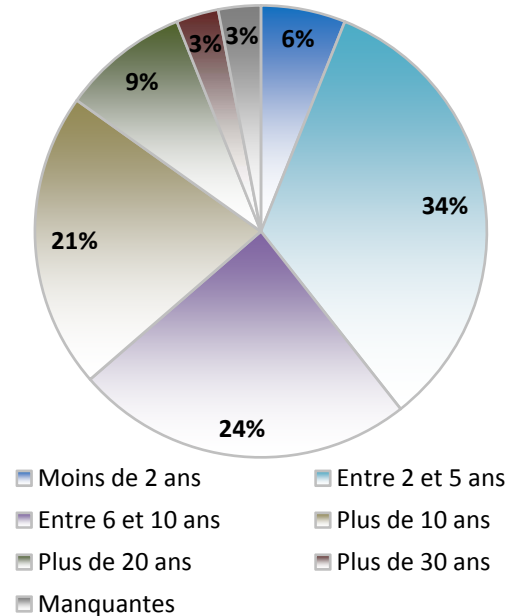
Pour l'Organisation II, ce sont aussi les personnes ayant effectué un apprentissage qui sont en tête suivie par les universitaires et les diplômés d'HES. 6 personnes ont répondu avoir suivi une formation « autre » et 4 une maturité gymnasiale.



### Ancienneté dans le service



### Ancienneté dans le service



Pour ce qui est de l'ancienneté des collaborateurs dans leur service, nous pouvons dire que les résultats sont éparés dans les différentes catégories. Pour l'Organisation I, la majorité travaille là depuis 2 à 5 ans. 15 personnes sont là depuis plus de dix ans et 14 depuis 6 à 10 ans. 8 collaborateurs travaillent dans cette organisation depuis plus de 20 ans et il y a même une personne qui y est depuis plus de 30 ans.

Pour l'Organisation II, le schéma de répartition est très similaire. 11 personnes travaillent depuis 2 à 5 ans dans le même service. 8 employés sont là depuis 6 à 10 ans et 7 y travaillent depuis plus de 10 ans.

Pour la dernière question, à savoir si les personnes interrogées avaient des responsabilités hiérarchiques ou non dans leur emploi. 83.6% des personnes ont répondu que non dans l'Organisation I. Celles ayant dit le contraire ont entre 3 et 30 personnes sous leurs ordres ce qui nous donne une moyenne de 12 personnes.

Enfin pour l'Organisation II, seules deux personnes disent avoir une responsabilité hiérarchique quelconque, ce qui représente un 6%. La moyenne des personnes dont elles sont responsables est de 4.

## 6.2. CORRELATIONS

En ce qui concerne les corrélations (lors de l'analyse), nous avons d'une part tenu compte des corrélations qui se situent principalement entre 0.4 et 1, affichant une probabilité de 99% (la corrélation est significative au niveau 0.01, bilatéral). Nous avons sélectionné les corrélations les plus pertinentes en rapport avec les hypothèses, les liens que nous avons définis dans le chapitre 1 (liens entre les dimensions et hypothèses). Les corrélations ont toutes été calculées par le logiciel SPSS selon le calcul de Pearson. Nous tenons à spécifier qu'il ne s'agit pas de dire si telle ou telle variable influe sur une autre mais au contraire de démontrer qu'il existe une relation entre elles.

Nous nous sommes concentrés sur les corrélations consolidées (des deux organisations confondues) vu que celles-ci reflètent la tendance générale et qu'elles se retrouvent dans les corrélations des deux organisations séparées avec de très légères différences. Les corrélations en rouge sont en rapport avec le ressenti en terme de performance soit du collaborateur soit de l'organisation

### 6.2.1. Corrélations entre les variables du système d'évaluation et les variables du collaborateur et de l'organisation

Tout d'abord analysons les corrélations entre les trois principales dimensions et leurs liens.

Le système d'évaluation de mon organisation est performant	Corrélé avec
Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	<b>0.429</b>
Mon rôle au sein de mon organisation est clairement défini	<b>0.415</b>

Dans ce premier tableau, nous remarquons que plus le collaborateur de l'organisation trouve le système d'évaluation performant, plus il pense que le fonctionnement est basé sur le respect strict des procédures et inversement. Il existe également un lien entre cette performance et le rôle clairement défini du collaborateur dans son organisation.

L'évaluation est utile pour mon organisation	Corrélé avec
Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	<b>0.412</b>

Nous remarquons également un lien entre le fonctionnement de l'organisation incitant le collaborateur à prendre des initiatives, corrélé avec l'utilité de l'évaluation pour cette même organisation. Nous pouvons donc dire que plus le collaborateur trouve l'évaluation utile pour son organisation plus le fonctionnement l'incite à prendre des propres initiatives et vice et versa.

L'évaluation est un pôle de motivation	Corrélé avec
Mon attachement à mon organisation est essentiellement basé sur le partage de ses valeurs avec les miennes	<b>0.416</b>
Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	<b>0.497</b>

Quand l'évaluation est considérée comme un pôle de motivation, beaucoup de variables se retrouvent liées entre elles. Plus les personnes considèrent cette variable comme réelle, plus elles partagent les mêmes valeurs que leur organisation et inversement. Nous retrouvons une nouvelle fois le lien avec le fonctionnement de l'organisation poussant le collaborateur à agir de lui-même. En d'autres termes, plus l'évaluation est un pôle de motivation, plus le fonctionnement de l'organisation va dans ce sens, l'inverse étant aussi vrai.

Mon travail est reconnu à sa juste valeur lors de mon évaluation	Corrélé avec
Mon rôle au sein de mon organisation est clairement défini	<b>0.430</b>

Lorsqu'un employé considère que son travail est reconnu à sa juste valeur lors de l'évaluation, celui-ci considère également que son rôle est clairement défini au sein de son organisation et vice et versa.

Mes évaluateurs sont totalement formés pour m'évaluer	Corrélé avec
Je comprends mon rôle au sein de mon organisation	<b>0.401</b>

Quand le collaborateur considère son évaluateur comme totalement formé pour porter un jugement sur son travail, il y a une corrélation avec le fait qu'il comprend son rôle dans son organisation et inversement.

Mes évaluateurs sont totalement compétents pour m'évaluer correctement	Corrélé avec
Je me sens impliqué dans mon travail au sein de mon organisation	<b>0.407</b>

Nous trouvons également une corrélation intéressante : plus l'évaluateur est considéré comme compétent par le collaborateur pour l'évaluer correctement plus le collaborateur lui-même se sent impliqué dans son travail et vice et versa.

Dans mon organisation, les évaluations répondent à un besoin réel et ne sont pas simplement une obligation contractuelle	Corrélé avec
Mon attachement à mon organisation est essentiellement basé sur le partage de ses valeurs avec les miennes	<b>0.440</b>
Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	<b>0.558</b>

Plus le collaborateur a le sentiment que l'évaluation répond à un besoin réel et plus il a également le sentiment de partager les mêmes valeurs que son organisation et vice et versa. Il existe également un lien entre cette variable et le fonctionnement de l'organisation favorisant la prise d'initiatives de la part du collaborateur.

L'évaluation me permet de me rendre compte de mes erreurs et d'apprendre de celles-ci	Corrélé avec
Mon organisation peut être considérée comme performante	<b>0.418</b>

Lorsque le système d'évaluation permet au collaborateur de se rendre compte de ses erreurs et d'apprendre de celles-ci, il démontre que celle-ci peut être considérée comme performante. Nous pouvons donc dire que plus une organisation est performante plus elle a un système qui permet au collaborateur d'apprendre de ses erreurs, le contraire étant aussi correct.

Les indicateurs de performance sont consultés et pris en compte lors de mon évaluation	Corrélé avec
Les erreurs ne sont pas imputées aux individus mais servent à perfectionner le système de gestion	<b>0.459</b>

Quand l'évaluation a lieu, nous remarquons que plus le collaborateur sait que les indicateurs de performance sont consultés et pris en compte, plus celui-ci considère que son organisation a la capacité d'être apprenante et que les erreurs servent à améliorer son système de gestion et non à le blâmer. Ce lien peut également être interprété à l'inverse.

Le système d'évaluation me permet de valoriser mon travail	Corrélé avec
Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	<b>0.432</b>

L'employé qui admet que le système d'évaluation lui permet de valoriser son travail perçoit le fonctionnement de son organisation comme l'incitant à prendre des initiatives et inversement.

Les évaluations sont une source de pression pour moi	Corrélé avec
J'effectue mon travail avec intérêt et motivation	<b>-0.299</b>
Il y a un bon climat de travail dans mon organisation	<b>-0.280</b>

Sans grande surprise nous remarquons que plus le collaborateur perçoit l'évaluation comme une source de pression, plus il a de la peine à effectuer son travail avec intérêt et motivation et sent le climat où il travaille comme mauvais. A l'inverse un mauvais climat de travail ou un manque d'intérêt et de motivation peuvent faire de l'évaluation une source de pression.

Je suis globalement satisfait de la manière dont mon évaluation est menée	Corrélé avec
Je suis globalement satisfait de ma situation de travail au sein de mon organisation	<b>0.469</b>
Je me sens impliqué dans mon travail au sein de mon organisation	<b>0.425</b>
Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	<b>0.517</b>
Je considère que mes évaluateurs sont totalement compétents pour m'évaluer correctement	<b>0.606</b>

Le fait d'être globalement satisfait de la manière dont son évaluation est menée est corrélé avec des variables comme le fait d'être globalement satisfait de sa situation de travail au sein de son organisation. Autrement dit il existe un lien sur ces deux variables qui est le suivant : plus un collaborateur est satisfait de son évaluation plus il est satisfait de sa situation professionnelle et inversement. Cette variable a également un lien avec l'implication du collaborateur. Nous pouvons tout à fait dire que c'est cette implication qui a un lien avec la satisfaction de l'évaluation. Pour finir, la variable concernant le fonctionnement incitant le collaborateur à prendre des initiatives est liée dans un sens ou dans l'autre au fait que le collaborateur est satisfait de son évaluation.

Pour terminer avec cette variable, nous trouvons un lien évident avec la considération qu'a un collaborateur face à son évaluateur : plus il considère celui-ci comme compétent plus il sera satisfait de l'évaluation et vice et versa.

Je suis globalement satisfait des évaluations qui sont menées dans mon organisation	Corrélé avec
Mon attachement à mon organisation est essentiellement basé sur le partage de ses valeurs avec les miennes	<b>0.411</b>
Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	<b>0.501</b>

Dans le même ordre d'idée, plus le collaborateur considère que l'ensemble des évaluations est menée d'une façon satisfaisante dans son organisation plus il trouve que le climat de travail est bon et plus il partage les mêmes valeurs que celle-ci et vice et versa. Nous retrouvons une nouvelle fois l'impact du fonctionnement de l'organisation incitant la prise d'initiatives et son inverse.

### 6.2.2. Corrélations entre les variables du collaborateur et les variables de l'organisation

Nous allons maintenant passer en revue les corrélations reliant les dimensions du collaborateur et de l'organisation. Ces deux dimensions ont un impact, chacune à leur manière, sur la dimension du système d'évaluation.

Mon organisation me donne les moyens (outils, temps, structure) d'effectuer les missions qu'elle me confie	Corrélé avec
Je comprends mon rôle au sein de mon organisation	<b>0.438</b>
Il y a un bon climat de travail dans mon organisation	<b>0.499</b>
J'ai du plaisir à effectuer mon travail au sein de mon organisation	<b>0.497</b>

Nous pouvons dire qu'il existe le lien suivant : lorsque le collaborateur estime que son organisation lui donne les moyens d'effectuer les missions qu'elle lui confie, celui-ci pense également connaître son rôle au sein de son organisation et inversement.

La variable est également corrélée avec le climat de travail : plus un salarié juge le climat de travail bon plus il estime que l'organisation lui donne lesdits moyens, l'inverse étant également correct. Le même constat se fait avec la variable au sujet du plaisir à effectuer son travail au sein de l'organisation.



Le fonctionnement de mon organisation est fondé sur le respect strict des procédures	Corrélé avec
Je me considère comme performant	<b>0.444</b>

Nous retrouvons les variables suivantes avec une corrélation assez forte : plus le collaborateur se considère comme performant, plus celui-ci estime que le fonctionnement de son organisation est fondé sur le respect strict des procédures et inversement.

Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	Corrélé avec
Mon attachement à mon organisation est essentiellement basé sur le partage de ses valeurs avec les miennes	<b>0.413</b>
Je me sens impliqué dans mon travail au sein de mon organisation	<b>0.454</b>
Je suis globalement satisfait de ma situation de travail au sein de mon organisation	<b>0.475</b>

Si le fonctionnement de l'organisation incite le collaborateur à prendre des initiatives il se sent également impliqué dans son travail. Le constat inverse peut également se faire. Il existe aussi un lien entre l'attachement aux valeurs de l'organisation et le fonctionnement de celle-ci : plus une variable est vraie, plus l'autre sera vérifiée et inversement. Pour finir, nous pouvons dire que le lien est aussi vérifié quant à la satisfaction de la situation de travail du collaborateur et du fonctionnement de l'organisation incitant à prendre les initiatives.

Mon organisation peut être considérée comme performante	Corrélé avec
Je suis globalement satisfait de ma situation de travail au sein de mon organisation	<b>0.405</b>

Le dernier lien que nous avons pu établir est le suivant : plus une organisation est considérée comme performante, plus le collaborateur qui y travaille se dit satisfait de sa situation professionnelle et inversement.

### 6.2.3. Corrélations en rapport avec les hypothèses

Si nous nous concentrons maintenant sur les liens que nous avons émis dans le chapitre des hypothèses nous retrouvons les résultats ci-dessous. Nous avons pris en considération les résultats des corrélations qui se situent principalement entre 0.2 et 1, affichant une probabilité de 99% (la corrélation est significative au niveau 0.01, bilatéral)

### Liens entre le collaborateur et le système d'évaluation

Il y a une concurrence entre les collaborateurs de mon organisation	Corrélé avec
L'évaluation est un pôle de motivation	<b>-0.206</b>
Je suis globalement satisfait de la manière dont mon évaluation est menée	<b>-0.247</b>

Nous remarquons que plus il y a de concurrence ressentie entre les collaborateurs, moins l'évaluation est un pôle de motivation pour ceux-ci et inversement. Le même constat se fait pour la satisfaction de la manière dont l'évaluation personnelle est menée : moins le collaborateur est satisfait plus il semble y avoir de la concurrence présente et ressentie, l'inverse étant également vrai.

Dans mon organisation, les évaluations répondent à un besoin réel et ne sont pas simplement un obligation contractuelle	Corrélé avec
L'évaluation est utile pour mon organisation	<b>0.589</b>
L'évaluation est utile pour ma propre personne	<b>0.687</b>

Nous pouvons admettre un fort lien entre la légitimité de l'évaluation et son utilité. En d'autres termes, plus un collaborateur estime que les évaluations répondent à un besoin réel, plus il trouve celles-ci utiles pour lui-même et pour son organisation et vice et versa.

Il y a un bon climat de travail dans mon organisation	Corrélé avec
Les évaluations sont une source de pression pour moi	<b>-0.280</b>

Nous avons trouvé un lien inverse reliant le climat de travail et la pression que peut ressentir un collaborateur par rapport à son évaluation : plus le climat de travail semble mauvais plus celui-ci appréhende effectivement son évaluation. A l'inverse, moins le collaborateur ressent cette pression plus il semble y régner un bon climat de travail.

Je me sens impliqué dans mon travail au sein de mon organisation	Corrélé avec
L'évaluation est un pôle de motivation	<b>0.390</b>

Nous remarquons que plus un employé se sent impliqué dans son travail plus l'évaluation est un pôle de motivation et inversement.

Par contre, nous n'avons pas pu établir de liens entre les variables suivantes :

- Je me considère comme performant  $\leftarrow \rightarrow$  Le système d'évaluation de mon organisation est performant.
- Je me considère comme performant  $\leftarrow \rightarrow$  Suite à l'évaluation je me sens plus performant.

### Liens entre l'organisation et le système d'évaluation

Le fonctionnement de mon organisation est fondé sur le respect strict des procédures	Corrélé avec
Les erreurs ne sont pas imputées aux individus mais servent à perfectionner le système de gestion	<b>0.210</b>

Bien que paradoxal, nous avons établi un faible lien entre le fonctionnement de l'organisation fondé sur le respect strict des procédures et le fait que les erreurs ne soient pas imputées aux individus mais servent plutôt à améliorer le système de gestion. Plus la première variable est vraie, plus la seconde l'est aussi et inversement. Cette étrange corrélation vient peut-être du fait que le système, même s'il est perçu comme étant strict, aide les collaborateurs à se dédouaner de leurs erreurs et par là même à améliorer le système de gestion.

En revanche, nous n'avons pas pu établir de lien entre ce fonctionnement et le fait que le travail du collaborateur soit reconnu à sa juste valeur lors de l'évaluation.

Mon organisation peut être considérée comme performante	Corrélé avec
Le système d'évaluation est performant	<b>0.337</b>

Un des liens les plus intéressants est sans nul doute celui des variables ci-dessus. Plus une organisation est considérée comme étant performante plus le système d'évaluation est lui-même jugé comme performant et inversement.

### Liens entre les variables transversales et le système d'évaluation

Il n'y a apparemment aucun lien évident entre les variables transversales du type âge, fonction, taux d'activité, etc. et les variables proposées dans les hypothèses.

Nous pouvons donc affirmer qu'il n'y a pas (ou très peu) d'influence entre ces variables :

- Âge  $\leftarrow \rightarrow$  Mon évaluation est un dialogue bilatéral où chaque acteur partage son opinion et celle-ci est prise en compte

- Taux d'activité ← → Je me considère comme performant
- Niveau d'études ← → Je me considère comme performant

### Liens entre le collaborateur et l'organisation

Je me considère comme performant	Corrélé avec
Mon organisation favorise la participation dans la prise de décision	<b>0.281</b>
Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	<b>0.272</b>
Mon attachement à mon organisation est essentiellement basé sur le partage de ses valeurs avec les miennes	<b>0.253</b>

Nous remarquons un lien assez marqué entre la performance du salarié et le fonctionnement de l'organisation. Plus celle-ci favorise la prise de décisions et d'initiatives, plus le collaborateur se sent performant et vice et versa. Un autre lien est vérifié : plus le collaborateur est en accord avec les valeurs que son établissement édicte, plus celui-ci se considère également comme performant, l'inverse étant aussi vrai.

Par contre, nous n'avons pas trouvé de lien affirmant que plus une organisation a mis des indicateurs de performance en place, plus l'employé se considère comme performant. Notons également que nous n'avons pas trouvé de lien reliant la performance du collaborateur et le fait que lors de l'évaluation, les indicateurs sont consultés et pris en compte.

## 6.3. LES TABLEAUX CROISES

Nous allons ici nous aider des tableaux croisés pour examiner la répartition des réponses des corrélations précédemment étudiées. Nous allons nous concentrer sur les résultats des variables se rapportant à la performance des différentes dimensions. Grâce à ces tableaux, nous pourrons aussi voir comment se répartissent les réponses aux variables où nous n'avons trouvé aucun lien bien défini pour valider les hypothèses (en dessous de 0.2).

Les tableaux ont la principale fonction de montrer d'une manière différentes les résultats. Ils n'apportent pas beaucoup d'informations supplémentaires si ce n'est pour les corrélations que nous n'avons pas pu établir.

La couleur orange employée dans les tableaux est pour la valeur maximum. La couleur rouge pour les deux valeurs les plus importantes suivant le maximum.

### 6.3.1. Tableaux croisés entre le collaborateur et le système d'évaluation

Concernant les dimensions collaborateur et système d'évaluation nous passons en revue deux tableaux croisés.

Fréquences N		Je me considère comme performant				Total
		NSP	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Le système d'évaluation de mon organisation est performant	NSP	1	1	3	6	11
	Pas du tout d'accord	-	-	2	3	5
	Plutôt pas d'accord	-	-	13	6	19
	Plutôt d'accord	-	3	22	13	38
	Tout à fait d'accord	-	-	5	15	20
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>93</b>

Fréquences %		Je me considère comme performant				Total
		NSP	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Le système d'évaluation de mon organisation est performant	NSP	1.08%	1.08%	3.23%	6.45%	11.83%
	Pas du tout d'accord	-	-	2.15%	3.23%	5.38%
	Plutôt pas d'accord	-	-	13.98%	6.45%	20.43%
	Plutôt d'accord	-	3.23%	23.66%	13.98%	40.86%
	Tout à fait d'accord	-	-	5.38%	16.13%	21.51%
<b>Total</b>		<b>1.08%</b>	<b>4.31%</b>	<b>48.40%</b>	<b>46.24%</b>	<b>100%</b>

Tout d'abord, si nous mettons en relation la variable « Le système d'évaluation de mon organisation est performant » avec celle de « Je me considère comme performant », nous remarquons que la majorité des personnes sont plutôt d'accord dans les deux cas.

Il y a aussi 13 personnes (13.98%) qui sont plutôt d'accord avec la première et tout à fait d'accord avec la deuxième. 15 personnes (16.13%) sont tout à fait d'accord avec les deux variables mais il y a tout de même 13 personnes qui émettent une retenue quant à la performance du système d'évaluation en étant plutôt d'accord sur leur performance individuelle.

Fréquences N		Suite à l'évaluation je me sens plus performant					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Je me considère comme performant	NSP	-	-	1	-	-	1
	Plutôt pas d'accord	-	1	1	1	1	4
	Plutôt d'accord	1	8	13	17	6	45
	Tout à fait d'accord	2	7	13	9	12	43
	<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>19</b>

Fréquences %		Suite à l'évaluation je me sens plus performant					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Je me considère comme performant	NSP	-	-	1.08%	-	-	<b>1.08%</b>
	Plutôt pas d'accord	-	1.08%	1.08%	1.08%	1.08%	<b>4.30%</b>
	Plutôt d'accord	1.08%	8.60%	<b>13.98%</b>	<b>18.28%</b>	6.45%	<b>48.39%</b>
	Tout à fait d'accord	2.15%	7.53%	<b>13.98%</b>	9.68%	<b>12.90%</b>	<b>46.24%</b>
Total		<b>3.23%</b>	<b>17.20%</b>	<b>30.11%</b>	<b>29.03%</b>	<b>20.43%</b>	<b>100%</b>

La question centrale de ce travail repose sur ce tableau croisé. Si nous croisons les variables « Je me considère comme performant » et « Suite à l'évaluation je me sens plus performant », nous remarquons que le plus grand pourcentage (18.28%) se situe pour les deux variables dans la case « plutôt d'accord ».

Nous constatons également que le 27.96% des collaborateurs disant être plutôt d'accord voire tout à fait d'accord de se considérer performant ne sont plutôt pas d'accord pour dire qu'ils le sont suite à l'évaluation.

Nous pouvons également dire que les réponses sont très « étalées » dans les différentes catégories avec seulement une légère tendance à être un peu plus positives que l'inverse.

### 6.3.2. Tableaux croisés entre l'organisation et le système d'évaluation

Ci-dessous nous allons décrypter les résultats de deux autres tableaux croisés.

Fréquences N		Le système d'évaluation de mon organisation est performant					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Mon organisation peut être considérée comme performante	NSP	1	-	-	-	1	<b>2</b>
	Pas du tout d'accord	1	-	-	-	-	<b>1</b>
	Plutôt pas d'accord	1	1	3	1	-	<b>6</b>
	Plutôt d'accord	6	3	<b>13</b>	<b>24</b>	4	<b>50</b>
	Tout à fait d'accord	3	1	3	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>35</b>
Total		<b>12</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>94</b>



Fréquences %		Le système d'évaluation de mon organisation est performant					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Mon organisation peut être considérée comme performante	NSP	1.06%	-	-	-	1.06%	<b>2.1%</b>
	Pas du tout d'accord	1.06%	-	-	-	-	<b>1.0%</b>
	Plutôt pas d'accord	1.06%	1.06%	3.19%	1.06%	-	<b>6.3%</b>
	Plutôt d'accord	6.38%	3.19%	<b>13.83%</b>	<b>25.53%</b>	4.26%	<b>53.1</b>
	Tout à fait d'accord	3.19%	1.06%	3.19%	<b>13.83%</b>	<b>15.96%</b>	<b>37.2</b>
<b>Total</b>		<b>12.7%</b>	<b>5.3%</b>	<b>20.2%</b>	<b>40.4%</b>	<b>21.2%</b>	<b>100%</b>

Nous mettons ici en relation la performance de l'organisation et celle du système d'évaluation. Encore une fois, le plus grand pourcentage des réponses (25.53%) se trouve à la jonction des employés étant plutôt d'accord pour les deux variables.

Nous retrouvons 15.96% des collaborateurs qui sont tout à fait d'accord concernant ces deux affirmations. 13.83% sont plutôt d'accord avec la performance du système d'évaluation et tout à fait d'accord avec la performance de l'organisation.

Pour finir, ce dernier pourcentage est retrouvé pour les salariés n'étant plutôt pas d'accord avec la première et plutôt d'accord pour la deuxième. Le reste des pourcentages est éparpillé dans le tableau plus ou moins de façon homogène.

Fréquences N		L'évaluation me permet de me rendre compte de mes erreurs et d'apprendre de celles-ci					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Mon organisation peut être considérée comme performante	NSP	1	-	1	-	-	<b>2</b>
	Pas du tout d'accord	-	-	-	1	-	<b>1</b>
	Plutôt pas d'accord	-	3	2	0	1	<b>6</b>
	Plutôt d'accord	-	3	11	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>50</b>
	Tout à fait d'accord	1	-	5	10	<b>19</b>	<b>35</b>
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>94</b>

Fréquences %		L'évaluation me permet de me rendre compte de mes erreurs et d'apprendre de celles-ci					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Mon organisation peut être considérée comme performante	NSP	1.06%	-	1.06%	-	-	<b>2.13%</b>
	Pas du tout d'accord	-	-	-	1.06%	-	<b>1.06%</b>
	Plutôt pas d'accord	-	3.19%	2.13%	0.00%	1.06%	<b>6.38%</b>
	Plutôt d'accord	-	3.19%	11.70%	<b>24.47%</b>	<b>13.83%</b>	<b>53.19%</b>
	Tout à fait d'accord	1.06%	-	5.32%	10.64%	<b>20.21%</b>	<b>37.23%</b>
<b>Total</b>		<b>2.1%</b>	<b>6.38%</b>	<b>20.21%</b>	<b>36.17%</b>	<b>35.11%</b>	<b>100%</b>

Si nous croisons les variables « Mon organisation peut être considérée comme performante » et « L'évaluation me permet de me rendre compte de mes erreurs et d'apprendre de celles-ci », nous pouvons dire que la valeur maximale (24.47%) se situe dans la case plutôt d'accord de celles-ci.

Les valeurs connexes se trouvent être également positives étant donné qu'elles sont tout à fait d'accord pour les deux variables pour 20.21% et tout à fait d'accord pour la première ainsi que plutôt d'accord pour la deuxième à hauteur de 13.83%. En d'autres termes, plus la personne répond positivement à la première variable plus elle répond favorablement à la seconde, et vice versa.

### 6.3.3. Tableaux croisés entre les variables transversales et le système d'évaluation

Voici deux tableaux croisés pour les dimensions susmentionnées :

Fréquences N		Taux d'activité				Total
		21%-40%	41%-60%	61%-80%	> 80%	
Je me considère comme performant	NSP	-	1	-	-	1
	Plutôt pas d'accord	-	1	-	3	4
	Plutôt d'accord	1	11	7	25	44
	Tout à fait d'accord	-	9	15	19	43
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>47</b>	<b>92</b>

Fréquences %		Taux d'activité				Total
		21%-40%	41%-60%	61%-80%	> 80%	
Je me considère comme performant	NSP	-	1.09%	-	-	1.09%
	Plutôt pas d'accord	-	1.09%	-	3.26%	4.35%
	Plutôt d'accord	1.09%	11.96%	7.61%	27.17%	47.83%
	Tout à fait d'accord	-	9.78%	16.30%	20.65%	46.74%
<b>Total</b>		<b>1.09%</b>	<b>23.91%</b>	<b>23.91%</b>	<b>51.09%</b>	<b>100.00%</b>

En croisant le taux d'activité et « Je me considère comme performant », nous pouvons dire que la majorité se trouve être des personnes travaillant à plus de 80% et étant plutôt d'accord.

La personne ayant un taux d'activité supérieur à 60% est généralement tout à fait d'accord avec le fait de se considérer performant.

Fréquences N		Niveau d'étude le plus élevé						Total
		CFC	Uni-HES	Matu. comm.	Poly	Matu. gymn.	Autre	
Je me considère comme performant	NSP	1	-	-	-	-	-	1
	Plutôt pas d'accord	-	1	1	-	1	1	4
	Plutôt d'accord	14	9	1	1	5	14	44
	Tout à fait d'accord	15	11	2	1	-	12	41
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>90</b>

Fréquences %		Niveau d'étude le plus élevé						Total
		CFC	Uni-HES	Matu. comm.	Poly	Matu. gymn.	Autre	
Je me considère comme performant	NSP	1.1%	-	-	-	-	-	1.1%
	Plutôt pas d'accord	-	1.1%	1.1%	-	1.1%	1.1%	4.4%
	Plutôt d'accord	15.6%	10.0%	1.1%	1.1%	5.5%	15.6%	48.9%
	Tout à fait d'accord	16.7%	12.2%	2.2%	1.1%	-	13.3%	45.6%
<b>Total</b>		<b>33.3%</b>	<b>23.3%</b>	<b>4.4%</b>	<b>2.2%</b>	<b>6.6%</b>	<b>30.0%</b>	<b>100%</b>

En ce qui concerne le niveau d'étude le plus élevé et la performance individuelle, les personnes se considérant comme le plus performant sont celles ayant fait un CFC, une Université ou HES ou encore une école d'infirmière. Le solde de pourcentage est réparti dans le reste du tableau.

Nous remarquons que peu de personnes ne se considèrent pas comme performantes ou n'ont pas suivi des cursus différents des trois formations habituelles pour ce genre de métiers.

### 6.3.4. Tableaux croisés entre le collaborateur et l'organisation

Une nouvelle fois, nous avons fait des croisements de variables des dimensions « collaborateur » et « organisation ». Nous pouvons ainsi analyser 5 tableaux croisés.

Fréquences N		Mon organisation favorise la participation dans la prise de décision					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Je me considère comme performant	NSP	1	-	-	-	-	1
	Plutôt pas d'accord	-	1	2	1	-	4
	Plutôt d'accord	-	7	21	12	5	45
	Tout à fait d'accord	2	5	10	15	11	43
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>13</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>93</b>

Fréquences %		Mon organisation favorise la participation dans la prise de décision					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Je me considère comme performant	NSP	1.08%	-	-	-	-	<b>1.08%</b>
	Plutôt pas d'accord	-	1.08%	2.15%	1.08%	-	<b>4.30%</b>
	Plutôt d'accord	-	7.53%	<b>22.58%</b>	<b>12.90%</b>	5.38%	<b>48.39%</b>
	Tout à fait d'accord	2.15%	5.38%	10.75%	<b>16.13%</b>	11.83%	<b>46.24%</b>
<b>Total</b>		<b>3.23%</b>	<b>13.98%</b>	<b>35.48%</b>	<b>30.11%</b>	<b>17.20%</b>	<b>100%</b>

Pour ce qui est du croisement des variables « Mon organisation favorise la participation dans la prise de décision » et « Je me considère comme performant » nous trouvons le plus fort pourcentage (22.58%) à la jonction de je ne suis plutôt pas d'accord pour la première et je suis plutôt d'accord pour la deuxième.

Les pourcentages suivant sont les plus importants et se trouvent être dans la case plutôt d'accord pour la dimension organisation et soit tout à fait d'accord (16.13%) soit plutôt d'accord (12.90%) pour la dimension collaborateur.

Fréquences N		Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Je me considère comme performant	NSP	-	1	-	-	-	<b>1</b>
	Plutôt pas d'accord	-	1	-	3	-	<b>4</b>
	Plutôt d'accord	1	3	<b>17</b>	<b>17</b>	7	<b>45</b>
	Tout à fait d'accord	2	2	7	14	<b>18</b>	<b>43</b>
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>93</b>

Fréquences %		Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives					Total
		NSP	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Je me considère comme performant	NSP	-	1.08%	-	-	-	<b>1.08%</b>
	Plutôt pas d'accord	-	1.08%	-	3.23%	-	<b>4.30%</b>
	Plutôt d'accord	1.08%	3.23%	<b>18.28%</b>	<b>18.28%</b>	7.53%	<b>48.39%</b>
	Tout à fait d'accord	2.15%	2.15%	7.53%	15.05%	<b>19.35%</b>	<b>46.24%</b>
<b>Total</b>		<b>3.23%</b>	<b>7.53%</b>	<b>25.81%</b>	<b>36.56%</b>	<b>26.88%</b>	<b>100%</b>

Pour le tableau croisé ci-dessus, en regroupant « le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives » et « je me considère comme performant », nous pouvons dire que pour ces deux variables 19.35% des réponses sont tout à fait d'accord dans les deux cas.

Notons que l'avis est ensuite partagé pour le fonctionnement de l'organisation : 18.28% sont plutôt d'accord et le même pourcentage plutôt pas d'accord tout en étant plutôt d'accord pour la performance individuelle

Fréquences N		Mon attachement à mon organisation est essentiellement basé sur le partage de ses valeurs avec les miennes				Total
		NSP	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Je me considère comme performant	NSP	1	-	-	-	1
	Plutôt pas d'accord	-	1	3	0	4
	Plutôt d'accord	1	4	25	14	44
	Tout à fait d'accord	1	3	25	12	41
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>8</b>	<b>53</b>	<b>26</b>	<b>90</b>

Fréquences %		Mon attachement à mon organisation est essentiellement basé sur le partage de ses valeurs avec les miennes				Total
		NSP	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Je me considère comme performant	NSP	1.11%	-	-	-	1.11%
	Plutôt pas d'accord	-	1.11%	3.33%	0.00%	4.44%
	Plutôt d'accord	1.11%	4.44%	27.78%	15.56%	48.89%
	Tout à fait d'accord	1.11%	3.33%	27.78%	13.33%	45.56%
<b>Total</b>		<b>3.33%</b>	<b>8.89%</b>	<b>58.89%</b>	<b>28.89%</b>	<b>100%</b>

En analysant le tableau ci-dessus nous pouvons dire qu'en croisant ces variables, plus le collaborateur était favorable à une variable, plus il l'était également à l'autre.

Les plus grands pourcentages se situent dans les cases les plus positives.

Fréquences N		Je me considère comme performant				Total
		NSP	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Les indicateurs de performance sont consultés et pris en compte lors de mon évaluation	NSP	-	1	13	12	26
	Pas du tout d'accord	-	-	4	4	8
	Plutôt pas d'accord	-	-	7	2	9
	Plutôt d'accord	1	1	14	14	30
	Tout à fait d'accord	-	2	7	9	18
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>45</b>	<b>41</b>	<b>91</b>

Fréquences %		Je me considère comme performant				Total
		NSP	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Les indicateurs de performance sont consultés et pris en compte lors de mon évaluation	NSP	-	1.10%	<b>14.29%</b>	<b>13.19%</b>	<b>28.57%</b>
	Pas du tout d'accord	-	-	4.40%	4.40%	<b>8.79%</b>
	Plutôt pas d'accord	-	-	7.69%	2.20%	<b>9.89%</b>
	Plutôt d'accord	1.10%	1.10%	<b>15.38%</b>	<b>15.38%</b>	<b>32.97%</b>
	Tout à fait d'accord	-	2.20%	7.69%	9.89%	<b>19.78%</b>
<b>Total</b>		<b>1.10%</b>	<b>4.40%</b>	<b>49.45%</b>	<b>45.05%</b>	<b>100%</b>

Toujours en rapport avec la performance du collaborateur, nous avons croisé la variable « les indicateurs de performances sont consultés et pris en compte lors de mon évaluation ». Nous remarquons que les résultats sont positifs quand le collaborateur a pu y répondre (15.38% pour « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord »).

Cependant nous pouvons dire que la majorité des personnes ne savent pas ce que sont ces indicateurs de performances et qu'ils ignorent si ceux-ci sont consultés ou pris en compte.

Fréquences N		Je suis globalement satisfait de ma situation de travail au sein de mon organisation				Total
		NSP	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Mon organisation peut être considérée comme performante	NSP	-	-	1	1	<b>2</b>
	Pas du tout d'accord	1	-	-	-	<b>1</b>
	Plutôt pas d'accord	-	5	1	-	<b>6</b>
	Plutôt d'accord	1	5	<b>34</b>	10	<b>50</b>
	Tout à fait d'accord	-	-	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>35</b>
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>10</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>94</b>

Fréquences N		Je suis globalement satisfait de ma situation de travail au sein de mon organisation				Total
		NSP	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Mon organisation peut être considérée comme performante	NSP	-	-	1.06%	1.06%	<b>2.13%</b>
	Pas du tout d'accord	1.06%	-	-	-	<b>1.06%</b>
	Plutôt pas d'accord	-	5.32%	1.06%	-	<b>6.38%</b>
	Plutôt d'accord	1.06%	5.32%	<b>36.17%</b>	10.64%	<b>53.19%</b>
	Tout à fait d'accord	-	-	<b>18.09%</b>	<b>19.15%</b>	<b>37.23%</b>
<b>Total</b>		<b>2.13%</b>	<b>10.64%</b>	<b>56.38%</b>	<b>30.85%</b>	<b>100%</b>



En dernier lieu, nous avons créé le tableau regroupant la satisfaction du collaborateur quant à sa situation de travail et la considération de la performance de son organisation. Encore une fois, plus le collaborateur est satisfait plus il considère son organisation comme performante et inversement puisque le maximum se trouve à la jonction des cases « plutôt d'accord ».

## 6.4. ENTRETIENS

Nous allons ici tirer les tendances et les points importants soulevés lors de l'interview des collaborateurs des deux organisations. Nous avons effectué ces entretiens qualitatifs pour compléter certains résultats dont l'analyse nous semblait incomplète ou imparfaite. Nous avons ainsi pu lever certaines zones d'ombres. Nous sommes cependant conscients qu'il ne s'agit que de l'opinion de quelques collaborateurs et non d'une vérité absolue admise par la majorité, les résultats précédant (fréquences et corrélations) sont plus nuancés et donc plus pertinents.

Nous tenons à spécifier que vous trouverez ci-dessous une synthèse des points qui n'ont pas été assez précisés précédemment ou de nouvelles explications apparues lors des entretiens. Nous n'avons pas jugé utile de répéter les éléments déjà identifiés lors des différentes analyses développées ci-dessus ; c'est pourquoi la section « entretiens » n'est pas plus volumineuse.

### 6.4.1. Organisation I

Nous avons interrogé 4 collaborateurs pour cette organisation. En règle générale, nous pouvons dire que les collaborateurs connaissent le concept du système d'évaluation et qu'en cas de doute sur le processus, ils peuvent aisément accéder à tout ce dont ils ont besoin sur l'intranet de leur établissement.

Nous remarquons que, pour certains, l'évaluation reste un moyen de garder une pression et une sorte de pouvoir sur le collaborateur afin qu'il travaille au mieux. D'un autre côté, il est tout à fait admis que celui-ci sert aussi à améliorer le système car il aide à savoir ce que pensent les employés. Il est aussi un moment privilégié de discussion avec chaque collaborateur qui permet de mettre « à plat » les éventuelles tensions.

L'évaluation ne semble pas avoir d'impact sur la manière de travailler des personnes. Elles ne travaillent pas différemment en pensant qu'elles vont passer un entretien. Cependant, il y a un certain effort qui est consenti après l'évaluation afin de corriger les points négatifs.

Tout le monde s'accorde pour dire que l'évaluateur joue un rôle prépondérant dans l'évaluation. Vu que celui-ci est généralement un supérieur direct, il a la capacité de pouvoir apprécier à sa juste valeur le travail qui est accompli par ces subordonnés. Nous pouvons aussi dire qu'il n'y a que très peu de concurrence qui se fait ressentir même à l'approche des entretiens. L'évaluation permet également de savoir les points forts et les points faibles du collaborateur. Celui-ci peut ainsi connaître l'opinion de son supérieur qui peut être parfois très différente sur les points à améliorer.

Les collaborateurs interrogés confirment la tendance disant qu'ils ne se sentent pas forcément plus performants suite à leur évaluation. Ceci s'explique de différentes manières. Premièrement, il semble que les entretiens sont trop ciblés sur les points négatifs et n'insistent pas assez sur ce qui est positif. Deuxièmement, il semble que le système actuel ne permette pas un suivi du collaborateur assez proche. En d'autres termes, l'évaluation se fait plus au quotidien qu'à l'entretien. Si, lors de l'évaluation, il y a des points à améliorer il faudrait réaliser des entretiens de suivi durant l'année pour que le système soit complètement efficient.

Les collaborateurs sont en principe conscients des améliorations que peuvent apporter les évaluations à leur organisation. Mieux comprendre les collaborateurs, compléter les carences ou les points faibles, ajuster les écarts et intégrer les vœux et les attentes des employés sont autant de points qu'il est possible de corriger grâce à ce système.

Les employés semblent ne pas avoir intégré la notion d'indicateurs de performance, raison pour laquelle il y a une grande part qui ont noté la variable négativement. Il ne semble pas avoir de contraintes particulières dans le système utilisé dans cette organisation si ce n'est un « peu trop » de formulaire à remplir ou la préparation psychologique qui précède. Dans tous les cas il n'y a pas de craintes qui sont ressenties.

Nous avons demandé aux personnes interviewées les conséquences qu'auraient des décisions telles que augmenter ou diminuer le salaire de l'évalué suite aux résultats de son entretien. Il y a un refus clair et net d'entrer dans ce genre de réflexion. Pour ceux-ci, il semble tout à fait illogique de le faire dans un domaine tel que la santé car il n'y aurait apparemment que des points négatifs qui en résulteraient.

Nous avons pu dégager une variable transversale qui semble influencer de manière prépondérante sur l'évaluation. En effet les employés interrogés sont d'accord pour dire que l'ancienneté dans le service pouvait affecter de façon non négligeable le rapport à l'évaluation.

## 6.4.2. Organisation II

Nous avons également rencontré 4 personnes de différents départements de l'**Organisation II**. A première vue, tous les collaborateurs connaissent le système d'évaluation qu'ils subissent. La première réaction de ceux-ci quand nous leur parlons de définition du système est souvent un contrôle des employés dans leur travail. Il ressort que ce contrôle peut être très positif car il permet de mettre les choses à plat et d'avoir un nouveau départ pour l'année suivante.

Nous remarquons que le système est assez différemment appliqué selon le département. Plus précisément, nous pouvons dire que la discussion qui survient lors de l'entretien à des tournures fort différentes selon le responsable qui l'exécute. Le fait même que l'entretien soit sous une forme de discussion peut amener des problèmes d'équité. Selon certaines personnes, le guide d'entretien n'est pas assez précis ce qui amène parfois à des remarques sans vraiment d'intérêt. De ce fait, il y a parfois des différences de jugements dues principalement à ce manque de précision dans les formulaires à remplir.

Lors de ces interviews nous avons pu constater encore une fois un manque d'intérêt pour le système d'évaluation. Les collaborateurs ont souvent l'impression que le système existe pour répondre aux critères de qualité et n'a pas vraiment d'utilité propre. Ceci provient peut être du fait qu'il a été introduit lors de grandes réformes entreprises pour répondre au système qualité.

Un impact direct de ce manque de prise au sérieux de l'outil d'évaluation est un total désintérêt de celui-ci et un certain manque de rigueur de la part du collaborateur qui ne consulte les objectifs décidés lors de la dernière rencontre que peu de temps avant le nouvel entretien agendé. Pour certains départements, l'entretien est parfois trop orienté sur les aspects négatifs de l'employé en oubliant de relever le positif, mais ceci n'est pas une généralité.

Tous les collaborateurs s'accordent pour dire qu'il n'y a guère de concurrence entre eux ni d'appréhension particulière, même à l'approche des entretiens. Ceci provient du fait que les emplois sont assez cloisonnés et qu'il n'y a pas de réel impact du système sur le salaire par exemple. Ce manque d'impact est d'ailleurs soulevé. L'entretien est trop souvent perçu comme une discussion, certes permettant au responsable de voir tous ces collaborateurs au moins une fois dans l'année afin de faire le point de la situation, mais sans réelle suite donnée.

Nous pouvons dire que certaines évaluations donnent satisfaction aux collaborateurs car elles lui permettent de savoir ce que pense la hiérarchie de son travail et de la future collaboration. Cependant, si un problème existe, il ne permet pas de faire le nécessaire afin de l'arranger. Un point

souvent répété est que la période d'une année est beaucoup trop longue pour éviter les tensions ou ruptures qui peuvent intervenir. Pour l'employé, le système devrait être conçu de manière à suivre de façon beaucoup plus proche le collaborateur tout au long de l'année. Ceci permettrait d'optimiser la relation et d'éviter certains problèmes qui peuvent survenir dans l'année ou de les résoudre dès que ceux-ci apparaissent et ainsi ne pas laisser la situation se détériorer.

Comme pour l'[Organisation I](#) c'est l'essence même qui compose le métier du social qui motive les personnes qui y travaillent et les rend performantes. Le système n'a pas vraiment de poids pour la performance du collaborateur.

Pour terminer, nous remarquons le même besoin de savoir ce qu'il advient des remarques que le collaborateur émet. Souvent, ils n'ont pas de retour et s'abstiennent donc de dire ce qu'ils voudraient en prétextant une perte d'énergie inutile.



# 7. Constats de la recherche

## 7.1. CONSTATS PAR DIMENSIONS

Nous allons maintenant émettre des constats concernant les principaux résultats de la recherche examinés au chapitre précédent. Dans un premier temps, nous séparerons les constats selon la découpe des dimensions et principalement en rapport avec les fréquences et les entretiens. Nous ferons des constats généraux pour les deux organisations étant donné que celles-ci possèdent le détail des fréquences pour chacune d'elles en cas de besoin.

En préambule et d'une manière générale, nous pouvons affirmer que les résultats des questionnaires sont assez positifs pour les organisations. Aussi, nous accentuerons nos commentaires sur les points qui semblent le plus à même de poser un problème. Nous pourrions ainsi émettre des recommandations utiles aux organisations.

### 7.1.1. Dimension « collaborateur »

Nous remarquons que le collaborateur travaillant dans le domaine social ou médical est très fortement attaché aux valeurs que promeut son organisation. Ce constat est logique car nous connaissons l'implication personnelle que requiert ce genre de métier. Sans cette attache aux valeurs, une collaboration s'avérerait délicate et difficile pour les deux parties.

Nous constatons également que le rôle de chacun est clairement défini. Dans des domaines comme ceux-ci nous comprenons aisément que chacun doit être à sa place et à la bonne place sans quoi une erreur pourrait avoir de graves conséquences sur les personnes dont les organisations sont en charge.

Nous pouvons également dire que ces domaines d'activités nécessitent un certain caractère ainsi qu'une certaine assurance dans ses propres capacités. Les personnes interrogées sont donc généralement très sûres d'elles-mêmes et de ce qu'elles peuvent réaliser ou entreprendre. Cette affirmation est vraie pour le 85% des personnes environ, les 15% restant sont un peu moins catégoriques quant à leurs certitudes. Les salariés sont très motivés par leur travail et le font avec intérêt. Le résultat concernant

leur idée quant à leur performance individuelle le confirme, ils en sont convaincus à 95%.

Les collaborateurs sont généralement satisfaits de leur situation globale de travail et ont un grand plaisir à le faire. Même si la majorité de ceux-ci sont contents, nous noterons tout de même que le 15% émettent des réserves.

En nous penchant sur la concurrence interne, nous remarquons que celle-ci est présente, ce qui semble au premier abord étonnant dans un tel domaine. Cette concurrence, même si elle existe dans une faible proportion, peut avoir des impacts tant au niveau du climat de travail que sur l'évaluation que le collaborateur va subir.

Nous retrouvons donc la même proportion de personnes jugeant le climat de travail mauvais même si tout le monde est d'accord pour dire que celui-ci est très important. Si l'employé ressent une certaine concurrence, celle-ci va automatiquement influencer sur sa manière de percevoir son évaluation personnelle. Il reste également un peu moins de 10% des personnes qui ne savent pas si cette concurrence existe réellement. Les entretiens nous confirment que celle-ci est de moindre envergure et qu'elle ne touche pas tous les départements.

Nous pouvons également constater que, dans ces domaines où la personne est considérée comme telle et respectée à part entière, les employés bénéficient apparemment du même statut.

### 7.1.2. Dimension « organisation »

Si nous analysons plus précisément la dimension « organisation », nous arrivons à faire plusieurs constats intéressants. Le premier est que les structures des organisations étudiées sont très hiérarchiquement marquées. Ce système a, comme nous le savons, ses avantages et ses inconvénients. La majorité des collaborateurs semblent respectueux d'un tel système même si certains font la remarque suivante : « Le système hiérarchique ne permet pas au collaborateur de développer ses compétences ni d'apporter une amélioration à l'organisation ». Nous pouvons dès lors comprendre que sur certains points les organisations devront revoir leur processus afin d'éviter les lourdeurs que l'on connaît si le collaborateur doit suivre toute une voie hiérarchique afin de se faire entendre.

Nous savons que de plus en plus d'institutions essaient de changer leur système de gestion afin d'inclure le collaborateur dans les prises de décisions. Apparemment, la gestion participative n'a pas été retenue auprès de ces organisations ou n'a pas été étendue à tous les collaborateurs mais principalement aux cadres. Dans le même ordre d'idée et les mêmes proportions de personnes n'étant pas d'accord, nous constatons que ces



organisations n'incitent pas les employés à prendre des initiatives. Ceci relève sûrement du fait que le système de gestion qui régit ce genre d'organisation est complexe et que la place laissée au libre arbitre et à la prise de décision est réduite au minimum afin d'éviter des erreurs affectant la sécurité ou la santé des personnes dont elles s'occupent.

Dans un autre constat, nous pouvons dire que celles-ci donnent les moyens de mener à bien les missions qu'elles confient à leurs collaborateurs. Ceci concerne aussi bien les structures adéquates que le matériel et les outils de qualité mis à disposition des employés. Le temps qui leur est imparti pour la réalisation des tâches semble lui aussi adapté à leurs besoins. Notons tout de même que 1/5 des personnes ne sont pas à l'aise avec les moyens mis à disposition ce qui peut handicaper le bon fonctionnement de tout le système.

La grande majorité des personnes interrogées signalent que le fonctionnement de leur organisation se fonde sur un respect strict des procédures. Nous pouvons aisément comprendre que dans ces domaines et plus particulièrement le domaine médical le fonctionnement très procédural est de rigueur afin d'éviter les erreurs dues à une libre interprétation de la marche à suivre pour opérer une action. Si ceci est vrai, nous retrouvons ici 15% des collaborateurs qui ne semblent pas penser que cette affirmation soit vérifiée.

Un point très intéressant constaté est que la volonté qu'a l'organisation d'évaluer ses collaborateurs est assez présente et ressentie par ceux-ci. Nous pouvons dire que seuls 15% des collaborateurs ne pensent pas que leur organisation ait cette réelle volonté et une personne qualifie même l'utilité de l'évaluation comme suit :

« Le système utilisé sert selon moi :

- A répondre à un système qualité (ISO 9001).
- A régler des comptes avec le personnel (pressions, etc.).
- A garder le « pouvoir » sur le personnel. »

Nous ne pouvons que constater que le message et le but premier du système d'évaluation comme il a préalablement été imaginé ne semble pas être interprété par tous les collaborateurs comme il se doit. Lors de certains entretiens nous avons ressenti un manque d'intérêt pour l'évaluation dû à une utilité non prouvée ou des a priori à son sujet.

Nous notons également que les salariés des deux institutions ignorent en grande partie si leur organisation a mis en place un système d'indicateurs de performance et même si ces indicateurs sont consultés lors de leurs évaluations. Ce constat peut en amener un autre : si les collaborateurs ne savent pas réellement sur quoi et avec quelle échelle de valeur ils sont jugés sur leur travail, ceci aura indéniablement des répercussions sur la pression



ressentie par la personne lors de l'évaluation ou encore l'impression que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur.

Une organisation est dite apprenante si celle-ci a la capacité de ne pas imputer les erreurs de ses collaborateurs aux individus mais que ces erreurs permettent d'en améliorer le système de gestion. Nous constatons que pour ces établissements, les erreurs des employés sont encore largement imputées aux individus et ne semblent pas servir à améliorer le système de gestion. Il y a donc tout un processus d'amélioration à entreprendre de la part des instituts afin d'intégrer ces erreurs dans des procédures afin d'apprendre d'elles et de ne plus les commettre.

Comme nous l'avons déjà constaté, le rôle du collaborateur est clairement défini à l'intérieur des organisations étudiées. Un dernier constat que nous pouvons faire pour cette dimension, et pas des moindres, est que les employés considèrent à hauteur de 90% leurs organisations comme étant performantes. Nous pouvons donc dire que ceux-ci pensent évoluer dans un milieu propice à développer leur propre performance. Il semble également que ceux-ci, à la vue de leur propre avis sur la performance individuelle, sont indéniablement les acteurs de la performance collective donc de la performance de l'organisation.

### 7.1.3. Dimension « système d'évaluation »

En ce qui concerne le système d'évaluation qui est le pilier central de notre étude, nous avons également trouvé des constats intéressants. Nous pouvons par exemple dire que, malgré un fait avéré, environ 1 personne sur 20 ignore ou ne pense pas qu'un système d'évaluation a été mis en place par leur organisation. Nous pouvons expliquer ce résultat du fait que certains collaborateurs n'ont peut-être pas assimilé la notion du « système d'évaluation » avec l'entretien qu'ils connaissent (appelé CPC dans l'une des organisations) ou que pour ces employés l'entretien qu'ils ont ne répond pas au critère de « système d'évaluation » dans son sens plus global.

Cependant, les personnes interrogées émettent un sérieux doute quant à la performance du système utilisé. Le 2/3 des employés environ admettent que ce système a prouvé sa performance et son utilité pour l'organisation et pour les collaborateurs. Le fait que le tiers restant n'ait pas d'avis ou n'adhère pas au système utilisé pose un problème de légitimité du processus entier. Si les collaborateurs le jugent comme étant inefficace, celui-ci deviendra automatiquement un outil inutilisable aussi bien pour l'organisation que pour le salarié. Le but d'un tel système étant d'apporter plus d'avantages possibles à tous les acteurs, nous constatons donc un écart entre la volonté des organisations d'avoir un système d'évaluation efficace et la capacité de le rendre légitime et opérationnel.

Toujours dans l'optique de rendre l'analyse du système d'évaluation la plus complète possible et afin de décliner les perceptions des individus qui la subissent, nous pouvons dire qu'un tiers des interviewés ne jugent pas cet outil de gestion comme répondant à un besoin réel. Ce constat vient renforcer l'idée que le collaborateur ne perçoit pas toute l'importance du concept d'évaluation et le juge non utile pour la bonne marche des opérations.

Nous constatons un autre problème au niveau de l'évaluation, 45% des personnes ont répondu que le système d'évaluation n'était en aucun cas un pôle de motivation. L'explication peut se trouver non seulement dans le manque de légitimité expliqué plus haut, mais encore et surtout par le fait que l'évaluation est essentiellement axée sur le collaborateur et que celui-ci ne dispose d'aucun feedback réalisé sur l'entretien ainsi que sur les suggestions et remarques qu'il a émises. Ce constat est accompagné par un autre qui démontre qu'à la suite de l'évaluation, l'employé ne se sent pas plus performant et ce fait est vrai dans 50% des cas.

Notons tout de même que la majorité des collaborateurs sont mieux informés sur les tâches et missions qu'ils ont à accomplir grâce à cette dernière. Ils savent également quels sont les objectifs qui y sont fixés. La grande majorité (90%) estime que leur travail est reconnu à sa juste valeur ce qui équivaut à un énorme encouragement pour l'employé. Trop d'organisations, en se lançant à la course aux réductions de coûts, vont jusqu'à amoindrir voire ignorer l'importance du travail fourni par la principale source de revenus de celles-ci : leurs employés. Nous pouvons clairement dire que ce n'est pas le cas dans ces deux organisations.

De même, dans la même proportion, nous constatons que le dialogue bilatéral est de mise pour l'entretien d'évaluation. L'employé a ainsi la possibilité de donner son avis à tout moment et celui-ci semble pris en compte par l'évaluateur.

Si nous nous penchons sur les évaluateurs, nous pouvons dire que le tiers des personnes pense qu'ils ne sont pas assez compétents et formés pour porter un jugement correct sur le travail du collaborateur. Sachant que principalement ce sont les supérieurs directs qui effectuent ces entretiens, nous pensons que des rapports tendus ou des points de vue différents peuvent interférer dans la vision qu'ont les employés à propos de leurs évaluateurs. Le même cas peut se présenter pour les évaluateurs risquant d'utiliser l'évaluation afin de régler certains « comptes » à ce moment.

En admettant que le  $\frac{3}{4}$  des personnes reconnaissent que l'évaluation leur permet de se rendre compte de leur erreurs, il subsiste  $\frac{1}{4}$  des personnes qui affirment le contraire. Nous pensons que le système devrait permettre non seulement à l'employé de se rendre compte de ses erreurs mais qu'en plus il devrait être à même d'éviter qu'il les répète. Dans un idéal, le système

devrait aider la personne à comprendre pourquoi ces erreurs se sont produites afin qu'elles n'apparaissent plus.

Un point très intéressant pour le collaborateur serait, dans la mesure du possible, de valoriser son travail auprès de sa hiérarchie. Il peut le faire de plusieurs façons différentes et le système d'évaluation, dans l'idéal, devrait être une de ces possibilités. Nous remarquons toutefois que pour le tiers des salariés cela n'est pas le cas. Nous pensons que si le collaborateur avait la possibilité de le faire par le biais de son entretien d'évaluation, il s'en retrouverait d'autant plus performant aux yeux de celui-ci. Donner la possibilité à une personne de valoriser son travail permettrait l'ajout d'une quantité non négligeable d'aspects positifs tels que la confiance en soi, la motivation, la perception d'un outil d'évaluation utile, efficient et correctement mis en place.

Malgré une volonté clairement affichée de ne pas avoir d'impact sur le salaire suite à l'évaluation, nous remarquons tout de même que 1/10 des salariés ne savent pas que c'est le cas. Nous savons que les instituts utilisant le système d'entretien comme clé de répartition pour l'augmentation des salaires ont un impact clairement défini sur la motivation et l'intérêt des collaborateurs pour leur travail. Si l'organisation diffuse son message de façon adéquate à tous les collaborateurs, ceux-ci percevront leur évaluation d'une manière différente. Le procédé aura pour principal but d'instaurer une relation de confiance entre le collaborateur et l'évaluateur en lui démontrant que son salaire n'est pas « mis en jeu » lors de l'entretien. Celui-ci sera d'autant plus rassuré.

Nous remarquons que 1/4 des employés disent que leur évaluation est une source de pression pour eux. Nous savons qu'une pression quelle qu'elle soit a un effet des plus néfaste sur le collaborateur et donc des conséquences sur un nombre de variables qui s'y rapportent. Ceci est d'autant plus vrai que c'est le travail qu'il a fourni durant toute une année qui est évalué.

Dans l'ensemble les salariés des deux organisations sont satisfaits de leur propre évaluation mais émettent plus de réserves quant aux évaluations globalement menées dans l'ensemble de l'organisation. Ceci est sûrement dû au fait que lors de discussions entre collègues, la perception de la qualité des évaluations peut changer dans un sens plus négatif que positif.

#### 7.1.4. Dimension transversale

Si nous devons dresser le profil type des personnes ayant répondu au questionnaire, nous pourrions dire que c'est une femme âgée de 44 ans, qu'elle est employée sans responsabilité hiérarchique, travaillant à 100% avec environ 10 ans d'ancienneté dans son service et ayant suivi des études d'un niveau tertiaire.

Nous remarquons que le travail dans ce genre de domaine requiert un niveau d'étude supérieur et que le turn over n'est pas très important. L'âge moyen étant assez élevé, ceci peut s'expliquer par le fait que les études sont longues et qu'une personnalité affirmée est une variable indispensable pour faire ces métiers.

## 7.2. LIENS REVELES PAR L'ANALYSE DES CORRELATIONS ET DES TABLEAUX CROISES

### 7.2.1. Liens entre les variables du système d'évaluation et les variables du collaborateur et de l'organisation

Il y a une très forte propension à posséder un système d'évaluation performant lorsque l'organisation permet au collaborateur de se sentir impliqué dans les prises de décisions ainsi que lorsque son rôle est bien défini dans les différents rouages du système de gestion. Cette définition permet également de faire reconnaître son travail auprès de ses supérieurs hiérarchiques.

Cette évaluation sera perçue comme un pôle de motivation si l'organisation est en adéquation avec le collaborateur de par le partage de valeurs communes.

Un autre aspect important de l'évaluation est la personne qui la mène. En effet, nous constatons que des évaluateurs correctement formés et qui ont les compétences requises pour effectuer de bons entretiens, ont la capacité de recadrer l'employé dans son rôle au sein de l'organisation. Il pourra également mesurer l'implication qu'il a dans son travail. Nous comprenons l'importance pour un institut de posséder des personnes capables de mener ce genre d'entretien d'une façon adaptée et efficiente.

L'organisation considérée comme performante l'est aussi grâce à son système d'évaluation. Si celui-ci est correctement mis en place et totalement exploité, il passe pour légitime auprès des collaborateurs qui le subissent. De plus, il permet à l'organisation de se rendre compte de ces erreurs et de devenir apprenante. Le collaborateur pourra même valoriser son travail lors de l'entretien.

Cette évaluation n'est plus une source de pression pour la personne motivée qui effectue ses tâches avec intérêt. Le climat de travail approprié et sain permettra également d'éviter ce sentiment de pression. Si un sentiment contraire devait se faire sentir, nous connaissons les effets négatifs qu'il engendrerait sur le climat professionnel et sur la motivation.

Dans le même ordre d'idée, nous remarquons qu'une personne satisfaite de son évaluation est également satisfaite de sa situation professionnelle. Nous pouvons donc conclure que les personnes impliquées dans leur travail ont un regard positif sur le système dont elles contribuent à la bonne marche.

### 7.2.2. Liens entre les variables du collaborateur et les variables de l'organisation

Nous constatons que les organisations se donnant les moyens de mener à bien leurs missions en donnant à leurs employés les outils, le temps et la structure nécessaire et adéquate, ont un climat de travail propice au développement d'une bonne harmonie. Chaque collaborateur sait ce qu'il doit faire et le fait avec plaisir. Nous comprenons que si l'établissement veut rogner sur les coûts ou n'est pas capable de faire face à la demande en termes de moyens à mettre à disposition de ses collaborateurs, cela peut créer de graves crises. De plus, le climat se détériorerait rapidement et se répercuterait directement sur l'employé et la qualité de son travail.

Une organisation très procédurale peut être synonyme d'une réussite en termes de performance et ce si elle prévoit de donner l'autonomie nécessaire à ses employés pour qu'ils puissent exécuter leurs missions dans des conditions idéales. Des procédures ne laissant aucune marge de manœuvre aux salariés les amènent inexorablement vers une baisse de performance et de productivité. Cette autonomie permettra au collaborateur de se sentir impliqué et globalement satisfait de sa situation professionnelle. En résumé, nous pouvons affirmer que si le fonctionnement est fondé sur un respect strict des procédures sans pour autant péjorer l'esprit d'initiative, la marge de manœuvre et l'autonomie du collaborateur, il en sera d'autant plus efficient pour permettre au salarié d'améliorer sa performance.

La dernière adéquation constatée permet de faire un lien important entre la satisfaction générale d'un employé et la vision de celui-ci par rapport à la performance de son organisation. Ce constat permet de dire qu'une personne satisfaite aura immanquablement une vision positive de son organisation.

## 7.3. VALIDATION OU INVALIDATION DES HYPOTHESES

Nous allons ici reprendre une à une les hypothèses émises plus haut. Nous pourrions ainsi vérifier la véracité de celles-ci. Nous pourrions également expliciter certains liens qui sont apparus dans l'analyse des corrélations.



### 7.3.1. Liens entre le collaborateur et le système d'évaluation

Plus il y a sentiment de concurrence entre collègues moins ceux-ci sont satisfaits et ne considèrent pas l'évaluation comme un pôle de motivation. Hypothèse vérifiée, une concurrence entre personnes travaillant dans le même établissement a un impact clair et négatif sur la satisfaction de l'employé et sa capacité à penser que l'évaluation est un pôle de motivation.

Plus un collaborateur admet que l'évaluation est utile pour lui-même et son organisation, plus il considère que celle-ci est légitime. Hypothèse totalement vérifiée, la légitimité de l'évaluation est une donnée primordiale pour motiver l'utilité de celle-ci aux yeux du collaborateur. Il comprend alors la nécessité de mener ce genre d'entretien au sein de l'organisation afin de parfaire le système de gestion dans sa globalité.

Plus la personne considère que le climat de travail dans lequel elle se trouve est mauvais, plus elle ressent l'évaluation comme une source de pression. Hypothèse clairement vérifiée, plus le climat est hostile, plus un employé aura de l'appréhension quant à son évaluation. Ce constat indique aussi que le collaborateur se soucie des répercussions que ce mauvais climat aura sur le jugement global de son travail.

Plus un collaborateur se considère impliqué dans son travail, plus l'évaluation est un pôle de motivation pour lui. Hypothèse nettement vérifiée, l'implication du salarié est en étroite lien avec l'évaluation qui lui procure une source de motivation. Nous pouvons dire à ce stade que le système est alors assez bien conçu pour répondre à un besoin important pour l'organisation : la motivation de ses employés.

Plus un collaborateur juge le système d'évaluation performant, plus il se sent lui-même plus performant. **Hypothèse non vérifiée.** Apparemment, il n'existe pas de lien entre ces deux éléments. La performance de l'un n'influe donc pas sur la performance de l'autre et inversement. Les tableaux croisés nous précisent tout de même que la majorité des personnes lorsqu'elles sont plutôt d'accord avec une variable sont également plutôt d'accord avec l'autre.

Plus une personne se perçoit comme performante, plus elle considère que c'est grâce au système d'évaluation qu'elle l'est. **Hypothèse non vérifiée.** Comme nous l'avons déjà remarqué, ce n'est apparemment pas l'évaluation qui permet au collaborateur de se sentir performant. En ce sens, il existe donc un grand manquement dans la mise en place du système afin que celui-ci puisse cadrer avec des objectifs tels que ceux-ci. En s'aidant du tableau croisé nous pouvons dire une nouvelle fois que la personne étant plutôt d'accord pour la première variable l'est aussi pour la seconde. Cependant le sentiment est généralement plus négatif pour la deuxième variable.

### 7.3.2. Liens entre l'organisation et le système d'évaluation

Plus une organisation aura certains critères de qualité tels que des certifications ISO (respect strict des procédures) plus celle-ci aura un système d'évaluation permettant d'apprendre des erreurs de ses collaborateurs pour améliorer son système de gestion. Hypothèse faiblement vérifiée, des processus clairement définis et identifiés par les collaborateurs semblent permettre à l'établissement de devenir une organisation apprenante. Celle-ci aura la faculté d'améliorer son système de gestion en continu et de ne plus répéter les erreurs rencontrées. Comme nous l'avons déjà mentionné, un système trop rigide ne permet pas à l'organisation d'apprendre, plus il existe de procédures strictes, plus le collaborateur est considéré comme fautif.

Plus une organisation dont le fonctionnement est fondé sur le respect strict des procédures, plus celle-ci permet au collaborateur de se rendre compte que son travail est reconnu à sa juste. **Hypothèse non vérifiée.** Le collaborateur ne ressent pas le suivi rigoureux des procédures comme étant une possibilité de démontrer à sa hiérarchie le travail accompli. Un système totalement efficient devrait permettre à l'employé, à travers lesdites procédures, de prouver son implication et les tâches réalisées.

Plus une organisation est perçue comme performante, plus elle a un système d'évaluation ressenti comme performant. Hypothèse clairement vérifiée : le système d'évaluation faisant partie intégrante du système de gestion nous pouvons considérer que lorsqu'une organisation est jugée performante dans son ensemble, une des parties qui la compose l'est également.

### 7.3.3. Liens entre les variables transversales et le système d'évaluation

Plus une personne est âgée, plus elle verra l'évaluation comme un dialogue bilatéral et considérera que son opinion est prise en compte. **Hypothèse non vérifiée.** Comme nous l'avons déjà précisé, les variables transversales semblent ne pas avoir d'impact significatif sur la vision qu'ont les salariés de leur évaluation. Celles-ci sont donc aussi indépendantes par rapport au ressenti de la performance que le système peut procurer. Nous pouvons ainsi constater que l'âge n'est pas un facteur influençant la variable détaillée plus en avant.

Plus une personne à un taux d'activité élevé plus elle se sent performante dans son travail. **Hypothèse non vérifiée.** Encore une fois, cette variable n'a pas de rapport avec l'autre. Nous pouvons donc constater qu'une personne travaillant à temps partiel peut se sentir tout aussi performante qu'un



employé à plein temps. Le tableau croisé nous donne toutefois une précision dans le sens de l'hypothèse mais sans que cela confirme le lien.

Plus un collaborateur est formé plus il se sent performant. **Hypothèse non vérifiée.** Nous pouvons donc dire que le niveau de formation du collaborateur n'influe en rien sur ses performances relatives à son travail. Une personne peut donc se sentir performante indépendamment du niveau de ses études. Le tableau croisé nous confirme ce constat. Les pourcentages sont répartis dans tout le tableau indifféremment du niveau d'études.

### 7.3.4. Liens entre le collaborateur et l'organisation

Les établissements qui favorisent la prise de participation des collaborateurs dans la prise de décisions et d'initiatives ont des collaborateurs se sentant plus performants. Hypothèse vérifiée, les employés pouvant influencer sur les décisions et avoir une certaine autonomie quant à leurs prises d'initiatives ont clairement ressenti un impact sur leur performance individuelle. Nous pouvons aisément voir le lien qui implique la liberté d'effectuer les choses selon sa manière de faire et le sentiment que la personne est performante car elle a pu le réaliser d'une manière qui lui est propre et avec une certaine autonomie. Pouvoir décider de son avenir se rattache également à ce sentiment de performance personnelle.

Plus l'organisation a mis des indicateurs de performance en place et que ceux-ci sont clairement communiqués, plus l'employé se sent performant. **Hypothèse non vérifiée.** L'employé ne fait pas de rapport avec les indicateurs de performances utilisés dans son établissement. Celui-ci fait fi de ces indicateurs et ils n'entrent donc pas comme facteur dans la capacité qu'a le collaborateur à être performant ou non. Le tableau croisé en rapport avec ces deux variables nous indique que beaucoup de personnes ne savent pas vraiment si ces indicateurs existent, sont consultés ou même pris en compte. Pour une grande partie, elles se trouvent tout de même performantes. Pour celles qui connaissent les indicateurs et qui les ont assimilés et intégrés, elles sont également convaincues de leur performance.

Les collaborateurs partageant les mêmes valeurs que leur établissement ont le sentiment d'être plus performant. Hypothèse pleinement vérifiée. Le lien est très marqué : un salarié ayant des valeurs identiques à celles de son organisation peut se prévaloir d'être plus performant. Le fait est qu'un employé se sentant en accord avec lui-même et avec ces activités est plus performant. Si l'organisation qui l'emploie promeut des valeurs identiques le collaborateur se sentira en osmose avec celle-ci et pourra s'épanouir. Le surplus de performance sera donc automatiquement ressenti.

## 7.4. CONSTAT DU RESSENTI EN TERMES DE PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Pour clore les constats, nous pouvons résumer ici les tendances rencontrées dans l'analyse des résultats concernant l'impact du système d'évaluation sur le ressenti en termes de performance tant au niveau de l'individu que de l'organisation.

Nous remarquons que même si les organisations ont fait de réels efforts pour implémenter un système d'évaluation efficace, il subsiste quelques points faibles dans leurs démarches afin d'avoir un impact marqué sur la performance. D'ailleurs, nous remarquons bien qu'aucun lien n'unit la variable « Je me considère performant » et celle « Suite à l'évaluation je me sens plus performant ». Nous constatons donc que dans la majorité des cas, il ne semble pas y avoir une performance accrue grâce au système d'évaluation.

Plusieurs raisons peuvent être la cause de ce faible impact du système. Par exemple, des évaluateurs n'étant pas assez formés ou préparés à jouer un rôle qui leur est souvent imposé du jour au lendemain, n'amènent souvent que des problèmes. La personne en charge de l'évaluation doit être en mesure de porter des jugements objectifs et doit posséder un bon esprit d'analyse et de synthèse en plus de certaines qualités humaines. Si elle n'a pas développé les compétences nécessaires à la bonne marche de l'évaluation, des déficiences du système surviendront inévitablement à un certain moment.

En désamorçant les pressions et la concurrence ressenties par les collaborateurs, l'évaluateur a le pouvoir de mener à bien l'évaluation pour obtenir un surplus de performance de la personne. Il faut également que celui-ci écoute les souhaits, les volontés et les ambitions de l'interviewé. Il doit également atténuer les éventuelles peurs et craintes qu'il peut ressentir. En instaurant la relation de confiance permettant de se confier, les deux parties pourront définir le plan de carrière idéal correspondant aux attentes de chacun. A ce jour, il ne semble pas que tous les évaluateurs aient les qualités requises pour assurer cette tâche complexe.

Nous avons remarqué d'autres points faibles pouvant empêcher une amélioration de la performance comme un temps d'entretien inadapté, un questionnaire trop rigide traduisant mal la discussion lors de l'entretien ou à contrario un questionnaire pas assez précis débouchant sur des remarques sans réel intérêt. Pour finir, si la direction ne montre pas un intérêt prononcé pour une évaluation efficace, celle-ci ne pourra avoir d'impact.

Pour parfaire le système afin que celui-ci permette d'améliorer la performance des collaborateurs, il faut déjà être en mesure de pouvoir mesurer initialement cette performance. L'outil d'évaluation, à l'aide des indicateurs de performance établis préalablement, a la capacité de répondre à ce besoin. Nous remarquons cependant une carence à ce niveau : les organisations ne semblent pas avoir défini clairement ces indicateurs ou les ont mal communiqués. Le collaborateur n'a donc aucun repère pour savoir comment il est jugé et sur quelle base on l'évalue. Ces indicateurs ne semblent pas non plus être assez consultés lors de l'entretien.

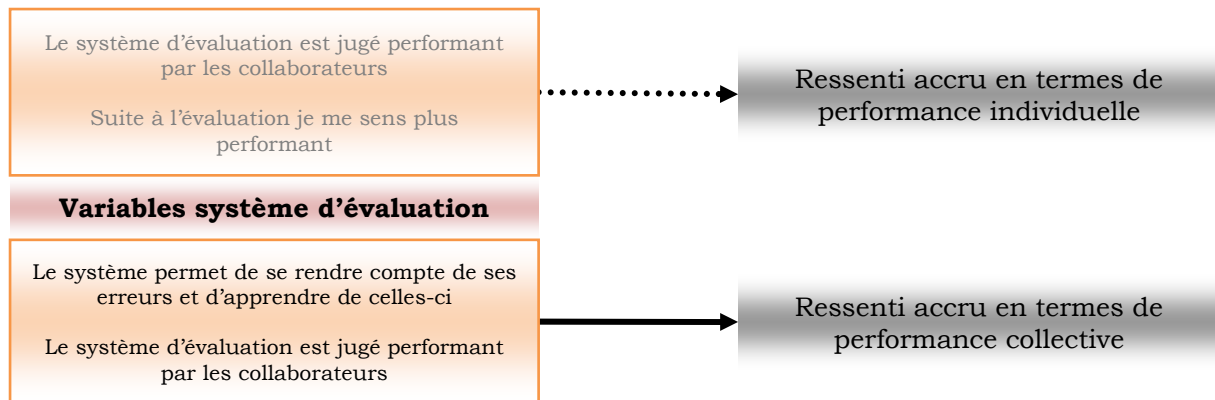
Il est clair que la somme des augmentations des performances individuelles aura un effet direct sur l'augmentation de la performance collective. A l'inverse, une organisation performante donnera un sentiment de performance individuelle. Il y a là encore un manque d'impact direct du système d'évaluation vu que ce gain de performance est indépendant de celui-ci.

Pour résumer la tendance rencontrée, nous pouvons dire que les systèmes employés à ce jour ne permettent pas d'avoir un gain significatif de performance quelle qu'elle soit. Il y a certes un léger lien mais ce n'est pas ce qui fait l'essence même de ce sentiment. Les variables propres à l'organisation et aux collaborateurs restent beaucoup plus importantes pour l'amplitude de l'impact sur ce ressenti.

Vous trouverez ci-dessous un schéma résumant les variables entrant en ligne de compte pour un gain de performance tant au niveau du collaborateur que de l'organisation. Nous remarquons que peu de variables interviennent dans ce sentiment accru de performance. Nous avons ajouté les variables que nous avons ressorties lors de l'analyse des tableaux croisés qui peuvent influencer d'une certaine manière sur la performance. Nous savons que les tableaux croisés ne valident pas le lien mais qu'ils démontrent seulement la répartition des réponses.

En noir vous trouverez les liens validés par les corrélations et en gris les variables prises dans des tableaux croisés pouvant avoir un certain impact.

Schéma récapitulatif des variables du système d'évaluation renforçant le sentiment de performance



## 7.5. BREVE COMPARAISON : L'ENQUETE MENEES EN 2002 PAR L'ORGANISATION II

Si nous revenons sur l'enquête menée en 2002 par l'Organisation II, nous pouvons faire plusieurs constats émanant des différents résultats :

Pour la satisfaction globale de la collaboration, nous remarquons que le résultat était positif à 72.9% en 2002 et qu'il est positif à 78.8%. Sans avoir un immense écart nous constatons qu'il y a une amélioration depuis les 5 dernières années à ce sujet.

En ce qui concerne la satisfaction générale de l'entretien individuel (écoute, formulation des attentes, souhaits, etc.), nous avons 85% de réponses positives en 2002 et 72.8% pour notre enquête. Nous pouvons préciser que la question était peut-être prise dans un sens plus global mais néanmoins nous remarquons un léger recul de cette satisfaction quant à la manière de la mener.

En 2002, le 13.9% des collaborateurs n'étaient pas d'accord avec le fait que l'analyse des résultats était conforme à leur opinion (au sujet de leur travail). Pour les résultats de notre enquête, nous remarquons que ce pourcentage s'élève à 18.2%. Nous pouvons dire que le taux de personnes n'étant pas d'accord a légèrement augmenté pour atteindre le 1/5 des personnes.

Pour finir, concernant l'amélioration de la performance des collaborateurs suite à leur évaluation, nous pouvons dire qu'en 2002, 65% pensaient que

cela était le cas. Pour notre enquête 48.5% sont d'un avis positif. Une nouvelle fois nous nous rendons compte d'un recul ces 5 dernières années.

Pour un constat général sur cette petite comparaison, nous pouvons remarquer une légère tendance à la détérioration de la qualité de l'évaluation. Nous ne sommes cependant pas catégoriques sur cette baisse car les questions ont été posées d'une façon très différente. Cette différence peut en partie expliquer l'écart de résultat. Notons toutefois que l'organisation doit peut-être recadrer son évaluation à l'aide des recommandations qui suivent.

## 7.6. VALIDATION DU DESIGN DE RECHERCHE

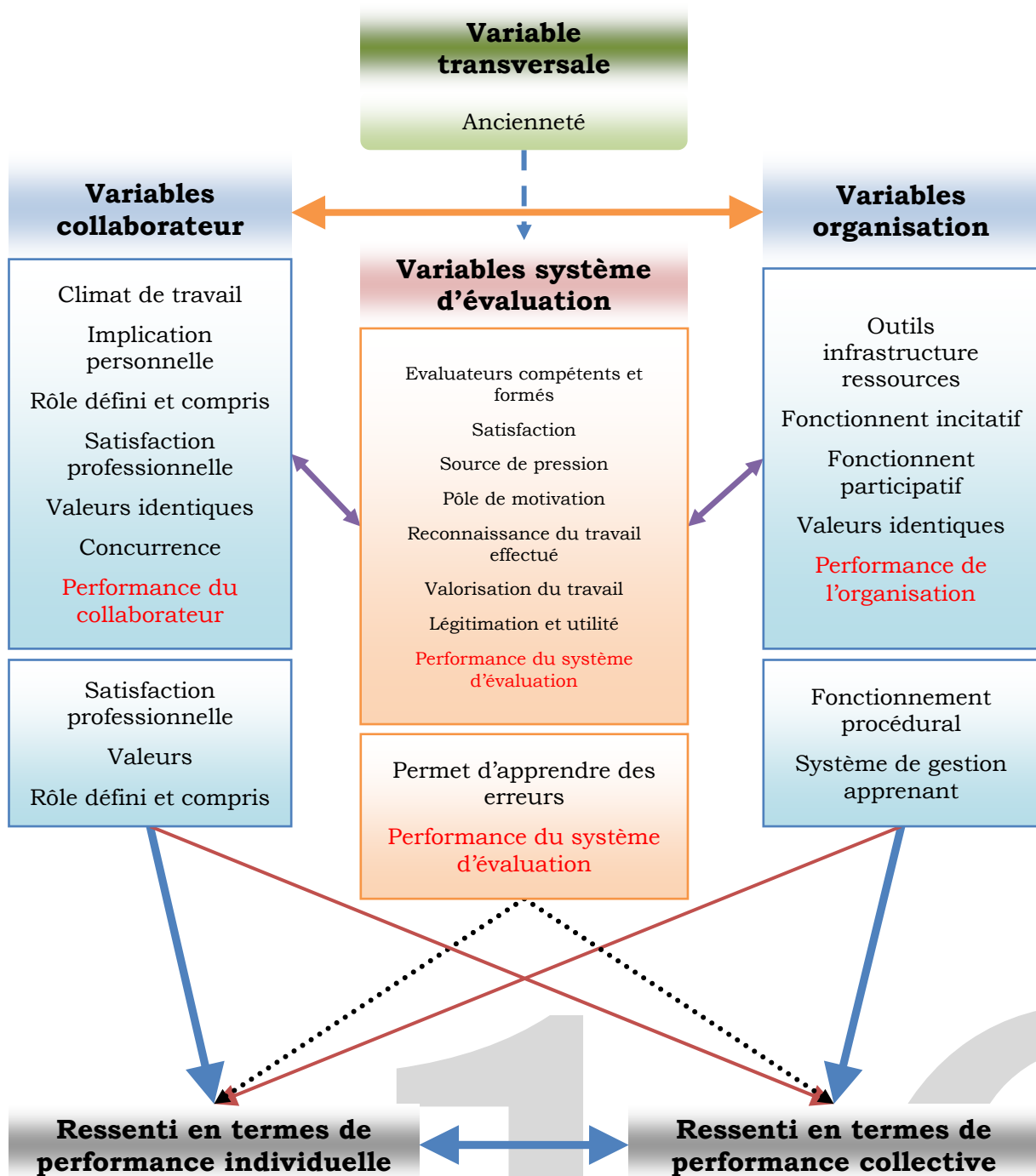
Pour conclure les constats nous allons reprendre le design de recherche présenté au chapitre 3. Nous y avons apporté les modifications résultant des différents constats que nous avons faits. Nous allons maintenant énumérer les principaux changements intervenus par rapport au schéma de base.

Les liens précédemment établis ont changé comme suit :

- Les liens de l'impact du système d'évaluation sur les deux sortes de performance sont beaucoup moins marqués.
- Il n'y a que l'ancienneté selon les avis recueillis lors des entretiens qui aurait un impact sur le système d'évaluation.
- Le lien qui unit le collaborateur et l'organisation est plus fort que ce que nous avons imaginé.
- La performance du collaborateur, de l'organisation et du système d'évaluation sont étroitement liés les uns aux autres.
- Un faible lien est apparu entre certaines variables du collaborateur et le ressenti en termes de performance collective.
- Un faible lien est apparu entre certaines variables de l'organisation et le ressenti en termes de performance individuelle.
- Certaines variables du collaborateur restent le principal impact du ressenti en termes de performance individuelle.
- Certaines variables de l'organisation restent le principal impact du ressenti en termes de performance collective.
- Un lien important entre le ressenti en termes de performance individuelle et celui en termes de performance collective est apparu, l'augmentation de l'un étant souvent synonyme d'une augmentation de l'autre.
- Certaines nouvelles variables sont apparues et ont été ajoutées.

Voici donc le résultat graphique :

Schéma du constat de recherche





# 8. Recommandations

## 8.1. RECOMMANDATIONS GENERALES

Nous allons maintenant procéder aux recommandations générales que nous pouvons faire pour les organisations. Celles-ci sont valables pour les deux établissements car elles reposent sur des tendances établies lors des constats.

La direction et les personnes chargées de mener à bien les missions de l'évaluation doivent impérativement communiquer d'une façon claire et précise tout ce qui concerne le système d'évaluation. Le but étant de le définir le plus complètement possible. Il faut expliciter ce qui le compose, ce qui en fait son essence, les différentes étapes qu'il comporte ainsi que le but de celui-ci. L'objectif est de convaincre le collaborateur que le système d'évaluation s'inscrit parfaitement dans le système de gestion de l'organisation comme outil indispensable faisant partie intégrante d'un tout. L'employé percevra ainsi tous les tenants et les aboutissants du système ce qui lui permettra de se faire une image précise de celui-ci dans sa globalité. Il n'aura ainsi plus d'appréhension vu qu'il connaîtra les raisons d'un tel processus et l'utilité en sera ainsi démontrée.

Les instances dirigeantes devant gérer l'organisation de l'établissement devraient revoir la hiérarchie ou du moins les voies de communication internes afin de pouvoir y apporter des améliorations. En effet, nous avons ressenti un manquement à ce niveau : les informations semblent parfaitement aller dans un sens descendant mais ont, a priori, de la peine à être ascendantes. En d'autres termes, il faudrait perfectionner le système de communication pour que celui-ci fasse circuler l'information aussi bien de la hiérarchie à l'employé que dans le sens inverse. Ce changement permettrait à l'organisation de connaître l'avis et la perception de ses collaborateurs. Le collaborateur qui émet certaines remarques ou suggestions aura également l'impression d'être entendu et son opinion, si elle est prise en compte, permettra de l'impliquer plus encore dans l'organisation. Nous avons par ailleurs vu que le collaborateur impliqué pouvait être considéré comme plus performant. C'est donc un gain bilatéral qui en découle.

Nous pouvons également recommander aux organisations de faire automatiquement un feedback complet à l'employé évalué. Cette démarche permettrait de recadrer ses missions, ses tâches et les objectifs que celui-ci doit atteindre. Un autre aspect du feedback serait de lui indiquer comment ses remarques et suggestions ont été transmises à la direction et dans la



hiérarchie et comment elle traite celles-ci. Le collaborateur n'aura ainsi plus de retenue pour émettre des avis afin de parfaire l'organisation.

Il y a un point essentiel que les organisations doivent impérativement garder à l'esprit et tout mettre en œuvre pour qu'il soit capital dans la vision qu'a le collaborateur : le système doit absolument être légitime aux yeux de celui-ci. Le collaborateur ne doit pas le ressentir comme un moyen de contrôle mais comme outil afin que les deux parties ressortent gagnantes de l'échange. Il faut aussi démontrer la nécessité d'un tel système et prouver son utilité. Si le collaborateur est persuadé de la qualité du processus, il l'intégrera lui-même comme outil de travail.

Nous avons remarqué que la notion d'indicateurs de performance était peu ou mal connue parmi les employés. Il est important pour les organisations de clairement indiquer aux collaborateurs les indicateurs de performance mis en place ou les attentes qu'a l'organisation sur les objectifs à atteindre et comment ceux-ci sont calculés, mesurés, etc. Si l'employé connaît les échelles de valeur pour juger son travail, ses capacités et sa performance ou encore si ces objectifs sont atteints, il pourra apprécier les nuances faites par les évaluateurs et comprendra certaines remarques sans pour autant être « blessé » ou déçu.

Un point très intéressant à développer pour les organisations serait d'améliorer le processus d'apprentissage des erreurs commises par les individus afin qu'elles servent à l'apprentissage et à l'amélioration de l'organisation. L'ultime évolution de ce concept serait d'arriver non pas à l'apprentissage en simple boucle (faire une erreur et se limiter à ne plus vouloir la faire) mais à l'apprentissage en double boucles (faire une erreur et comprendre pourquoi elle est survenue afin de ne plus la commettre).

Il est primordial que l'évaluateur soit formé de façon complète. Il reste le pilier de l'évaluation car c'est son appréciation qui est le résultat de tout le processus. Il faut identifier les compétences clés et choisir les évaluateurs capables de les acquérir s'ils ne les ont pas déjà. Si l'évaluateur est à l'aise avec le fait d'évaluer, l'appréciation qu'il émettra paraîtra beaucoup plus crédible et sera acceptée par le collaborateur. Il pourra aussi déceler les points qui permettront d'augmenter la performance de l'employé et sa motivation. Un temps d'adaptation sera sans doute nécessaire.

Dans un idéal, le système d'évaluation devrait permettre au collaborateur de valoriser son travail. La possibilité de faire une telle démarche a de multiples avantages non négligeables pour les deux acteurs intervenant dans le processus d'évaluation. Le collaborateur tout d'abord pourra démontrer son travail et ses aptitudes à le réaliser correctement. Cette étape aura comme conséquence un regain de confiance en ses capacités et ses compétences. Pour l'organisation ensuite, l'évaluation à travers l'évaluateur qui la mène pourra apprécier le travail fourni sous un angle différent et motivé.

Les organisations devraient dans un moyen terme mettre en place un système de suivi du collaborateur en effectuant des entretiens post-évaluations réguliers. Cela permettrait d'identifier les écarts, les corriger et visualiser l'avancement du collaborateur dans ces objectifs. La période pour émettre des avis serait ainsi raccourcie et faciliterait l'adaptation du collaborateur aux remarques.

Pour terminer, nous ne pouvons que conseiller aux organisations d'axer leur système en recadrant leurs efforts pour que celui-ci amène de la performance au collaborateur. Nous savons que pour y parvenir, le fonctionnement du système doit être limpide. Le collaborateur doit savoir ce qui l'attend lors de l'évaluation et pouvoir s'y préparer ainsi qu'avoir un feedback complet. Il doit pouvoir s'identifier au processus et l'intégrer comme synonyme d'outil utile à sa propre personne et à l'organisation dans un but de parvenir à des objectifs établis en commun.

En dernier lieu, celui-ci doit être dans une relation de confiance développée sur des perspectives à long terme avec son organisation où un climat de travail constructif y règne. L'évaluateur, en insistant également sur les points positifs, permettra au collaborateur de se sentir performant et en accord avec ce que l'on attend de lui.

## 8.2. RECOMMANDATIONS POUR L'ORGANISATION I

Si nous devons émettre des recommandations spécifiques pour cette organisation, elles seraient les suivantes.

Pour améliorer le système afin qu'il satisfasse l'obtention d'une performance accrue suite à l'entretien, il faudrait pour cela mieux identifier les ambitions et les attentes des collaborateurs afin de les « combler » au mieux. Cette mesure aurait comme effet de démontrer que l'organisation se soucie des volontés du collaborateur et celui-ci aurait plus l'impression d'être dans un système « donnant-donnant ».

Afin de compléter le système il faudrait prévoir, en plus de l'heure d'entretien, un léger entretien d'information préalable qui permettrait au collaborateur de comprendre l'entier de ce que l'on attend de lui et ainsi éviter les erreurs de compréhension. La durée d'évaluation a également été remise en cause lors des entretiens, pour certains le temps devrait être illimité afin de mieux répondre à chaque évalué. Ce dernier point est à adapter.

Certains départements semblent moins touchés par la nécessité de faire une évaluation qui est plus considérée comme une perte de temps et n'apporte que très peu par rapport à l'énergie investie. Nous comprenons que par soucis d'équité et pour répondre à des standards de qualités, tout le monde doit être soumis au même système. Cependant, il serait peut-être préférable d'adapter plus encore le système à chaque département afin qu'il soit bien intégré et accepté.

D'une manière plus générale, les libellés choisis pour juger le collaborateur (acquis, pas acquis, partiellement acquis et expert) devraient être reconsidérés. En effet, il est parfois difficile pour les employés et leurs évaluateurs de noter qu'une personne est « experte » pour une tâche spécifique et qu'elle a partiellement acquis une autre.

Pour finir, il serait peut être judicieux de mettre en place un système d'évaluation de groupe par exemple par service ou par team. Les collaborateurs auraient ainsi une vue d'ensemble sur la performance du team et les points à améliorer en commun.

### 8.3. RECOMMANDATIONS POUR L'ORGANISATION II

Les remarques que nous pourrions émettre pour cette organisation sont les suivantes.

Il semble qu'une déficience de la communication interne ne permette pas au collaborateur d'être entendu ou du moins lui laisse croire que ce n'est pas le cas. Il faudrait l'adapter afin que tous les collaborateurs puissent être informés et que leurs remarques remontent la hiérarchie comme nous l'avons expliqué plus haut.

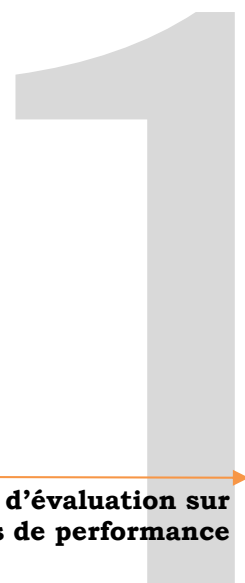
Une nouvelle fois, le feedback suite à l'entretien devient une nécessité afin de prouver au salarié que son avis est pris en compte et qu'il a un impact.

Nous recommandons à la direction d'élaborer des indicateurs de performance et de les communiquer clairement au collaborateur. Celui-ci saurait à tout moment si son travail est reconnu et s'il répond aux attentes que l'on a de lui.

Un autre point à améliorer serait de rendre le document du CPC plus précis en y ajoutant des échelles de valeurs par exemple. Sous forme de tableau avec une appréciation sur les différentes compétences ou aptitudes qu'a le collaborateur. Ceci permettrait d'avoir un réel état des lieux sur les capacités actuelles de l'employé et une vision claire des points à améliorer pour l'année

suivante. Ces tableaux se rapprocheraient des indicateurs de performance pouvant être complétés tout au long de l'année grâce au suivi.

Pour une dernière recommandation, nous proposons que les personnes en charge des évaluations et les responsables aient comme devoir de rendre légitime tout le processus d'évaluation et de prouver son utilité auprès des personnes qui y sont soumises. Comme nous l'avons déjà vu, le système reste totalement inefficace et ne répond pas aux besoins de l'organisation si dans l'esprit des collaborateurs il n'a pas de raison d'être, si ce n'est pour répondre à des critères de qualité.



## 9. Conclusion

De par l'introduction de la NGP, les organisations ont subi des changements importants dans leurs systèmes de gestion. Les changements de paradigmes ont également eu des incidences sur le fonctionnement organisationnel de celles-ci.

Nous remarquons que, pour beaucoup, des nouveaux outils jusqu'alors utilisés et maîtrisés uniquement par les entreprises privées, sont apparus. L'obligation d'intégrer ces outils au système déjà complexe des institutions publiques a alourdi le système de gestion et créé des difficultés de mise en place.

Si dans notre enquête nous nous étions bornés aux simples fréquences, les constats et recommandations auraient été faussés par une trop bonne « situation » du système. Les corrélations nous permettent d'en préciser ses faiblesses.

Grâce à notre enquête, nous pouvons affirmer qu'il y a une réelle volonté de la part des organisations de se conformer à la réalité des nouvelles conditions qu'impose la NGP. Cependant, même si cette volonté est marquée, nous constatons que la mise en place du système est parfois incomplète voir inefficente.

Le principal risque qu'encourent les établissements dont un système n'est pas totalement opérationnel est un manque de légitimité de celui-ci. Si les personnes n'adhèrent pas communément à la philosophie dans laquelle les outils ont été mis en place, elles ne pourront pas considérer le système comme étant utile, ce qui est très dommageable pour les organisations. Premièrement, car celles-ci engagent parfois de gros moyens afin que le système soit efficace d'où une perte d'énergie considérable pour un résultat souvent insuffisant. Deuxièmement, car l'entretien d'évaluation est une occasion indéniable pour l'organisation de créer une relation de confiance avec son employé.

Dans des domaines tels que le médical ou le social, nous pouvons dire que les collaborateurs puisent leur performance dans la quintessence qui définit leur métier. Ils n'attendent généralement pas leur évaluation pour se prouver leur efficacité et leurs compétences à réaliser correctement leur travail. Cependant, l'évaluation devrait leur permettre de valider leurs acquis et promouvoir cette performance même si celle-ci est plus difficile à mesurer que dans d'autres domaines. Une légère adaptation des systèmes utilisés est de mise.

N'oublions pas que l'entretien d'évaluation est quasiment l'unique chance pour l'organisation et les collaborateurs de prendre le temps de faire non seulement le bilan des tâches réalisées par la personne mais qu'il permet aussi de définir l'évolution future et commune des deux acteurs. En d'autres termes, l'évaluation devrait permettre à chacun de poser les jalons de la collaboration qui suivra l'entretien. Il est du devoir de l'organisation de donner de l'envergure à son système d'évaluation et de l'intégrer parfaitement à son système de gestion pour que celui-ci réponde à un besoin réel et qu'il soit perçu comme étant une nécessité vitale pour le bon fonctionnement du tout.

L'image faussée de l'entretien d'évaluation perdure et continue à être, pour le salarié, synonyme de jugement de la part de sa hiérarchie rarement objectif dans sa totalité. Pour éviter ce cas de figure usuel, il y a lieu de faire prendre conscience au collaborateur de l'énorme potentiel de possibilités que peut offrir le système d'évaluation non seulement pour l'organisation mais aussi pour ses propres intérêts.

Nous avons vu les différentes manières d'y parvenir, notamment en légitimant un système clair et « parlant » pour le collaborateur. Une relation de confiance doit être établie avec l'employé afin qu'il comprenne que l'évaluation n'est pas mise en place afin de le juger mais de développer du potentiel pour la future collaboration entre les deux parties.

Cette enquête a été faite en collaboration avec deux organisations dans des domaines très spécifiques. Le champ d'étude pourrait être étendu à d'autres organisations publiques ayant des modes de fonctionnement et des systèmes d'évaluation très différents. Il serait également intéressant de lier l'étude de la performance à celle de la motivation et du climat de travail.

En conclusion pour notre étude, nous admettons qu'aujourd'hui encore le système d'évaluation n'est pas assez bien intégré afin d'avoir un impact significatif et positif sur la performance. Même si les dimensions « collaborateur » et « organisation » restent très liées et s'influencent principalement entre elles, la dimension « système d'évaluation » peut être un outil de promotion d'une performance accrue et ce en l'adaptant de façon optimale à l'organisation où il est implémenté.

Là réside le défi des prochaines années :

Il faut créer un système intégrant des objectifs individuels et collectifs permettant de faire un état des lieux irréprochable. Il devra fonctionner avec un souci d'équité dans l'appréciation pour que tout un chacun apprécie cet outil à sa juste valeur et sans aucune appréhension. Ce dernier sera ainsi reconnu pour les motifs pour lesquels il a été créé. Il répondra alors aux critères d'efficacité et de qualité fixés et agira comme un catalyseur d'une performance augmentée, but pour lequel il est généralement implanté.

# 10. Attestation

*"Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de diplôme ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées.*

*Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de diplôme, y compris aux partenaires de recherches appliquées avec lesquels j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail.*

*Je ne peux malheureusement les citer pour des raisons de confidentialité. Toutefois, les établissements contactés recevront un exemplaire de cette étude.*

*Ils s'engagent à ne l'utiliser qu'à l'interne. S'ils souhaitent publier des résultats, ils devront, au préalable, contacter le RF, le professeur chargé du suivi du travail de diplôme et moi-même. "*

*Jean-Christophe Dini*



# 11. Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier vivement Madame Valérie Barbey qui a été mon répondant pour ce travail et qui a suivi chaque étape de mon étude avec attention et objectivité. Un grand merci également à Monsieur David Giaouque, mon client, dont les cours m'ont été d'une grande aide pour développer certaines théories de ce rapport.

Un merci tout particulier va à Mademoiselle Nathalie Duc qui a su recadrer mon travail lors de petits égarements.

Je remercie également la HES-SO de Sierre qui m'a donné l'autorisation d'aborder ce sujet en validant mon choix en début de procédure. Sans cet accord, rien n'aurait pu se faire.

Un grand merci aux deux établissements qui ont accepté de participer à cette enquête. Il m'est malheureusement impossible de les citer pour des raisons de confidentialité. C'est donc par l'entremise de ces quelques lignes que je remercie chaleureusement tous les collaborateurs qui ont répondu à mes questions car c'est grâce à leur collaboration que j'ai pu accomplir ma tâche.

Un merci tout particulier va également aux deux personnes de contacts travaillant dans les organisations respectives sans qui ce genre d'enquête ne peut se faire.

Merci encore à toutes les personnes que j'ai pu omettre de citer et dont le soutien et la collaboration m'ont permis de mener à bien ce travail.

Ce rapport est pour moi synonyme de fin d'un cursus de plus de quatre années. C'est donc une page qui se tourne et un nouvel horizon qui s'ouvre. C'est avec le sentiment du devoir accompli que je le sou mets à sa propre **évaluation**.

Jean-Christophe Dini

# 12. Bibliographie

## OUVRAGES

Emery Yves, Giauque David – 2005 – *Paradoxes de la gestion publique* – Paris – L’Harmattan.

Claude Levy-Leboyer – 2006 – *La motivation dans l’entreprise : méthodes et stratégies* – 3ème édition.

In Paul, W., Robertson, K. et Herzberg, F. – 1969 – *Job enrichment pays off.* *Harvard Business Review*.

Locke, E. – 1976 – *The nature and causes of job satisfaction.* In M. Dunnette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Anne-Françoise Bender – *Fonctions RH* – Pearson Education – 2007

Claude Levy-Leboyer – 2007 – *Evaluation du personnel* – Eyrolles – 6e édition

Naresh Malhotra – 2007 – *Etudes marketing avec SPSS* – 5e édition.

## ARTICLES SCIENTIFIQUES

Didier Mottay – *La structuration du travail ou « Job Design »* – Cahier de recherche n°2001-05.

Amaury Grimand – 2004 – *L’évaluation des compétences : paradoxes et faux-semblants d’une instrumentation.*

Florent Chenu – 2004 – *Réflexion sur les obstacles et les paradoxes d’une évaluation des compétences professionnelles.*

Arnaud Bichon – 2004 – *Evaluation individualisée et travail collectif en équipe projet : un paradoxe apparent ?*

Ketty Bravo-Bouyssy – 2006 – *Le sentiment de réussite professionnelle et la flexibilité de l’emploi : quelles réalités ?*

Steven M. Hronec – 1993 – *Vital Signs : Using Quality, Time, and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future.*

Patrick Gilbert, Marina Charpentier – *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes*

Patricia Crifo-Tillet, Marc-Arthur Diaye – Février 2003 – *Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ?*

Nathalie Samier – *De la productivité du capital humain à la performance des ressources humaines : vers une pertinence des modèles d'évaluation.*

Nathalie Samier – *TIC, implication des salariés et climat social.*

## REVUES

Laïla Benraïss, Othman Boujena et Loubna Tahssain – Octobre 2005 – *TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise ?* – Revue internationale sur le travail et la société

Gérald Naro – Décembre 2003 – *Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi ... face à la variété des critères de performance* – Revue internationale des relations de travail.

Bérangère Briand – Octobre 2005 – *L'Éthique des RRH : enjeux en termes de légitimité et d'efficacité (au travers de l'analyse de l'entretien d'évaluation des salariés)* – Revue internationale sur le travail et la société.

## RAPPORT POUR COLLOQUES

Dominique Peyrat-Guillard, Nathalie Samier – *Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?* – Colloque DARES du 27 février 2003 – Paris

Giauque, Caron & Barbey – « *Client-centrisme : quels impacts ?* » – 15<sup>ème</sup> Colloque International de la Revue « POLITIQUES ET MANAGEMENT PUBLIC » - 2006 - Lille

# 13. Annexes

Vous trouverez comme première annexe, un exemplaire du questionnaire qui a été soumis aux collaborateurs des deux organisations. Nous avons également ajouté le guide d'entretien qui nous a permis d'interroger les employés lors de nos rencontres.

Dans les pages qui suivent, vous trouverez des exemples de guides d'entretien qu'utilisent les deux organisations. Nous les avons scannés dans l'ordre, c'est-à-dire celui de l'**Organisation I**, puis celui de l'**Organisation II**.

Nous avons également joint à la suite, les graphiques des fréquences que nous n'avons pas intégrés dans le rapport au chapitre de l'analyse des fréquences.

Vous trouverez également le plan des heures effectuées pour ce travail dans le détail.

Pour terminer, nous avons inséré une liste des contacts que nous avons pris avec les différentes organisations. Celles ayant répondu positivement ne sont pas citées par soucis de confidentialité.

## QUESTIONNAIRE

### Concernant le collaborateur

1 = pas du tout d'accord  
2 = plutôt pas d'accord

3 = plutôt d'accord  
4 = tout à fait d'accord

nsp = ne sais pas

Items	nsp	1	2	3	4
1. Mon attachement à mon organisation est essentiellement basé sur le partage de ses valeurs avec les miennes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je comprends mon rôle au sein de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je me sens impliqué dans mon travail au sein de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je me perçois comme une personne avec un caractère fort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je connais mes capacités et je suis sûr de moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. J'ai confiance en ma capacité à réaliser avec efficacité les tâches qui me sont confiées dans le cadre de mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Je me considère comme performant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. J'effectue mon travail avec intérêt et motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Je suis globalement satisfait de ma situation de travail au sein de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. J'ai du plaisir à effectuer mon travail au sein de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Il y a une concurrence entre les collaborateurs de mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Je suis respecté en tant que personne dans mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Le climat de travail est important pour moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Il y a un bon climat de travail dans mon organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Concernant l'organisation (le centre)

1 = pas du tout d'accord  
2 = plutôt pas d'accord

3 = plutôt d'accord  
4 = tout à fait d'accord

nsp = ne sais pas

Items	nsp	1	2	3	4
15. Mon organisation est structurée de manière très hiérarchique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mon organisation favorise la participation dans la prise de décision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mon organisation me donne les moyens (outils, temps, structure) d'effectuer les missions qu'elle me confie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Le fonctionnement de mon organisation est fondé sur le respect strict des procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mon organisation a une volonté claire d'évaluer ses collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Le fonctionnement de mon organisation m'incite à prendre des initiatives	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
21. Mon organisation a mis en place un système d'indicateurs de performance	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
22. Les erreurs ne sont pas imputées aux individus mais servent à perfectionner le système de gestion	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
23. Mon rôle au sein de mon organisation est clairement défini	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
24. Mon organisation peut être considérée comme performante	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

### Concernant le système d'évaluation

1 = pas du tout d'accord  
 2 = plutôt pas d'accord

3 = plutôt d'accord  
 4 = tout à fait d'accord

nsp = ne sais pas

Items	nsp	1	2	3	4
25. Mon organisation a introduit un système d'évaluation	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
26. Le système d'évaluation de mon organisation est performant	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
27. L'évaluation est utile pour mon organisation	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
28. L'évaluation est utile pour ma propre personne	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
29. L'évaluation est un pôle de motivation	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
30. Suite à l'évaluation je me sens plus performant	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
31. Suite à l'évaluation je me sens mieux informé sur mes tâches à accomplir et ce que l'on attend de moi	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
32. Des objectifs sont fixés lors de mon évaluation	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
33. Mon travail est reconnu à sa juste valeur lors de mon évaluation	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
34. Mon évaluation est un dialogue bilatéral où chaque acteur partage son opinion et celle-ci est prise en compte	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
35. Mes évaluateurs sont totalement formés pour m'évaluer correctement	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
36. Je considère que mes évaluateurs sont totalement compétents pour m'évaluer correctement	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
37. Dans mon organisation, les évaluations répondent à un besoin réel et ne sont pas simplement une obligation contractuelle	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
38. L'évaluation me permet de me rendre compte de mes erreurs et d'apprendre de celles-ci	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
39. Les indicateurs de performance sont consultés et pris en compte lors de mon évaluation	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
40. Le système d'évaluation me permet de valoriser mon travail	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
41. Le résultat de l'évaluation a un impact direct sur mon salaire	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4



42. Les évaluations sont une source de pression pour moi	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
43. Je suis globalement satisfait de la manière dont mon évaluation est menée	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
44. Je suis globalement satisfait des évaluations qui sont menées dans mon organisation	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

**45. Mon évaluation se fait (plusieurs réponses possibles) :**

- Par des supérieurs directs                       Par des pairs                       Par des évaluateurs externes  
 Par des supérieurs indirects                       Par des clients                       Par des évaluateurs internes

**46. Mon évaluation se fait :**

- Plusieurs fois par année     Chaque deux an  
 Chaque année                       De façon irrégulière

## Caractéristiques individuelles

47. Age : \_\_\_\_\_

**48. Genre**

- Homme     Femme

**49. Fonction dans l'organisation**

- Employé(e)  
 Cadre  
 Cadre supérieur  
 Autre : \_\_\_\_\_

**50. Taux d'activité**

- < 20%     21 – 40%                       41 – 60%                       61 – 80%                       > 80%

**51. Quel est le niveau d'études le plus élevé que vous ayez atteint ?**

- Apprentissage / CFC     Maturité commerciale     Maturité gymnasiale  
 Université, HES                       Ecole polytechnique     Autre

**52. Quelle est votre ancienneté dans votre service ?**

- Moins de 2 ans                       Entre 2 et 5 ans                       Entre 6 et 10 ans  
 Plus de 10 ans                       Plus de 20 ans                       Plus de 30 ans

**53. Avez-vous des responsabilités hiérarchiques ?**

- oui     non    *Si oui, combien de personnes dépendent de vous ?*

\_\_\_\_\_

**54. Vos remarques, suggestions, etc.**

\_\_\_\_\_

## GUIDE D'ENTRETIEN

### Collaborateur

1) Lorsque l'on parle du système d'évaluation, pour vous, qu'est-ce que cela signifie ? Qu'est-ce que cela englobe ?

2) Connaissez-vous les étapes du système d'évaluation ? Pouvez-vous avoir accès facilement aux documents expliquant le processus ?

3) Quels sont d'après vous les buts d'un tel outil ? Son utilité ?

4) Est-ce que l'évaluation change votre manière de travailler au long de l'année ? Quand l'entretien approche ? Après l'entretien ?

5) D'après vous, quelles sont les principales contraintes que le système d'évaluation amène ?

6) Quelles seraient les appréhensions que vous avez par rapport au système d'évaluation ? Vos attentes ?

7) Lors de l'approche de l'entretien ou après celui-ci, sentez-vous une concurrence accrue entre les collaborateurs ?

8) Il n'existe aucun lien apparent entre : « Je me considère comme performant » et

- Le système d'évaluation est performant
- Suite à l'évaluation je me sens plus performant

A quoi cela est du ? Qu'est ce qui manque ? Comment améliorer le système pour que celui-ci soit une source de performance pour vous ?

Plus un collaborateur juge le système d'évaluation performant, plus il se sent lui-même plus performant.

## Organisation

9) D'après les résultats obtenus, un nombre important de collaborateurs ne savent pas s'il existe des indicateurs de performance et s'ils sont consultés lors de l'évaluation. Comment expliquez-vous ceci ?

10) Est-ce que votre travail est reconnu à sa juste valeur lors de l'évaluation ? Si non que faudrait-il faire pour qu'il le soit ? Que prendre en compte ?

11) Si votre organisation décidait que l'entretien d'évaluation devait avoir un impact sur votre salaire quelles conséquences en résulteraient ? Quel impact sur la motivation ? Votre rôle au sein de l'organisation ?

## Système d'évaluation

12) D'après vous, comment le système d'évaluation pourrait être améliorée ? Par quels moyens ? Quelles actions entreprendre ?

## Ressenti en termes de performance

13) A quoi devez-vous principalement votre performance au travail

14) Est-ce que le fonctionnement de votre organisation favorise votre performance personnelle (fonctionnement individuel) ?

15) Le système d'évaluation a-t-il permis d'améliorer votre performance personnelle ?

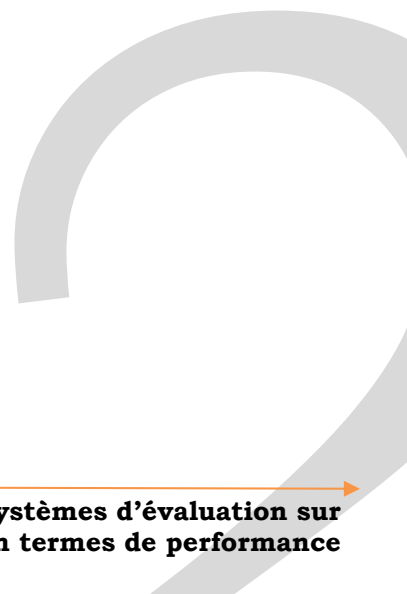
Plus une personne se perçoit comme performante, plus elle considère que c'est grâce au système d'évaluation qu'elle l'est.

16) Le système d'évaluation a-t-il permis d'améliorer la performance de votre organisation ?


17) Si vous avez répondu non aux 2 questions précédentes, pensez-vous toutefois qu'il serait possible d'améliorer la performance individuelle et collective grâce au système d'évaluation ? Comment ?

18) Pensez-vous que les variables transversales peuvent avoir un impact sur le système d'évaluation ? Si oui, comment et dans quelle mesure ?

19) Avez-vous des remarques, doléances, etc. ?



# GUIDE D'ÉVALUATION : ORGANISATION I

<b>RSV</b> <b>GNW</b>  Le Réseau Santé Valais Gesundheitsnetz Wallis	<h2>Appréciation</h2>	<b>FO 2.1.0010 e</b> Version 01 Libéré le :10.05.05
---	-----------------------	---

Périodique :  Date de la précédente appréciation : .....

Motif de l'appréciation : .....

Nom	Secteur : <b>MEDICO-TECHNIQUE</b>
Prénom	Date d'entrée
Fonction	

	Responsable				Collaborateur				
	Non évaluable	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis	Expert	Non évaluable	Partiellement acquis	Acquis	Expert
1. <b>Connaissances professionnelles spécifiques à la fonction</b>									
2. <b>Connaissance de l'organisation institutionnelle</b>									
3. <b>Attitude personnelle</b>									

	NE	NA	PA	A	E	NE	NA	PA	A	E
1. <b>Connaissances professionnelles spécifiques à la fonction</b>										
1.1 Connaît et établit les éléments des bilans spécifiques										
1.2 Définit, applique et évalue les techniques appropriées										
1.3 Entretient une relation thérapeutique professionnelle avec le patient										
1.4 Transmet des informations claires et complètes										
1.5 Fait preuve de curiosité et d'intérêt professionnel										
Remarques :										

	NE	NA	PA	A	E	NE	NA	PA	A	E
2. <b>Connaissance de l'organisation institutionnelle</b>										
2.1 Connaît et assume son rôle professionnel dans l'environnement interdisciplinaire										
2.2 Connaît le fonctionnement et les responsabilités intersectorielles										
2.3 Connaît et applique le système de gestion « Qualité »										
Remarques :										

	Responsable					collaborateur				
	NE	NA	PA	A	E	NE	NA	PA	A	E
<b>3. Attitude personnelle</b>										
3.1 Est bien intégré et fait preuve d'esprit d'équipe										
3.2 Est motivé et fait preuve d'initiative et de créativité										
3.3 A une attitude responsable et respecte les règles de service										
3.4 Fait preuve d'adaptation et de souplesse										
3.5 Manifeste une volonté de développement et a de l'ambition										
3.6 Participe activement aux démarches de changement										
Remarques :										

Collaborateur

**Points forts, points à développer :**

**Propositions / Souhaits de développement personnel:**



Responsable

**Points forts, points à développer :**

**Propositions / Souhais de développement personnel:**

**Conclusion / Objectifs / Délais :**

Collaborateur seul

**Remarque vis-à-vis de cet entretien d'appréciation**

Le responsable : .....

Le collaborateur : .....

Date :

Perception du Responsable par le Collaborateur

**Relations**

Est disponible, manifeste de l'intérêt pour autrui, est juste et compréhensif, accorde sa confiance, fait preuve de discrétion

**Commentaires**

**Encadrement**

A un comportement motivant, fait preuve de dynamisme, a un état d'esprit positif et constructif, son organisation mise en place est performante

**Commentaires**

**Informations**

Ses communications sont claires, donne des informations transparentes, donne des explications complètes

**Commentaires**

**Soutien**

Est stimulant pour le développement, la formation, la transmission des connaissances et de l'expérience

**Commentaires**

Remis aux RH le : .....

Signature Responsable RH : .....

## GUIDE D'ÉVALUATION : ORGANISATION II

FORMULAIRE

FR.036  
Annexe 1

ENTRETIEN CONTRAT PÉRIODIQUE DE  
COLLABORATION (CPC)

7 JUIN 2005

Recto / verso

Centre de .....

Références du collaborateur :

Nom : ..... Prénom : .....

Fonction : .....

Références du CPC :

Période du CPC de : ..... à .....

Date de l'entretien de CPC : .....

Date entretien de suivi :

Point de situation :

FR.036

7 JUNI 2005

FORMULAIRE

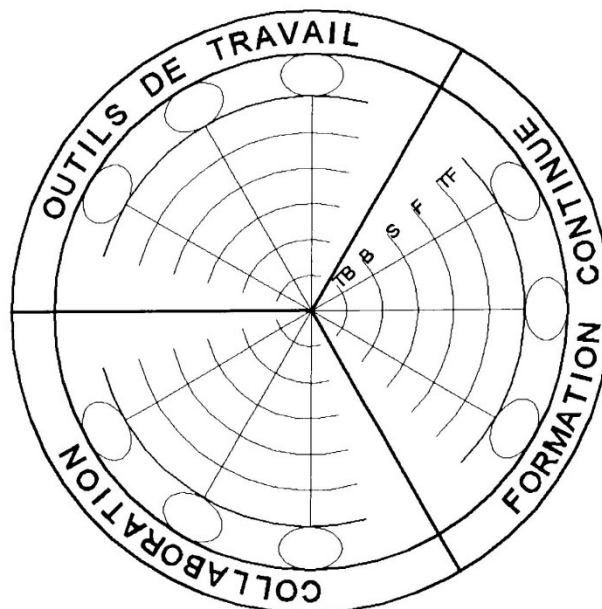
ENTRETIEN CONTRAT PÉRIODIQUE DE COLLABORATION (CPC)

**Projet de « baromètre de satisfaction globale » du collaborateur à intégrer dans le SMQ**  
 ( NB : d'autres items peuvent bien sûr se rajouter à ces 3 items proposés.....)

Centre de :  
 Secteur :

TB : très bien  
 B : bien  
 S : suffisant  
 F : faible  
 TR : très faible

Remarques :



NB : la synthèse des résultats est à remettre 1 fois par année à la responsable des ressources humaines (voir doc. annexe 3)

FR.036

7 JUIN 2005

FORMULAIRE

**ENTRETIEN CONTRAT PÉRIODIQUE DE COLLABORATION (CPC)**

Bilan de la période écoulée		Appréciation et analyse des résultats en tenant compte des compétences, du comportement dans l'action et des moyens mis en œuvre.
Objectifs	Atteint	
	Atteint	
	Partiel. atteint	
	Non atteint	

FORMULAIRE  <b>ENTRETIEN CONTRAT PÉRIODIQUE DE COLLABORATION (CPC)</b>	FR.036  7 JUIN 2005
Autres tâches significatives effectuées durant l'année	Appréciation et analyse des résultats en tenant compte des compétences développées, du comportement dans l'action et des moyens mis en œuvre

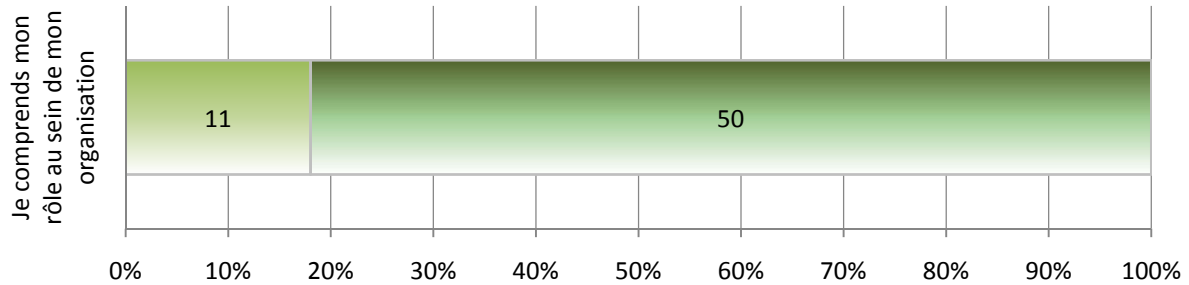


FR.036 7 JUN 2005	FORMULAIRE ENTRETIEN CONTRAT PÉRIODIQUE DE COLLABORATION (CPC)
<b>Point de vue sur la collaboration (satisfactions / difficultés / autres remarques)</b> De la part du collaborateur	<b>De la part du responsable direct</b>

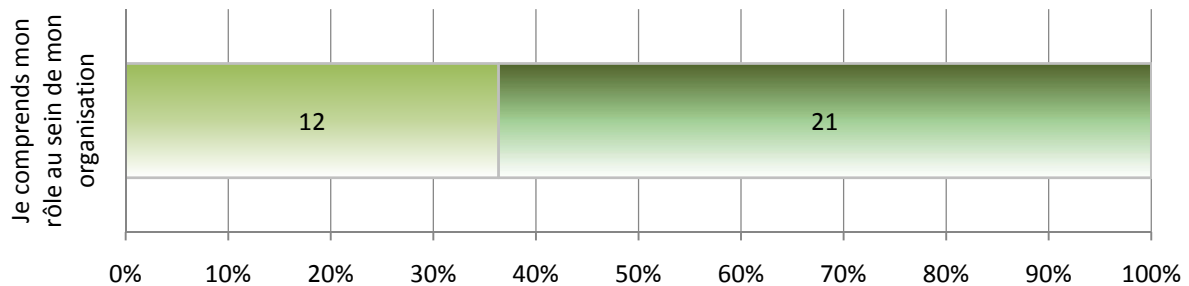
FR.036 7 JUN 2005	FORMULAIRE ENTRETIEN CONTRAT PÉRIODIQUE DE COLLABORATION (CPC)
Point de vue sur la collaboration (satisfactions / difficultés / autres remarques) De la part du collaborateur	De la part du responsable direct

## GRAPHIQUES MANQUANTS DANS LE RAPPORT

### Organisation I

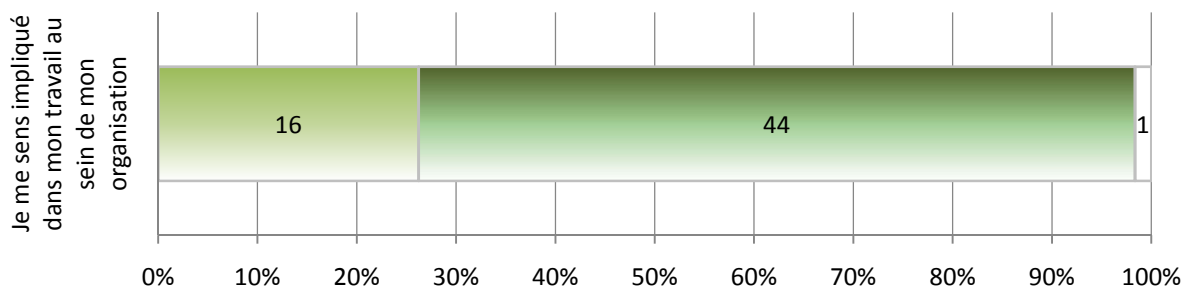


### Organisation II

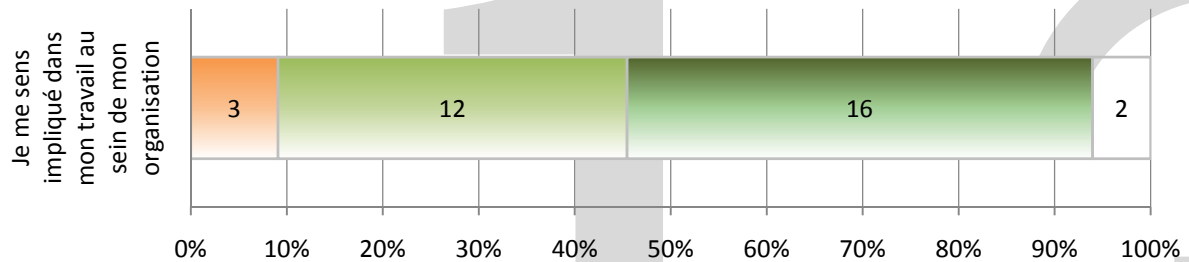


■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord ■ NSP □ Manquantes

### Organisation I

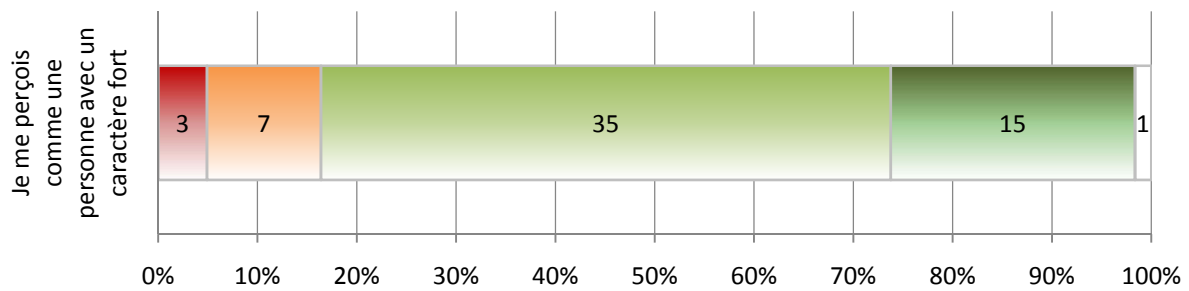


### Organisation II

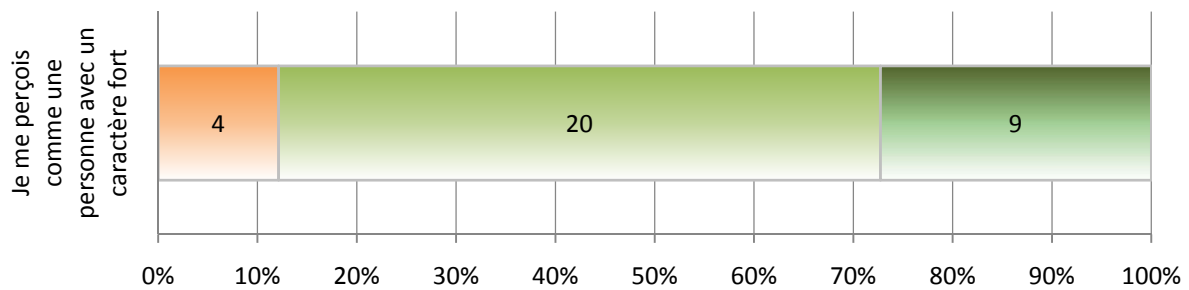


■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord ■ NSP □ Manquantes

### Organisation I

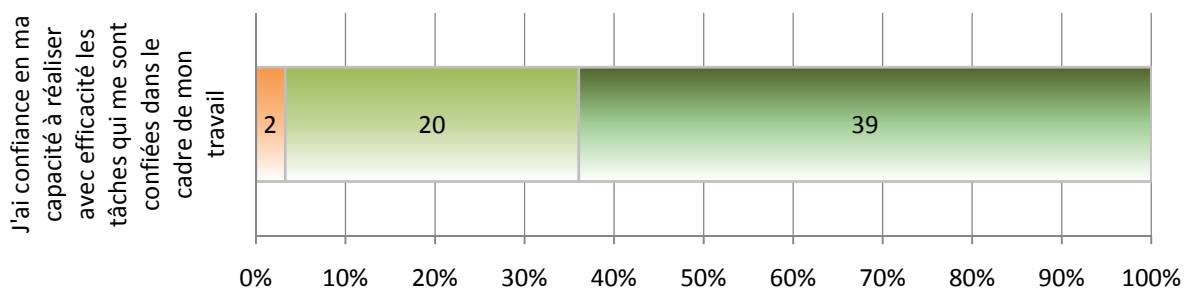


### Organisation II

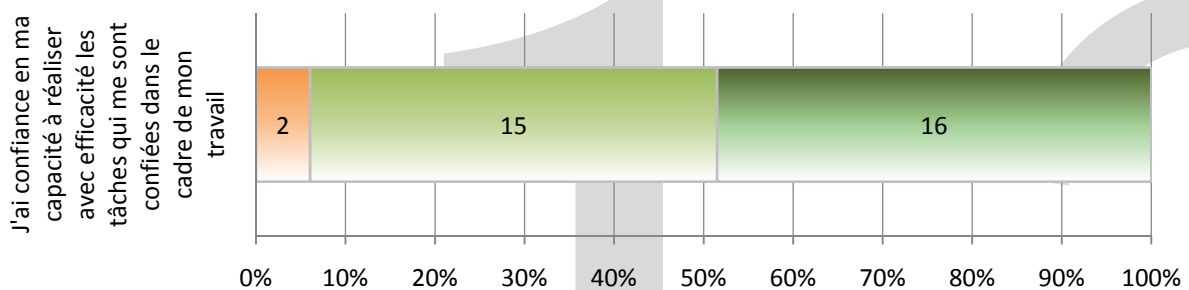


■ Pas du tout d'accord 
 ■ Plutôt pas d'accord 
 ■ Plutôt d'accord 
 ■ Tout à fait d'accord 
 ■ NSP 
 ■ Manquantes

### Organisation I

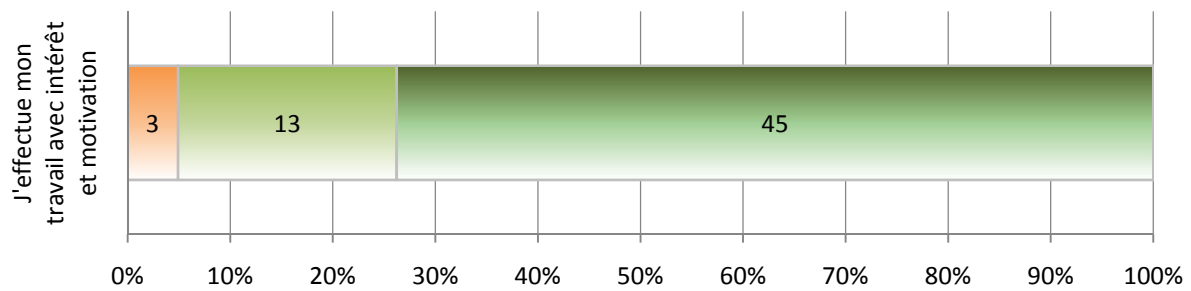


### Organisation II

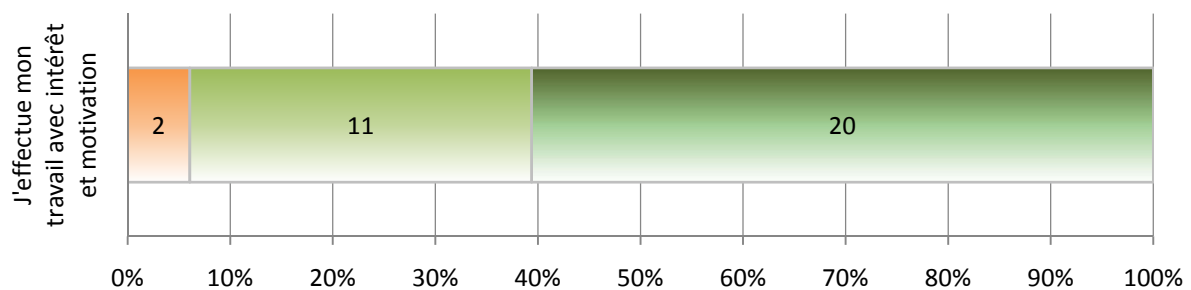


■ Pas du tout d'accord 
 ■ Plutôt pas d'accord 
 ■ Plutôt d'accord 
 ■ Tout à fait d'accord 
 ■ NSP 
 ■ Manquantes

### Organisation I

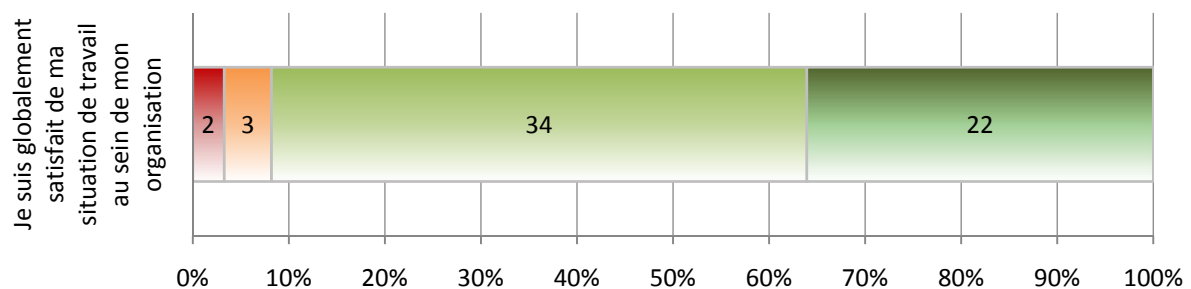


### Organisation II

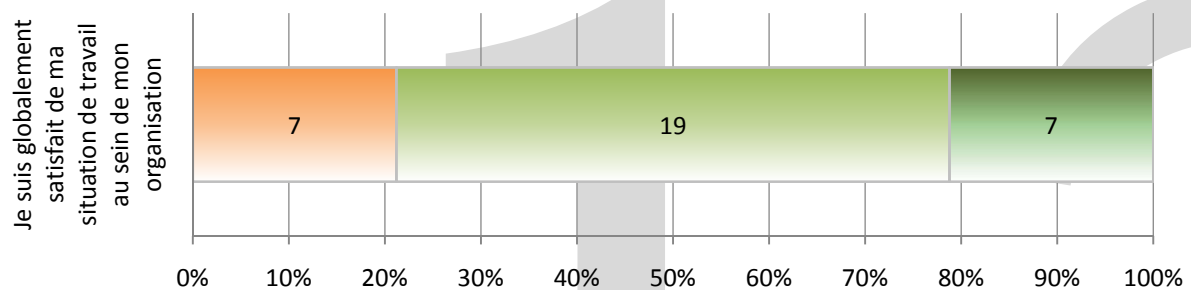


■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord ■ NSP □ Manquantes

### Organisation I

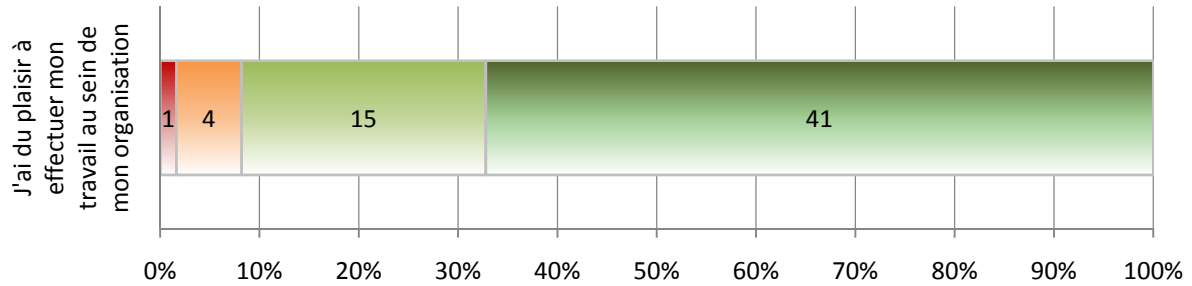


### Organisation II

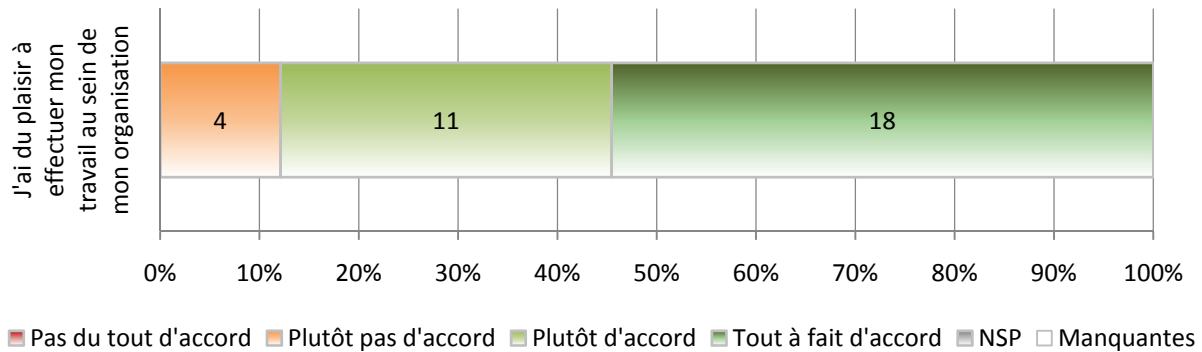


■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord ■ NSP □ Manquantes

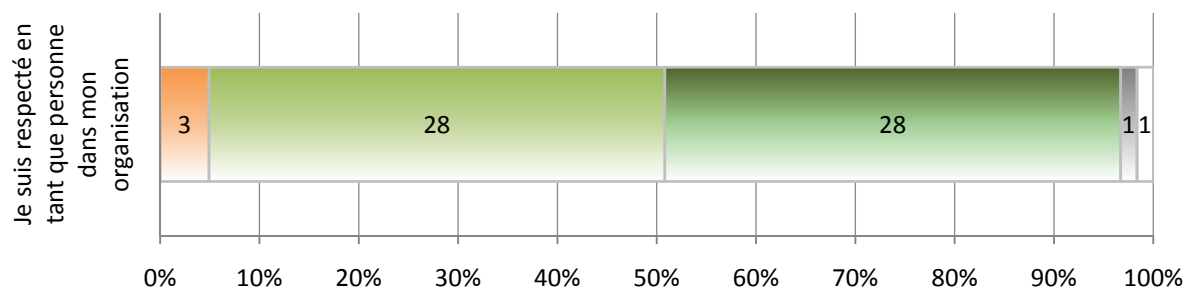
### Organisation I



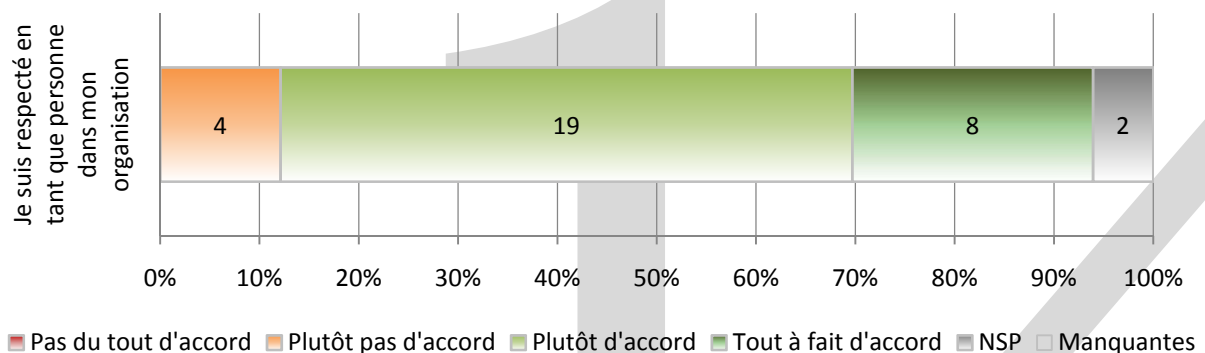
### Organisation II



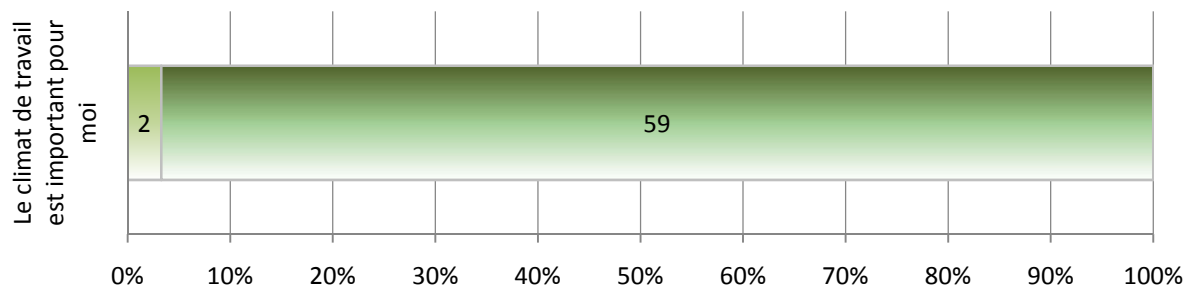
### Organisation I



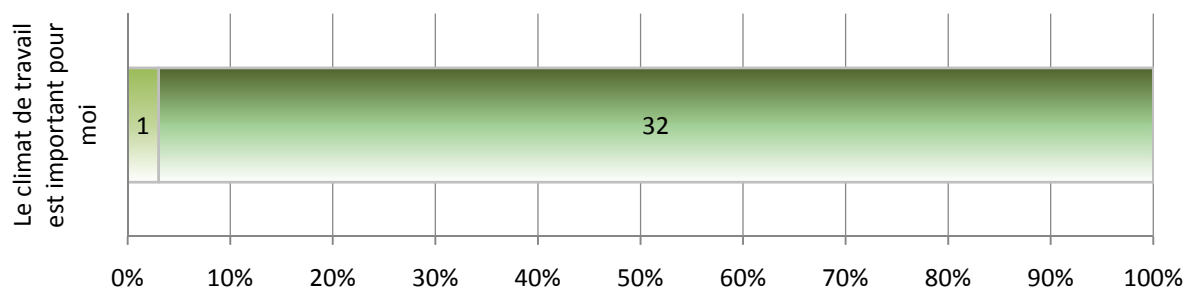
### Organisation II



**Organisation I**

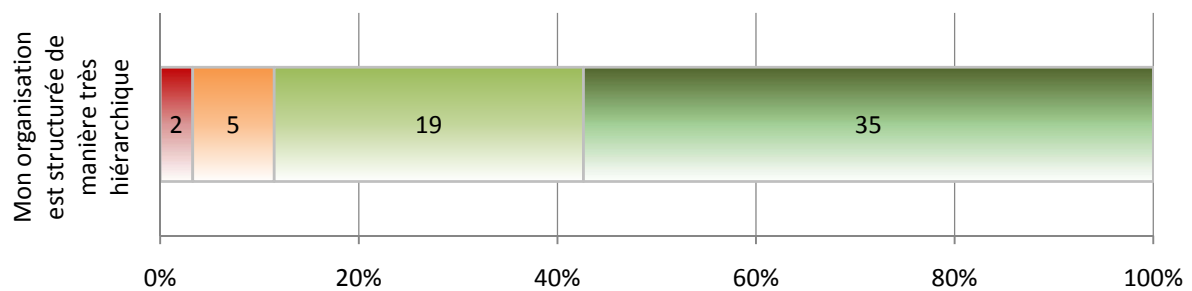


**Organisation II**

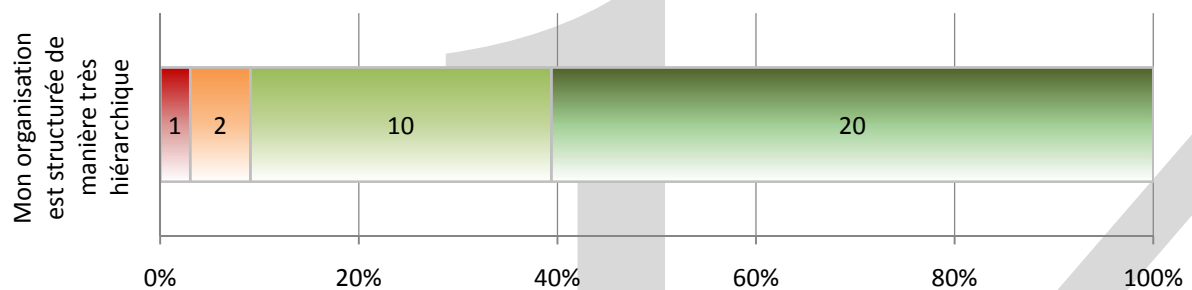


■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord ■ NSP ■ Manquantes

**Organisation I**



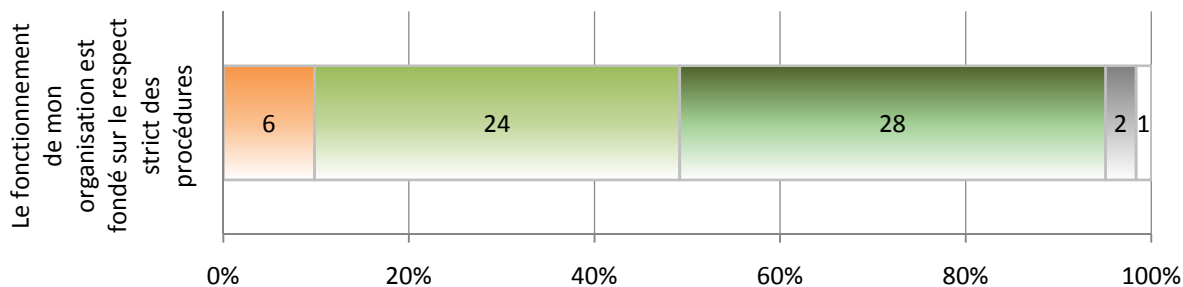
**Organisation II**



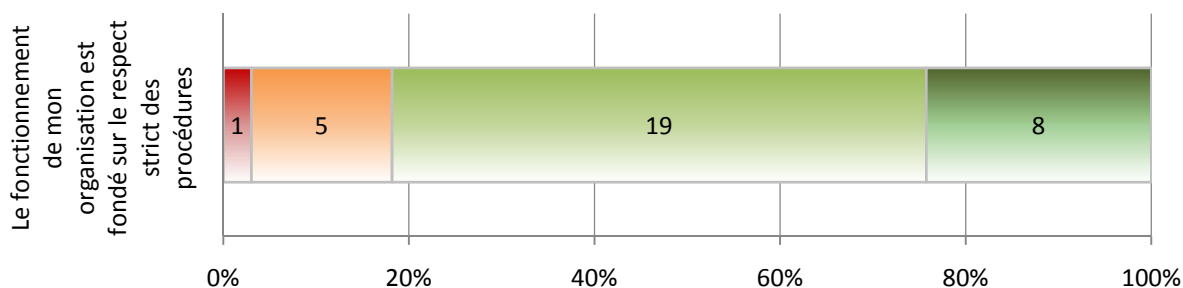
■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord ■ NSP ■ Manquantes



### Organisation I

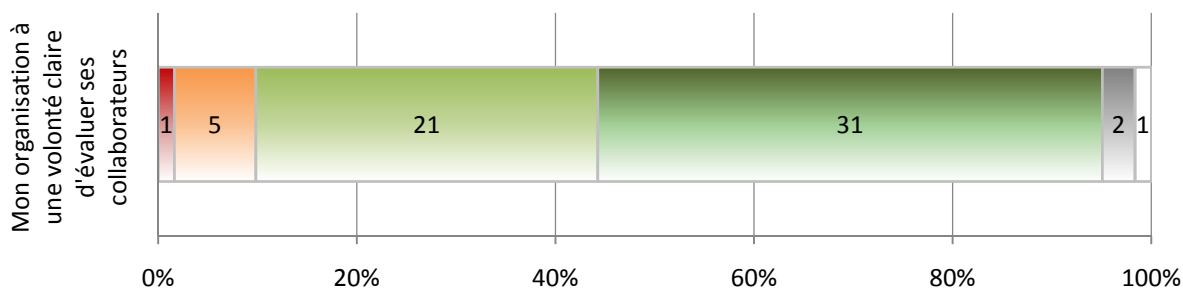


### Organisation II

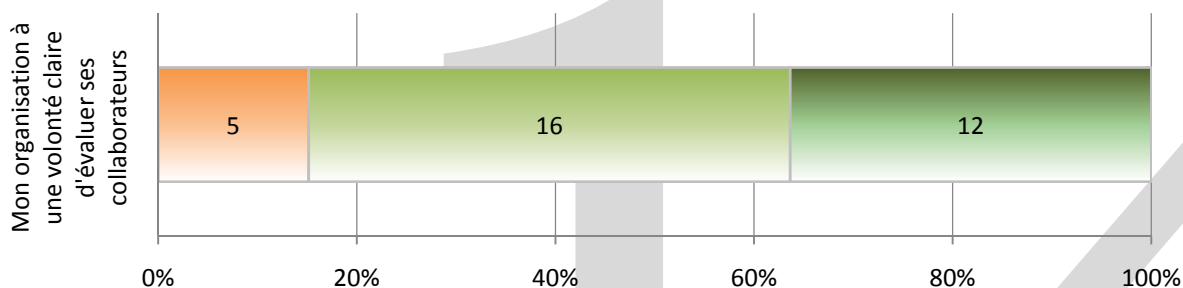


■ Pas du tout d'accord 
 ■ Plutôt pas d'accord 
 ■ Plutôt d'accord 
 ■ Tout à fait d'accord 
 ■ NSP 
 ■ Manquantes

### Organisation I

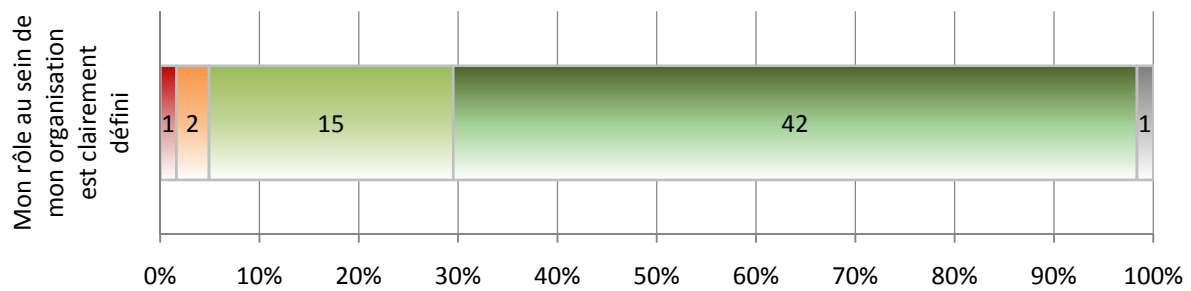


### Organisation II

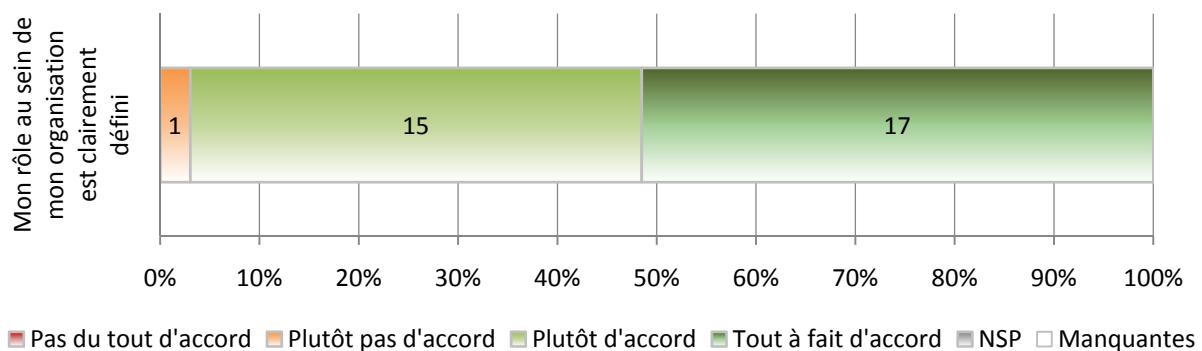


■ Pas du tout d'accord 
 ■ Plutôt pas d'accord 
 ■ Plutôt d'accord 
 ■ Tout à fait d'accord 
 ■ NSP 
 ■ Manquantes

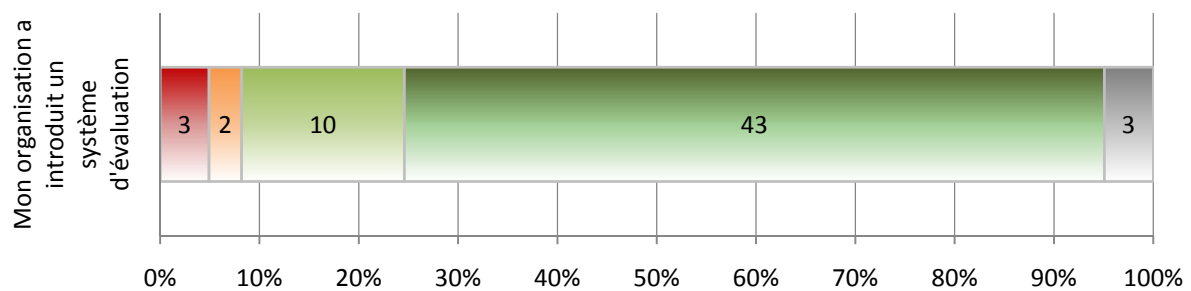
### Organisation I



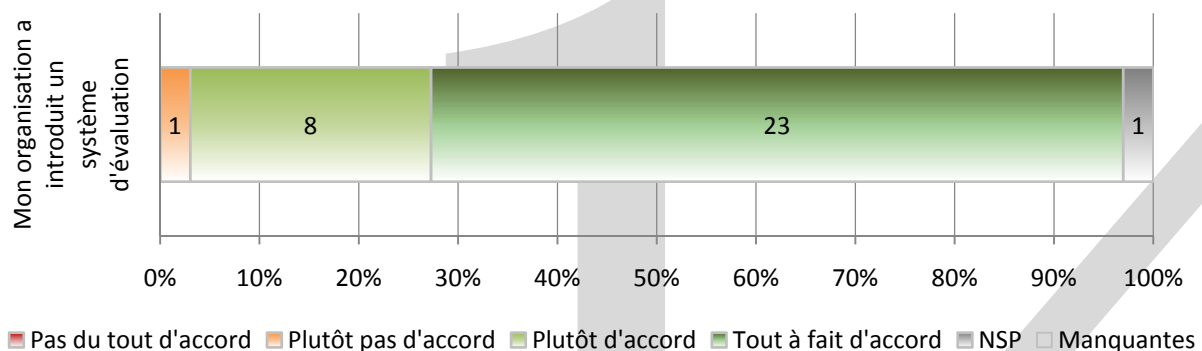
### Organisation II



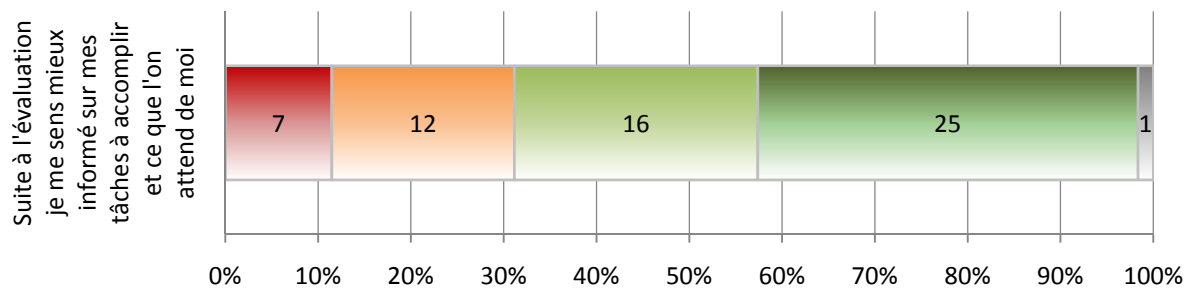
### Organisation I



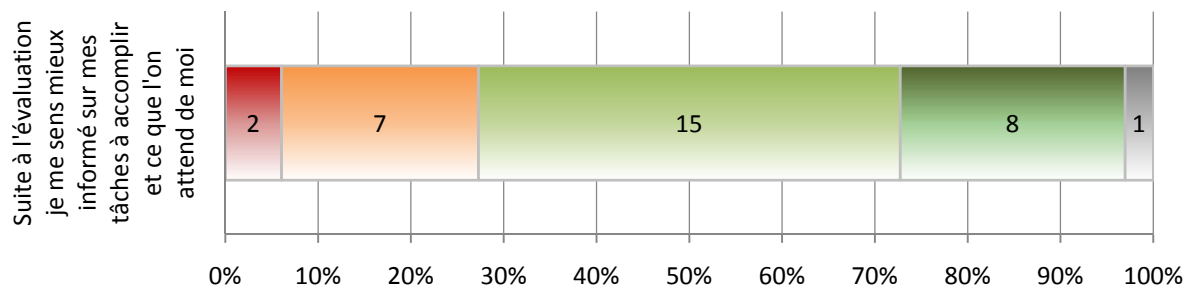
### Organisation II



### Organisation I

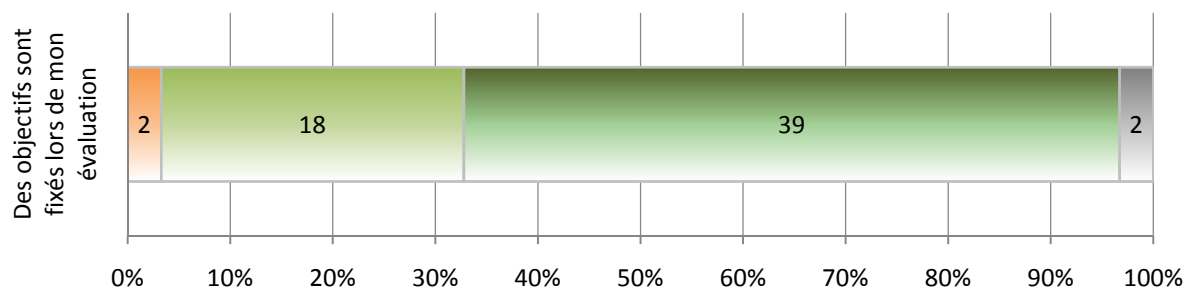


### Organisation II

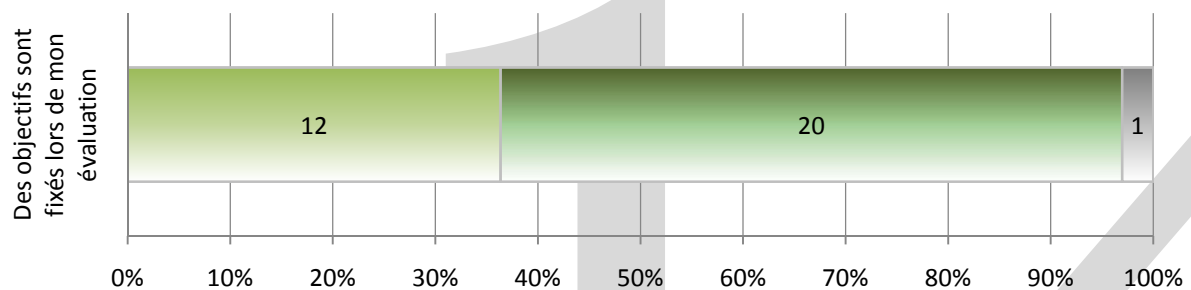


■ Pas du tout d'accord 
 ■ Plutôt pas d'accord 
 ■ Plutôt d'accord 
 ■ Tout à fait d'accord 
 ■ NSP 
 ■ Manquantes

### Organisation I



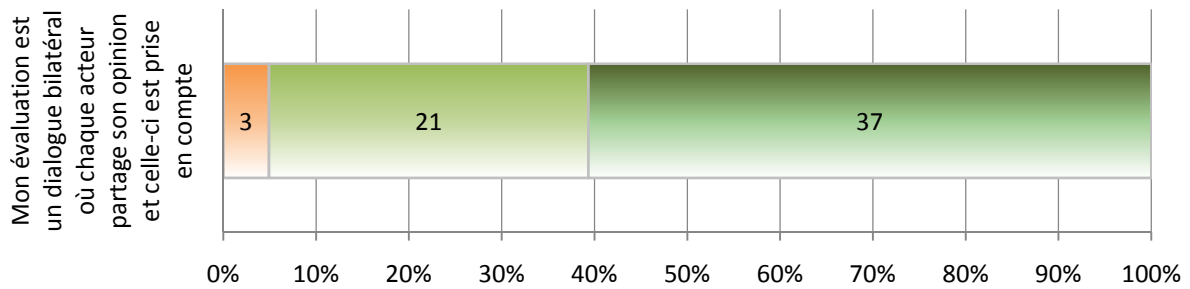
### Organisation II



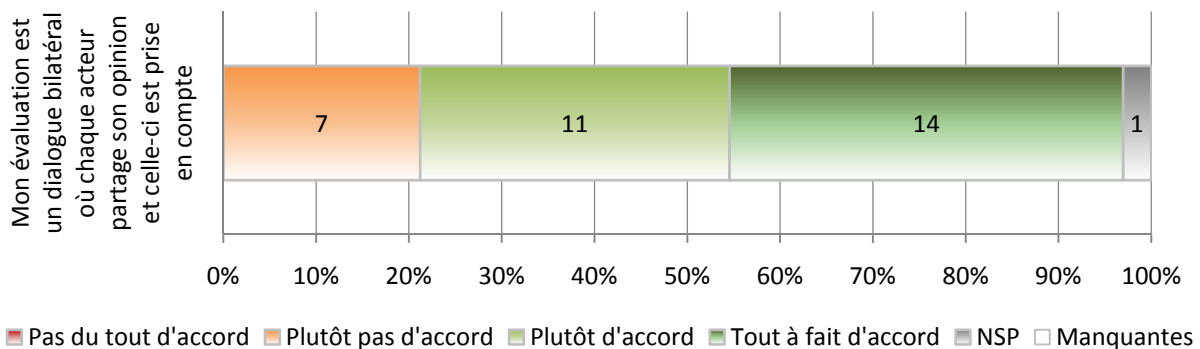
■ Pas du tout d'accord 
 ■ Plutôt pas d'accord 
 ■ Plutôt d'accord 
 ■ Tout à fait d'accord 
 ■ NSP 
 ■ Manquantes

Travail de diplôme

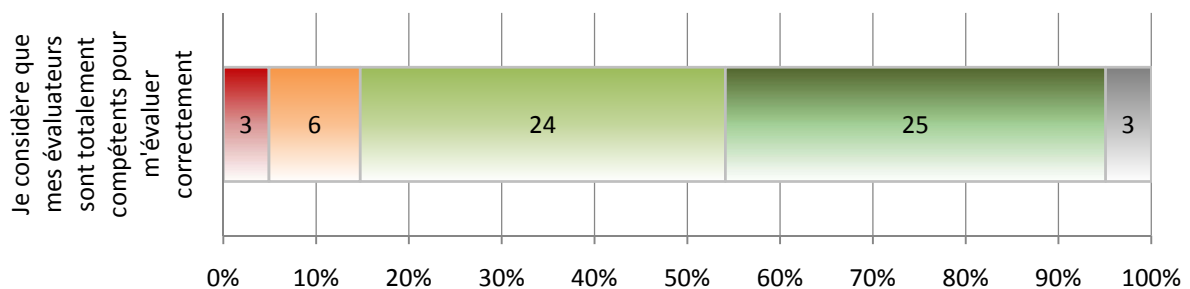
**Organisation I**



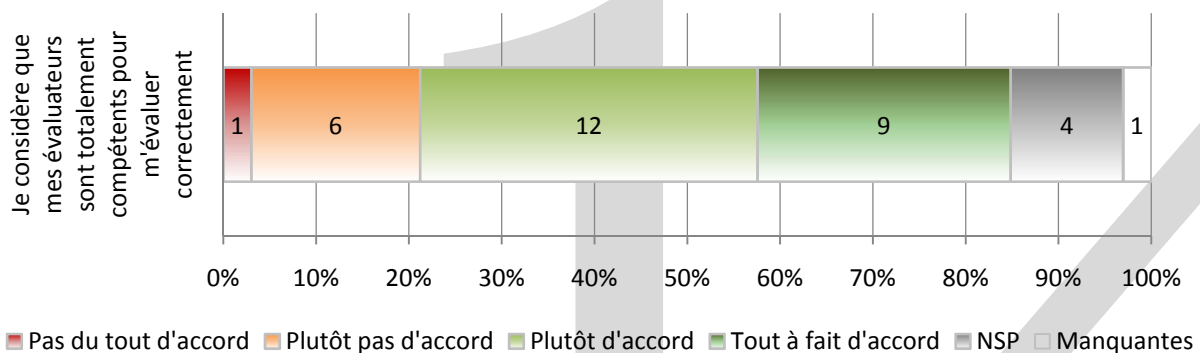
**Organisation II**



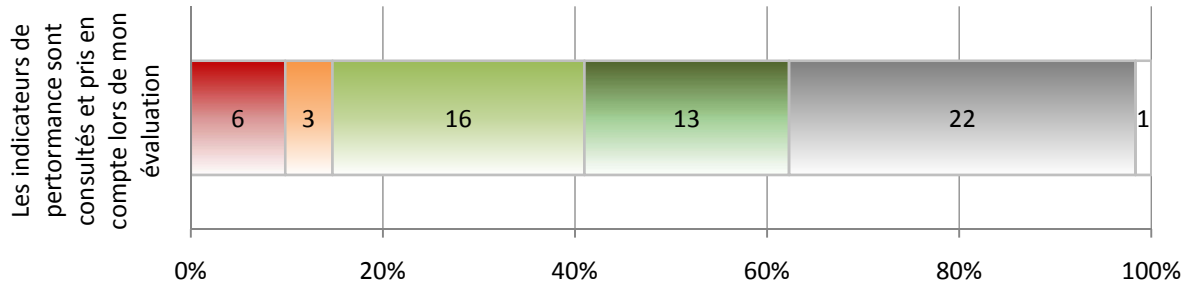
**Organisation I**



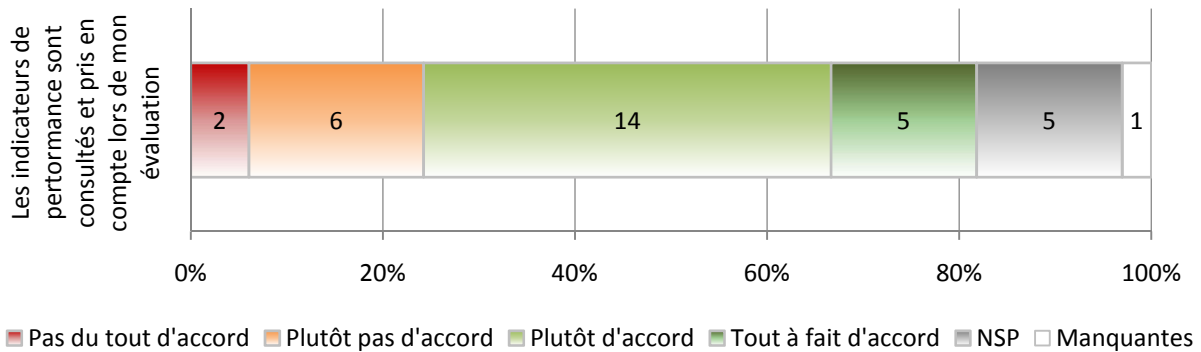
**Organisation II**



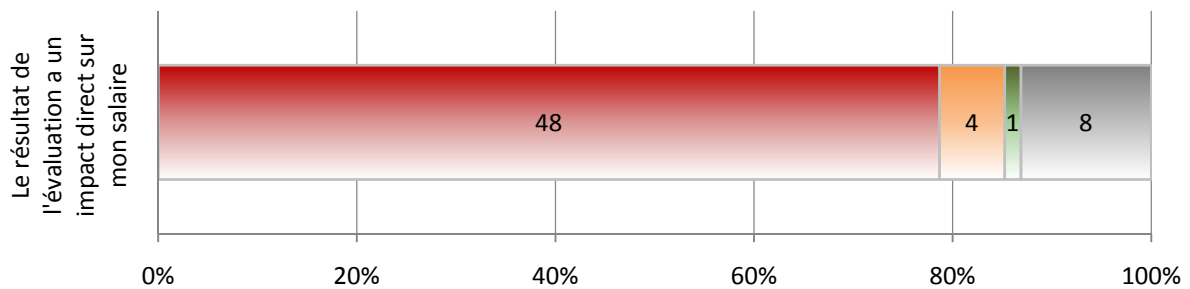
**Organisation I**



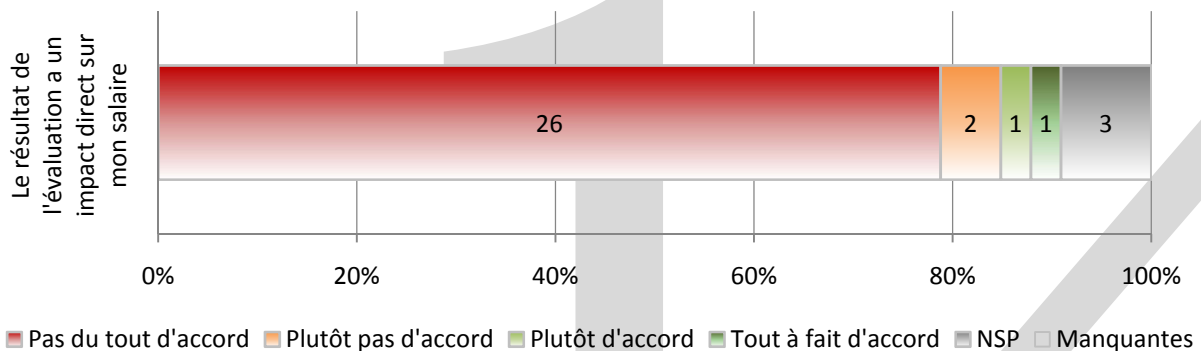
**Organisation II**



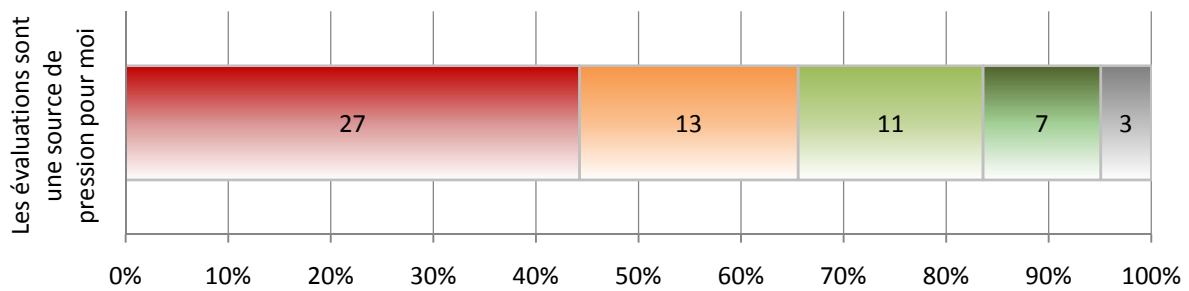
**Organisation I**



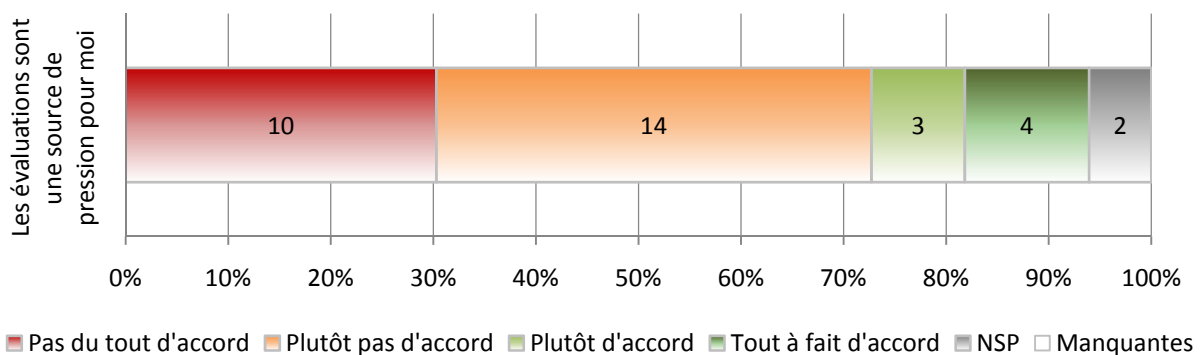
**Organisation II**



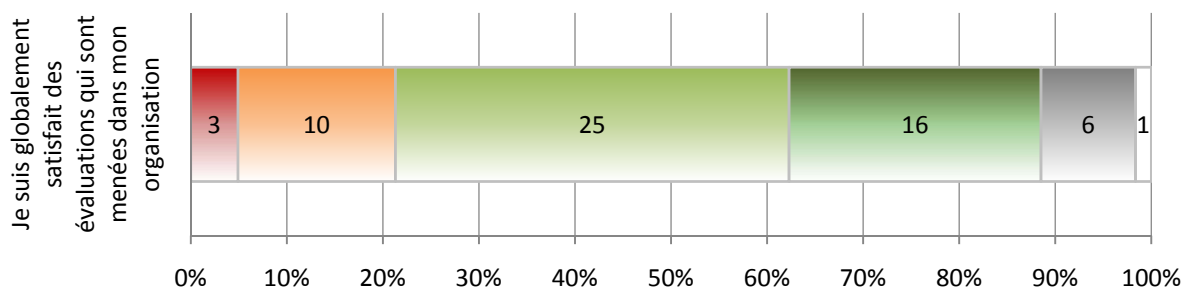
### Organisation I



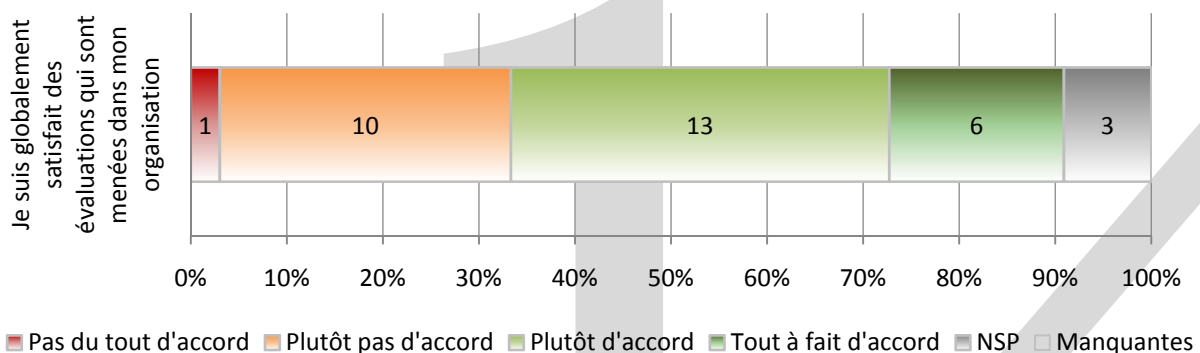
### Organisation II



### Organisation I



### Organisation II



# PLANNING

## Mois de juin 2007

	juin 2007																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Elaboration du plan de travail							2	1																						
Recherche d'institutions partenaires															4			4												
Visite et explication de l'étude aux organisations																							3							
Recherches pour l'état de l'art		4	4						4	4					4	4						5								
Création du design de recherche																														
Elaboration du questionnaire																														
Envoi du questionnaire aux organisations																														
Création du masque SPSS																														
Introduction des données reçues																														
Création d'un modèle Word																														
1. Table des matières																														
2. Introduction																														
3. Problématique et définition des variables																														
3.1. Problématique générale																														
3.2. Définition des variables																														
3.3. Liens entre les dimensions et hypothèses																														
4. Méthodologie																														
4.1. Cadre théorique																														
4.2. Enquête auprès des organisations partenaires																														
4.3. Problèmes rencontrés lors de la recherche de partenaires																														
5. Présentation du terrain abordé et du système																														
5.1. Organisation I																														
5.2. Organisation II																														
6. Principaux résultats de la recherche																														
Création des graphiques																														
Insertion des graphiques																														
6.1. Fréquences																														
6.2. Corrélations																														
6.3. Les tableaux croisés																														
Prise de contact avec les organisations pour les entretiens qualitatifs																														
Elaboration d'un guide d'entretien																														
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation I																														
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation II																														
6.4. Entretiens																														
7. Constats de la recherche																														
7.1. Constats généraux																														
7.2. Liens révélés par l'analyse des corrélations et des tableaux croisés																														
7.3. Validation ou invalidation des hypothèses																														
7.4. Constat du ressenti en termes de performance individuelle et collective																														
7.5. Brève comparaison : l'enquête menée en 2002 par l'Organisation II																														
8. Recommandations																														
8.1. Recommandations générales																														
8.2. Recommandations pour l'organisation I																														
8.3. Recommandations pour l'organisation II																														
9. Conclusion																														
10. Attestation																														
11. Remerciements																														
11. Bibliographie																														
12. Annexes																														
Relecture du travail, corrections																														
Mise en page finale, préparation des formats																														
Impression, reliure, etc.																														
Heures de travail	0	4	4	0	0	0	2	1	4	4	0	0	0	0	4	4	4	4	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	



## Mois de juillet 2007

	juillet 2007																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Elaboration du plan de travail																																
Recherche d'institutions partenaires		2	2						2	2																						
Visite et explication de l'étude aux organisations				3																												
Recherches pour l'état de l'art					8	8	8	8																								
Création du design de recherche										5	3																					
Elaboration du questionnaire																																
Envoi du questionnaire aux organisations																																
Création du masque SPSS																																
Introduction des données reçues																																
Création d'un modèle Word																																
1. Table des matières																																
2. Introduction																																
3. Problématique et définition des variables																																
3.1. Problématique générale																																
3.2. Définition des variables																																
3.3. Liens entre les dimensions et hypothèses																																
4. Méthodologie																																
4.1. Cadre théorique																																
4.2. Enquête auprès des organisations partenaires																																
4.3. Problèmes rencontrés lors de la recherche de partenaires																																
5. Présentation du terrain abordé et du système																																
5.1. Organisation I																																
5.2. Organisation II																																
6. Principaux résultats de la recherche																																
Création des graphiques																																
Insertion des graphiques																																
6.1. Fréquences																																
6.2. Corrélations																																
6.3. Les tableaux croisés																																
Prise de contact avec les organisations pour les entretiens qualitatifs																																
Elaboration d'un guide d'entretien																																
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation I																																
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation II																																
6.4. Entretiens																																
7. Constats de la recherche																																
7.1. Constats généraux																																
7.2. Liens révélés par l'analyse des corrélations et des tableaux croisés																																
7.3. Validation ou invalidation des hypothèses																																
7.4. Constat du ressenti en termes de performance individuelle et collective																																
7.5. Brève comparaison : l'enquête menée en 2002 par l'Organisation II																																
8. Recommandations																																
8.1. Recommandations générales																																
8.2. Recommandations pour l'organisation I																																
8.3. Recommandations pour l'organisation II																																
9. Conclusion																																
10. Attestation																																
11. Remerciements																																
11. Bibliographie																																
12. Annexes																																
Relecture du travail, corrections																																
Mise en page finale, préparation des formats																																
Impression, reliure, etc.																																
Heures de travail	0	2	2	3	8	8	8	8	8	2	2	0	5	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

## Mois d'août

	août 2007																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Elaboration du plan de travail																																
Recherche d'institutions partenaires			4					2																								
Visite et explication de l'étude aux organisations											3																					
Recherches pour l'état de l'art																	2							2								
Création du design de recherche																																
Elaboration du questionnaire			4	4			2	6	8																							
Envoi du questionnaire aux organisations																6								6								
Création du masque SPSS																																8
Introduction des données reçues																																
Création d'un modèle Word																						4										
1. Table des matières																																
2. Introduction																																
3. Problématique et définition des variables																																
3.1. Problématique générale																																
3.2. Définition des variables																																
3.3. Liens entre les dimensions et hypothèses																																
4. Méthodologie																																
4.1. Cadre théorique																																
4.2. Enquête auprès des organisations partenaires																																
4.3. Problèmes rencontrés lors de la recherche de partenaires																																
5. Présentation du terrain abordé et du système																																
5.1. Organisation I																																
5.2. Organisation II																																
6. Principaux résultats de la recherche																																
Création des graphiques																																
Insertion des graphiques																																
6.1. Fréquences																																
6.2. Corrélations																																
6.3. Les tableaux croisés																																
Prise de contact avec les organisations pour les entretiens qualitatifs																																
Elaboration d'un guide d'entretien																																
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation I																																
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation II																																
6.4. Entretiens																																
7. Constats de la recherche																																
7.1. Constats généraux																																
7.2. Liens révélés par l'analyse des corrélations et des tableaux croisés																																
7.3. Validation ou invalidation des hypothèses																																
7.4. Constat du ressenti en termes de performance individuelle et collective																																
7.5. Brève comparaison : l'enquête menée en 2002 par l'Organisation II																																
8. Recommandations																																
8.1. Recommandations générales																																
8.2. Recommandations pour l'organisation I																																
8.3. Recommandations pour l'organisation II																																
9. Conclusion																																
10. Attestation																																
11. Remerciements																																
11. Bibliographie																																
12. Annexes																																
Relecture du travail, corrections																																
Mise en page finale, préparation des formats																																
Impression, reliure, etc.																																
Heures de travail	0	0	8	4	0	0	2	0	8	8	0	0	3	0	0	8	0	0	0	4	0	8	0	0	0	0	0	0	8			

Mois de septembre 2007

	septembre 2007																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Elaboration du plan de travail																														
Recherche d'institutions partenaires																														
Visite et explication de l'étude aux organisations																														
Recherches pour l'état de l'art																														
Création du design de recherche																														
Elaboration du questionnaire																														
Envoi du questionnaire aux organisations																														
Création du masque SPSS																														
Introduction des données reçues							8		8																					
Création d'un modèle Word			6																											
1. Table des matières			2																											
2. Introduction																														
3. Problématique et définition des variables																														
3.1. Problématique générale													8																	
3.2. Définition des variables																					8	8						8	8	
3.3. Liens entre les dimensions et hypothèses																														
4. Méthodologie																														
4.1. Cadre théorique																														
4.2. Enquête auprès des organisations partenaires																														
4.3. Problèmes rencontrés lors de la recherche de partenaires																														
5. Présentation du terrain abordé et du système																														
5.1. Organisation I																														
5.2. Organisation II																														
6. Principaux résultats de la recherche																														
Création des graphiques																8	8													
Insertion des graphiques																	8													
6.1. Fréquences																														
6.2. Corrélations																														
6.3. Les tableaux croisés																														
Prise de contact avec les organisation pour les entretiens qualitatifs																														
Elaboration d'un guide d'entretien																														
Entretien avec collaborateurs de l'Oragnisation I																														
Entretien avec collaborateurs de l'Oragnisation II																														
6.4. Entretiens																														
7. Constats de la recherche																														
7.1. Constats généraux																														
7.2. Liens révélés par l'analyse des corrélations et des tableaux croisés																														
7.3. Validation ou invalidation des hypothèses																														
7.4. Constat du ressenti en termes de performance individuelle et collective																														
7.5. Brève comparaison : l'enquête menée en 2002 par l'Organisation II																														
8. Recommandations																														
8.1. Recommandations générales																														
8.2. Recommandations pour l'organisation I																														
8.3. Recommandations pour l'organisation II																														
9. Conclusion																														
10. Attestation																														
11. Remerciements																														
11. Bibliographie																														
12. Annexes																														
Relecture du travail, corrections																														
Mise en page finale, préparation des formats																														
Impression, reliure, etc.																														
Heures de travail	0	0	8	0	0	0	8	0	0	8	0	0	8	8	8	8	0	0	0	0	8	8	0	0	0	0	8	8	0	

## Mois d'octobre 2007

	octobre 2007																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Elaboration du plan de travail																																
Recherche d'institutions partenaires																																
Visite et explication de l'étude aux organisations																																
Recherches pour l'état de l'art																																
Création du design de recherche																																
Elaboration du questionnaire																																
Envoi du questionnaire aux organisations																																
Création du masque SPSS																																
Introduction des données reçues																																
Création d'un modèle Word																																
1. Table des matières																																
2. Introduction																																
3. Problématique et définition des variables																																
3.1. Problématique générale																																
3.2. Définition des variables																																
3.3. Liens entre les dimensions et hypothèses																																
4. Méthodologie																																
4.1. Cadre théorique																																
4.2. Enquête auprès des organisations partenaires																																
4.3. Problèmes rencontrés lors de la recherche de partenaires																																
5. Présentation du terrain abordé et du système																																
5.1. Organisation I																																
5.2. Organisation II																																
6. Principaux résultats de la recherche																																
Création des graphiques																																
Insertion des graphiques																																
6.1. Fréquences																																
6.2. Corrélations																																
6.3. Les tableaux croisés																																
Prise de contact avec les organisations pour les entretiens qualitatifs																																
Elaboration d'un guide d'entretien																																
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation I																																
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation II																																
6.4. Entretiens																																
7. Constats de la recherche																																
7.1. Constats généraux																																
7.2. Liens révélés par l'analyse des corrélations et des tableaux croisés																																
7.3. Validation ou invalidation des hypothèses																																
7.4. Constat du ressenti en termes de performance individuelle et collective																																
7.5. Brève comparaison : l'enquête menée en 2002 par l'Organisation II																																
8. Recommandations																																
8.1. Recommandations générales																																
8.2. Recommandations pour l'organisation I																																
8.3. Recommandations pour l'organisation II																																
9. Conclusion																																
10. Attestation																																
11. Remerciements																																
11. Bibliographie																																
12. Annexes																																
Relecture du travail, corrections																																
Mise en page finale, préparation des formats																																
Impression, reliure, etc.																																
Heures de travail	0	0	0	8	8	8	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	8	8	8	8	8	8	8	8	2	2	8	8	4	0	2

Mois de novembre 2007

	novembre 2007																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Elaboration du plan de travail																															
Recherche d'institutions partenaires																															
Visite et explication de l'étude aux organisations																															
Recherches pour l'état de l'art																															
Création du design de recherche																															
Elaboration du questionnaire																															
Envoi du questionnaire aux organisations																															
Création du masque SPSS																															
Introduction des données reçues																															
Création d'un modèle Word																															
1. Table des matières																															
2. Introduction																															
3. Problématique et définition des variables																															
3.1. Problématique générale																															
3.2. Définition des variables																															
3.3. Liens entre les dimensions et hypothèses																															
4. Méthodologie																															
4.1. Cadre théorique																															
4.2. Enquête auprès des organisations partenaires																															
4.3. Problèmes rencontrés lors de la recherche de partenaires																															
5. Présentation du terrain abordé et du système																															
5.1. Organisation I																															
5.2. Organisation II																															
6. Principaux résultats de la recherche																															
Création des graphiques																															
Insertion des graphiques																															
6.1. Fréquences																															
6.2. Corrélations																															
6.3. Les tableaux croisés																															
Prise de contact avec les organisation pour les entretiens qualitatifs																															
Elaboration d'un guide d'entretien																															
Entretien avec collaborateurs de l'Oragnisation I																															
Entretien avec collaborateurs de l'Oragnisation II																															
6.4. Entretiens																															
7. Constats de la recherche																															
7.1. Constats généraux																															
7.2. Liens révélés par l'analyse des corrélations et des tableaux croisés																															
7.3. Validation ou invalidation des hypothèses																															
7.4. Constat du ressenti en termes de performance individuelle et collective																															
7.5. Brève comparaison : l'enquête menée en 2002 par l'Organisation II																															
8. Recommandations																															
8.1. Recommandations générales																															
8.2. Recommandations pour l'organisation I																															
8.3. Recommandations pour l'organisation II																															
9. Conclusion																															
10. Attestation																															
11. Remerciements																															
11. Bibliographie																															
12. Annexes																															
Relecture du travail, corrections																															
Mise en page finale, préparation des formats																															
Impression, reliure, etc.																															
Heures de travail	8	8	8	8	8	8	4	0	4	2	8	8	4	9	0	2	6	8	8	0	0	8	8	8	8	8	8	0	0	8	8

Mois de décembre 2007

	décembre 2007																												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
Elaboration du plan de travail																													3
Recherche d'institutions partenaires																													22
Visite et explication de l'étude aux organisations																													9
Recherches pour l'état de l'art																													65
Création du design de recherche																													8
Elaboration du questionnaire																													24
Envoi du questionnaire aux organisations																													12
Création du masque SPSS																													8
Introduction des données reçues																													16
Création d'un modèle Word																													10
1. Table des matières																													2
2. Introduction																													2
3. Problématique et définition des variables																													
3.1. Problématique générale																													8
3.2. Définition des variables																													32
3.3. Liens entre les dimensions et hypothèses																													8
4. Méthodologie																													
4.1. Cadre théorique																													8
4.2. Enquête auprès des organisations partenaires																													4
4.3. Problèmes rencontrés lors de la recherche de partenaires																													4
5. Présentation du terrain abordé et du système																													
5.1. Organisation I																													4
5.2. Organisation II																													4
6. Principaux résultats de la recherche																													
Création des graphiques																													16
Insertion des graphiques																													8
6.1. Fréquences																													44
6.2. Corrélations																													30
6.3. Les tableaux croisés																													4
Prise de contact avec les organisations pour les entretiens qualitatifs																													4
Elaboration d'un guide d'entretien																													8
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation I																													6
Entretien avec collaborateurs de l'Organisation II																													5
6.4. Entretiens																													8
7. Constats de la recherche																													
7.1. Constats généraux																													12
7.2. Liens révélés par l'analyse des corrélations et des tableaux croisés																													12
7.3. Validation ou invalidation des hypothèses																													10
7.4. Constat du ressenti en termes de performance individuelle et collective																													10
7.5. Brève comparaison : l'enquête menée en 2002 par l'Organisation II																													2
8. Recommandations																													
8.1. Recommandations générales																													8
8.2. Recommandations pour l'organisation I																													6
8.3. Recommandations pour l'organisation II																													6
9. Conclusion																													4
10. Attestation																													1
11. Remerciements																													1
11. Bibliographie																													4
12. Annexes																													8
Relecture du travail, corrections				4	4	2	2																						50
Mise en page finale, préparation des formats	8	8																											24
Impression, reliure, etc.							8		2																				10
Heures de travail	8	8	4	4	2	2	8	0	0	2																			554

## JOURNAL DES CONTACTS

Contact	Type	Date	Remarque	Organisation
Organisation I	mail	02.06.2007	Relance mail	Organisation I
Laetitia Ranno	mobile	15.06.2007	Faire un mail	RSV
Laetitia Ranno	mail	15.06.2007	Transmis à la responsable RH de Sion qui renvoie au DRH	RSV
Pierre Ançay	mail	18.06.2007	Demande un appel	RSV
Pierre Ançay	mobile	18.06.2007	Rendez-vous le 22 juin 11h	RSV
Pierre Ançay	rendez-vous	22.06.2007	Enquete déjà faite, demande à ses RH régionaux	RSV
Organisation I	mobile	27.06.2007	Rendez-vous à fixer avec Mme ..., écrire mail	Organisation I
Paul Burgener	mobile	02.07.2007	Appeler Walter Schnyder	Service jeunesse
Walter Schnyder	mobile	02.07.2007	A rappeler le lendemain	Service jeunesse
Pierre Ançay	mail	02.07.2007	Relance, rappeler le lendemain	RSV
Gessler Isabelle	mobile	02.07.2007	Aucun intérêt, Lucerne contrôle tout	SUVA
Pierre Ançay	mobile	03.07.2007	RSV non, mais appeler Organisation I	RSV
Walter Schnyder	mobile	03.07.2007	Appeler service du personnel	Service jeunesse
Organisation I	mail	03.07.2007	Mail pour fixer un rdv	Organisation I
Organisation I	rendez-vous	04.07.2007	Explication de l'enquête	Organisation I
Gilbert Brillant	mobile	09.07.2007	Vacances	Service personnel
Site principal	mail	10.07.2007	Mail explicatif	Syndicats employés des services publics
Organisation II	mobile	27.07.2007	Prise de contact interne	Organisation II
Organisation II	mobile	27.07.2007	Redirection vers une autre personne	Organisation II
Organisation II	mail	28.07.2007	Mail explicatif	Organisation II
Organisation II	rendez-vous	13.08.2007	Explication de l'enquête	Organisation II
Franz Michlig	mobile	10.09.2007	Mail explicatif	Service personnel