



HAL
open science

La suppression de la notation au profit de l'entretien professionnel : le cas de la collectivité territoriale de Reims

Alexina Corvisier

► **To cite this version:**

Alexina Corvisier. La suppression de la notation au profit de l'entretien professionnel : le cas de la collectivité territoriale de Reims. *Gestion et management*. 2011. dumas-00647494

HAL Id: dumas-00647494

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00647494>

Submitted on 2 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Université de Reims Champagne-Ardenne
Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion**

**La suppression de la notation au profit de
l'entretien professionnel : le cas de la collectivité
territoriale de Reims.**

*Mémoire de fin d'études
1^{ère} année de Master Management Stratégique des Organisations - Parcours Ressources
Humaines.*

Présenté par Alexina CORVISIER

Directrice de mémoire : Monique COMBES-JORET, enseignante chercheuse à l'Université
de Reims Champagne Ardenne
2010-2011

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | |
| Résumé : | |
| Introduction | 1 |
| Partie : 1 la revue de littérature..... | 4 |
| CHAPITRE 1 : L'évaluation du personnel. | 4 |
| A. Les raisons d'évaluer. | 5 |
| B. Les travaux de P. d'IRIBARNE..... | 7 |
| CHAPITRE 2 : La notation..... | 12 |
| A. Définitions de la notation..... | 12 |
| B. La législation relative à la notation..... | 14 |
| C. Les sources d'erreurs et les limites de la notation..... | 15 |
| D. Le contexte managérial de la notation..... | 17 |
| CHAPITRE 3 : L'entretien d'évaluation..... | 18 |
| A. Définitions de l'entretien d'évaluation..... | 18 |
| B. Rapide historique de l'entretien individuel..... | 20 |
| C. L'entretien d'évaluation introduit par le décret n°2010-716 du 29 juin 2010..... | 21 |
| D. Le contexte managérial de l'entretien d'évaluation..... | 22 |
| CHAPITRE 4 : L'évaluation du personnel est le reflet d'une transition au sein des collectivités territoriales..... | 23 |
| A. Le passage du modèle objectivant au modèle individualisant..... | 24 |
| B. L'entretien individuel : exemple de collectivités territoriales ayant remplacé la notation..... | 27 |
| Partie 2 : Méthodologie de la recherche..... | 32 |
| CHAPITRE 1 : le contexte de la recherche..... | 32 |
| A. Présentation et fonctionnement de la ville de Reims et de sa communauté d'agglomération..... | 32 |
| B. La transition entre les deux modèles d'évaluation : un enjeu important de la gestion des Ressources Humaines..... | 36 |
| CHAPITRE 2 : La méthodologie de l'enquête de terrain..... | 45 |
| A. La méthodologie d'échantillonnage et la formulation des hypothèses..... | 45 |
| B. La constitution de l'échantillon..... | 46 |
| C. Les hypothèses de recherche..... | 49 |

| | |
|---|------------|
| CHAPITRE 3 : Le choix de la méthode qualitative pour le recueil des données. | 51 |
| A. La méthode qualitative..... | 51 |
| B. La conception du guide d'entretien..... | 52 |
| Partie 3 Analyse des résultats de l'enquête de terrain | 57 |
| CHAPITRE 1 : L'analyse des résultats recueillis auprès des différentes cibles. | 57 |
| A. L'analyse des résultats des agents évalués..... | 57 |
| B. L'analyse des résultats des évaluateurs du premier degré (N+1). | 65 |
| C. L'analyse des résultats des N+2..... | 75 |
| D. Analyse des résultats des N+3, syndicat et psychologue du travail..... | 81 |
| Conclusion : Analyse croisée des résultats des différentes cibles..... | 87 |
| A. Les points communs | 87 |
| B. Les différences..... | 90 |
| Chapitre 2 : Analyse comparative de l'évaluation dans deux structures du secteur public. 92 | |
| A. Comparaison de l'évaluation du personnel entre la collectivité de Reims et la Communauté d'agglomération d'Eprenay Pays de Champagne..... | 92 |
| B. L'utilisation des deux outils d'évaluation..... | 93 |
| C. L'importance de la formation | 95 |
| Conclusion..... | 97 |
| LISTE DES ABREVIATIONS | 99 |
| Table des illustrations | 100 |
| Annexes | 1 |
| ANNEXE 1 : Fiche d'entretien individuel de la ville de Reims. | 2 |
| ANNEXE 2 : La feuille de notation pour les catégories C de la filière administrative. | 6 |
| ANNEXE 3 : La note de service concernant la procédure d'évaluation des agents. | 7 |

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Madame Monique COMBES, ma tutrice universitaire, pour son soutien, son suivi et sa disponibilité. Cela m'a permis d'orienter et de cadrer ma réflexion pour concrétiser ce mémoire.

Ensuite, je remercie Florence CHALLARD, référent formation au sein de la collectivité territoriale de Reims, qui m'a fait profiter de son réseau pour la réalisation de l'enquête de terrain. Ainsi, j'ai pu constituer un échantillon qui semble être bien représentatif de la population étudiée.

Enfin, merci à toutes les personnes qui ont accepté de participer à l'enquête en m'accordant une partie de leur temps.

*« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »*

Résumé :

Une révolution managériale s'opère actuellement au sein des collectivités territoriales. En effet, la traditionnelle notation va complètement disparaître du paysage des administrations publiques et de leur communauté d'agglomération d'ici cinq ans. En attendant, le décret n°2010-716 du 29 juin 2010 permet à celles-ci d'expérimenter l'entretien professionnel pour évaluer les agents. L'intérêt du mémoire est d'analyser la façon dont cette transition a lieu au sein de la collectivité territoriale de Reims et la manière dont elle est vécue par les agents.

Mots clefs : collectivités territoriales, notation, entretien professionnel.

Summary :

A managerial revolution is currently taking place within local authorities. Indeed, the traditional system of marking will completely disappear from public administrations in five years. Meanwhile, the decree No. 2010-716 of 29 June 2010 allows them to experience professional interview to evaluate agents. The advantage of this research paper is to analyze how this transition is taking place within the local authority of Reims and the way it is felt by officers.

Keys words : local authorities, system of marking, professional interview.

Introduction

Dans le cadre de la première année de Master Stratégique des Organisations, j'ai eu l'opportunité de réaliser un mémoire de recherche. L'objectif était d'identifier un sujet précis et de l'analyser en adoptant une démarche scientifique, c'est-à-dire, en réalisant une synthèse de ce qui est écrit sur ce sujet et en confrontant cette littérature à une enquête de terrain.

Pour ce mémoire, j'ai choisi de traiter l'évaluation du personnel dans les collectivités territoriales pour deux raisons. La première est que le stage cadre s'est déroulé au sein de la ville de Reims et de sa Communauté d'Agglomération. L'objectif était de m'appuyer sur le lieu du stage afin de réaliser l'enquête de terrain. La seconde est que l'évaluation des fonctionnaires territoriaux se trouve être un sujet d'actualité qui subit une modification importante.

En effet, le récent décret n°2010-716 du 29 juin 2010 permet aux collectivités territoriales qui le désirent, d'expérimenter l'entretien professionnel en tant qu'outil d'évaluation du personnel et de supprimer la traditionnelle notation qui perdure depuis 1946. Selon l'article 2 de ce décret, « Le fonctionnaire bénéficie chaque année d'un entretien professionnel qui donne lieu à compte rendu ». Généralement, on le distingue de l'entretien individuel d'évaluation qui a pour but l'appréciation des résultats et la fixation d'objectifs.

Cependant, nous pouvons constater que l'entretien professionnel tel qu'il est décrit par le décret est à la fois un entretien d'évaluation et un entretien de carrière : donc professionnel. De plus, au sein de la collectivité territoriale de Reims, il est nommé « entretien individuel ». Dans le mémoire, nous en ferons donc la distinction.

Traditionnellement, les agents territoriaux font l'objet d'une notation, c'est-à-dire qu'une note leur est attribuée chaque année par leur supérieur. Les critères sont différents en fonction du grade de l'agent et sont déterminés par le décret n°86-473 du 14 mars 1986.

Ce sujet m'intéresse particulièrement car nous assistons à une révolution des pratiques managériales de l'administration française qui étaient ancrées depuis plus de 40 ans dans sa culture. C'est donc une transition importante qui est en train de s'opérer puisque la notation et l'entretien individuel sont des outils très différents qui ne répondent pas aux mêmes objectifs. Il est donc intéressant d'étudier la façon dont les agents vivent cette transition. Un des intérêts est d'identifier s'ils sont encore très attachés à leur mode de management actuel ou s'ils sont prêts à adopter une nouvelle façon de travailler.

Tout au long de ce mémoire, nous allons nous intéresser au passage de la notation à l'entretien professionnel au sein de collectivité territoriale de Reims. D'une part, l'objectif est d'étudier chacun des outils et le management culturel auxquels ils appartiennent. D'autre part, l'intérêt est d'analyser les impacts de l'entretien individuel au niveau du management, du travail de l'agent et de sa carrière. De plus, il est indispensable de prendre en considération les enjeux qui en découlent notamment pour le service Ressources Humaines.

Ainsi, la problématique du mémoire est la suivante : *Quelles sont les modalités et l'impact de la suppression de la traditionnelle notation au profit de l'entretien professionnel pour la ville de Reims et la Communauté d'agglomération de Reims ?*

Dans un premier chapitre, nous allons étudier la littérature qui traite de ce sujet. Tout d'abord, nous nous intéresserons à l'évaluation du personnel, puis à la notation et à l'entretien individuel. Puis, nous étudierons la phase de transition qui s'opère actuellement dans les collectivités territoriales.

Dans un second chapitre, nous allons présenter le contexte de l'enquête en étudiant la composition et le fonctionnement de la collectivité territoriale de Reims puis en analysant l'historique de l'évaluation du personnel dans les différentes fonctions publiques. Ensuite, nous étudierons la méthodologie de la recherche avec le choix de la méthode qualitative et l'outil utilisé pour le recueil des données.

Dans un troisième chapitre, nous analyserons les résultats de l'enquête de terrain. Pour cela, nous allons étudier les données obtenues auprès des différentes cibles et nous les comparerons. Enfin, nous nous intéresserons aux enseignements principaux que l'enquête nous a révélés.

Partie : 1 la revue de littérature.

Dans cette partie, nous allons réaliser une revue de littérature sur le sujet de ce mémoire qui est le passage de la notation à l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale. Dans un premier chapitre, il est pertinent de s'intéresser à l'évaluation du personnel. Nous verrons les raisons pour lesquelles les individus sont évalués et nous étudierons les travaux de Philippe d'IRIBARNE concernant le management culturel.

Ensuite, dans un second chapitre, nous allons définir et étudier le concept de notation puisque que c'est le cœur du sujet. Puis, dans un troisième chapitre, nous allons nous intéresser à l'entretien individuel. Enfin, dans un quatrième chapitre, nous analyserons le passage de la notation à l'entretien individuel. Pour cela, nous verrons qu'il est le reflet d'une transition organisationnelle au travers des études de H. MINTZBERG et de F. PICHAULT et J. NIZET.

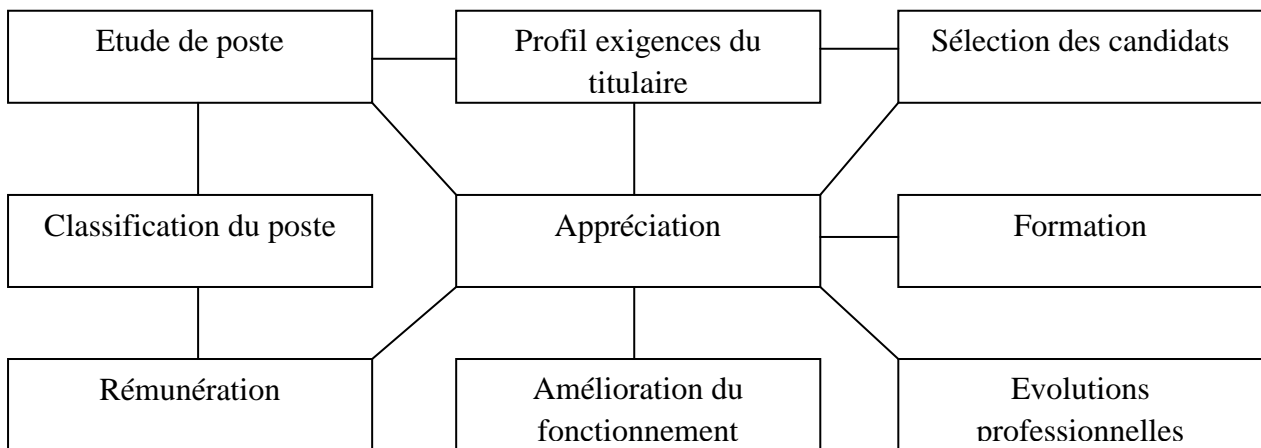
Puis, nous prendrons l'exemple de collectivités ayant déjà remplacé la notation par l'entretien individuel. Pour conclure, nous étudierons les avantages et les inconvénients de la notation et de l'entretien individuel et les enjeux de cet entretien.

CHAPITRE 1 : L'évaluation du personnel.

Avant de nous intéresser aux outils d'évaluation, il est nécessaire d'analyser le cadre dans lequel ils s'inscrivent. Ainsi, dans un premier temps, nous allons étudier les raisons d'évaluer les individus, puis nous allons analyser les travaux de Philippe d'IRIBARNE afin de bien comprendre l'importance de la culture dans la façon de gérer et d'évaluer le personnel.

A. Les raisons d'évaluer.

Selon Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, *Gestions des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie*, p 299, Edition DUNOD, 2004, R. MONIE, a mis en évidence une hiérarchisation des objectifs de l'appréciation (Schéma 1) :



Il s'agit de :

- « répondre à un vœu des salariés (savoir ce que l'on pense d'eux ; pour évaluer leurs perspectives d'évolution) ;
- « responsabiliser » l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus des jugements occultes) ;
- faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières) ;
- favoriser la communication (dialogue supérieur / subordonné) ;
- servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires (liaison éventuelle à des systèmes d'individualisation des rémunérations) ;
- fournir des données pour la formation (recueil des besoins et des souhaits) ;
- autres objectifs (plus anecdotiques : améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel, valoriser les hommes, etc.) ».

Par conséquent, l'évaluation du personnel a de nombreux objectifs qui vont s'appliquer différemment selon le type d'organisation dans laquelle elle a lieu.

D'après P. CASPAR, J-G. MILLET et C. NORMAND, la définition de l'évaluation¹ est « Recueil et analyse systématique d'informations dans le but de dire la valeur, d'émettre un jugement et d'agir en conséquence ».

La première raison énoncée par ces auteurs est économique, ils précisent que l'évaluation est liée à la performance. Dans ce cas, l'objectif est souvent lié à l'optimisation des coûts et des moyens.

La deuxième est une raison sociologique dans le sens où elle est liée aux valeurs et permet d'explicitier ce qui se fait. Elle permet une aide à la décision et peut être un facteur de changement de l'organisation.

La troisième raison est légale et contractuelle, cela concerne l'introduction de règles relatives à l'évaluation du personnel dans la loi ou les décrets. Elle est parfois très encadrée, ce qui est le cas des collectivités territoriales.

La quatrième raison est culturelle, l'évaluation repose sur une tradition et des coutumes. Elle est très liée à la culture d'entreprise.

La cinquième raison est stratégique, dans ce cas, elle aide à définir une stratégie. Par exemple, relative à la formation du personnel. Selon ces auteurs, c'est un acte de management qui confère de la crédibilité à l'acteur. Cela permet de l'impliquer et de le responsabiliser.

La sixième raison est méthodologique car l'évaluation « aide à analyser et diagnostiquer des situations afin d'ajuster des pratiques ».

Enfin, la septième raison est pédagogique, dans le sens où elle « permet de démontrer des procédures et d'explicitier des phénomènes divers. Par exemple, l'analyse des résultats entraîne un apprentissage du travail attendu.

Après avoir établi une liste non exhaustive des raisons pour lesquelles on évalue le personnel, il est nécessaire de s'intéresser aux travaux de P. d'IRIBARNE pour constater

¹ Pierre CASPAR, Jean-Guy MILLET et Claude NORMAND, « Evaluation : trappe ou tremplin ? », p 26-30, Editions d'organisation, 2010.

l'influence d'aspect culturel dans la façon de gérer les ressources humaines et de pratiquer le management.

B. Les travaux de P. d'IRIBARNE.

Philippe d'IRIBARNE est né en 1937. Polytechnicien, ingénieur des Mines et directeur de recherche au CNRS, ses travaux portent sur l'enracinement du fonctionnement des entreprises et des économies dans la diversité des institutions et des cultures.

Dans son ouvrage « La logique de l'honneur », il analyse les types de management pratiqués dans trois pays différents². Il s'agit de la même entreprise implantée aux Etats-Unis, en France et aux Pays-Bas. Ces études montrent que la façon de gérer les hommes est influencée par la culture du pays. Elle constitue donc un élément de contingence.

Concernant l'usine française, il remarque que le management dépend de « la logique de l'honneur. Selon lui, elle correspond à « l'importance que chacun des salariés, à son propre niveau, accorde à la réalisation de sa tâche, non pas selon les procédures définies, mais en fonction de la conception qu'il a intériorisée de son rôle, ses responsabilités, et selon l'interprétation qu'il a fait de la mission qui lui incombe ». Autrement dit, l'individu n'agit pas en fonction des règles et des procédures qui sont fixées par l'organisation mais en fonction de la coutume et de son sens du devoir. Il juge son propre travail donc les personnes qu'il considère comme légitimes pour l'évaluer sont les paires.

Cette logique influence la façon de gérer le personnel puisque l'individu « n'a, à la limite, de comptes à rendre qu'à sa propre conscience et à son propre sens de l'honneur ». Le management accorde une place importante à la tradition et aux coutumes. Celles-ci existent à partir du moment où elles ne sont pas écrites, où elles sont pratiqués par la majorité ou la totalité des individus et où ces derniers la considèrent comme obligatoire. Cela induit un fonctionnement informel et subjectif des relations entre les individus.

Les travaux de P. d'IRIBARNE montrent que le management de l'usine américaine est totalement différent de celui de l'usine française. Il remarque qu'il est basé sur une logique contractuelle des relations de travail. Il nomme ce modèle « l'échange fair entre égaux ». « Fair » est mot utilisé par les américains qui correspond à équitable, honnête et loyal. Ainsi,

² Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, « Gestions des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie », p 318-320, DUNOD : Paris, 2004.

le contrat qui régit les relations entre les différents acteurs de l'entreprise (dirigeants, employés et syndicats doit être « fair ». Ce contrat est semblable à celui qui régit les rapports entre les clients et les fournisseurs. Ainsi, selon lui, « A la manière d'un client insatisfait, le supérieur qui considère que l'un de ses subordonnés accomplit mal sa tâche peut s'en séparer ou réduire ses responsabilités, sans que cela soit perçu comme illégitime ».

Selon l'auteur « Dans cette culture, il s'agit avant tout de définir le plus explicitement et le plus précisément possible les termes d'un contrat : responsabilités de chacun, objectifs poursuivis, évaluation prévue, sanctions et récompenses... ». Il s'agit de rechercher une égalité de traitement des différents acteurs pour qu'aucun d'entre eux ne soit lésé ou privé de ses droits. Par conséquent, le management de l'entreprise américaine est construit sur la base de la loi et de la morale.

Contrairement aux relations de travail de l'usine française, celles-ci reposent sur une formalisation et un respect important des règles de l'organisation. Les pratiques de management sont donc différentes et reposent sur la recherche d'objectivité. Par exemple, l'évaluation du personnel « consiste en une procédure très précise, fondée sur des faits concrets et constatés, à partir d'objectifs clairement définis *a priori* : l'évaluation du personnel se doit elle aussi d'épouser des formes quasi contractuelles ». L'individualisation de l'évaluation est source de compétition entre les employés puisqu'il faut être « n°1 » et source de stress car, si le supérieur n'est pas satisfait, l'employé peut être licencié.

Chaque pays possède sa propre façon d'évaluer le personnel qui découle de sa culture et de son histoire. Cependant, il arrive que certaines pratiques managériales soient implantées d'un pays à l'autre par un effet de mimétisme. Il faut alors être vigilant quant à l'adéquation et à la cohérence entre ces pratiques et la culture du pays. D'après P. d'IRIBARNE, les principes de gestion américains ont inspiré le monde entier.

Selon, l'ouvrage, *Gestions des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie*, la manière d'évaluer le personnel en France serait issu de la culture contractuelle américaine, « les idées d'évaluation formalisée à travers une procédure et des critères, ou d'évaluation des performances par comparaison aux objectifs fixés, de sanction et de récompense liées à la plus ou moins bonne atteinte des objectifs, semble être avant tout des idées en phase avec le modèle américain d'un contrat *fair* entre le supérieur et son subordonné ». Les auteurs de cet ouvrage s'interrogent sur l'échec de ce type d'évaluation dans certaines organisations

françaises. Afin d'expliquer ce phénomène, ils émettent l'idée d'une possible inadéquation entre la « logique de l'honneur » et la « logique contractuelle ».

Le sujet qui nous intéresse dans ce mémoire est précisément l'introduction de cette logique contractuelle de l'évaluation du personnel dans les administrations françaises que sont les collectivités territoriales. Dans son ouvrage « La logique de l'honneur », p 96, Philippe d'IRIBRANE, souligne cette inadéquation culturelle « Lorsque chacun considère que ses devoirs sont largement fixés par la coutume du groupe professionnelle auquel il appartient, il acceptera mal que son supérieur prétende fixer ses objectifs ».

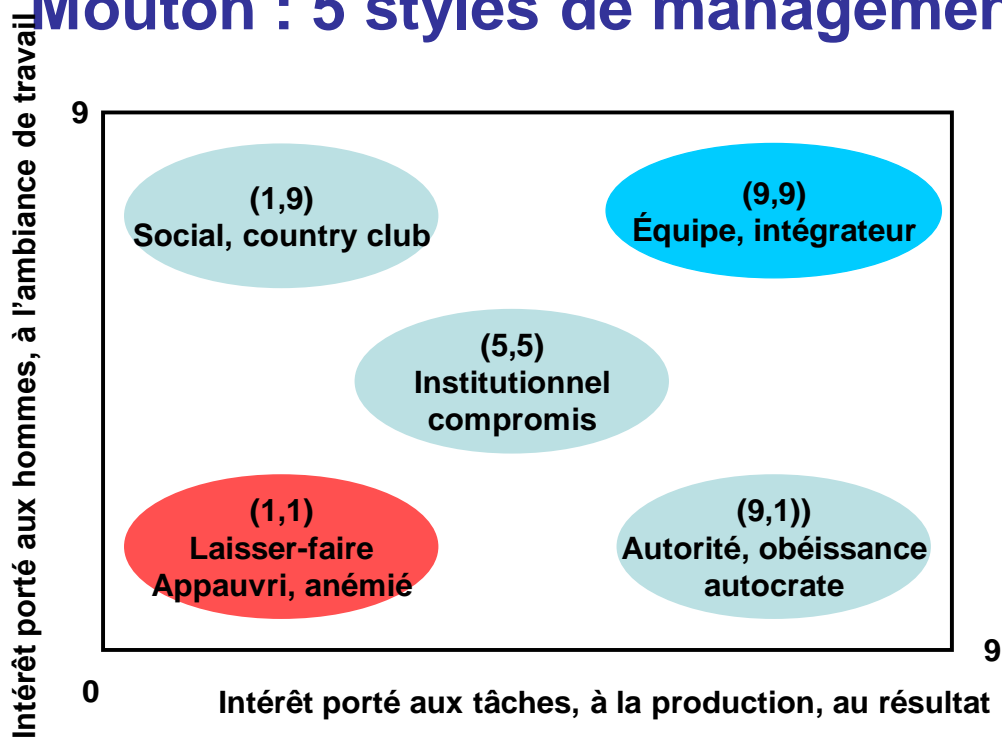
Il précise que dans le management français, le supérieur n'a pas besoin de fixer des objectifs précis aux employés pour que l'organisation fonctionne correctement mais que les collaborateurs reconnaissent les objectifs implicites qui leurs sont fixés. Selon cet auteur, un employé français travaille pour sa propre conscience professionnelle alors qu'un employé américain travaille pour son supérieur hiérarchique.

En conclusion, comme nous l'avons étudié dans le cours de management des individus, il faut être vigilant quant à l'introduction d'outils et de techniques d'une culture vers une autre. Par exemple, des Etats-Unis vers la France. En effet, les français accordent de l'importance à évaluer eux-mêmes leur travail et peuvent avoir du mal à accepter d'être évalué par un supérieur hiérarchique. Ensuite, il faut être attentif lorsque des outils et techniques utilisés dans le secteur privé sont introduits dans le secteur public, par exemple, l'introduction des entretiens individuels dans les collectivités territoriales. En effet, comme nous le verrons, cet outil a été développé dans les grandes firmes américaines.

Les styles de management

La façon d'évaluer le personnel relève du management pratiqué par le supérieur hiérarchique. Pour illustrer ce propos, nous pouvons reprendre une citation du président du groupe Interfaces qui est « Dites-moi comment vous faites passer vos entretiens et je vous dirai quel manager vous êtes ». Pour cela, nous allons nous intéresser à la grille de BLAKE et MOUTON (Schéma 2). Cette grille répertorie cinq styles de management et leurs différentes caractéristiques. Elle est extraite du cours de Management des individus de Madame Monique COMBES.

La grille managériale de Blake & Mouton : 5 styles de management



Les 5 formes de management (B&M)³

Le style laisser-faire (1,1) se caractérise par un manager inexistant, fuyant les responsabilités et les ennuis.

Le style social ou *country club* (en référence à l'importance accordée à la convivialité dans ce style de management) (1, 9) décrit un manager prêtant beaucoup d'attention à la sécurité et au confort de ses salariés, privilégiant une bonne ambiance de travail, parfois au détriment de la production.

Le style autocrate (9,1) dépeint un manager qui pressurise son équipe et ne se préoccupe que de résultats.

Le style intégrateur (9,9) représente un manager équilibré, encourageant et aidant son équipe dans la poursuite des objectifs fixés.

Le style institutionnel (5,5) se caractérise par un manager qui accorde une certaine importance à son personnel et à la production et qui vise un niveau de performance acceptable.

✓ L'essentiel :

- ✓ Définition de l'évaluation : Recueil et analyse systématique d'informations dans le but de dire la valeur, d'émettre un jugement et d'agir en conséquence.
- ✓ Il y a sept raisons d'évaluer le personnel d'après P.CASPAR, J-G. MILLET et Claude NORMAND : économique, sociologique, légale, culturelle, stratégique, méthodologique, pédagogique.
- ✓ Management culturel. France = logique de l'honneur : l'individu n'a de compte à rendre qu'à sa propre conscience et à son propre sens de l'honneur.
Etats-Unis = logique contractuel : les relations sont définies à partir d'un contrat *fair* (équitable, honnête et loyal).
- ✓ Les outils issus du management américain sont ceux qui ont majoritairement influencé les autres firmes du secteur privé notamment en France.
- ✓ La grille managériale de BLAKE et MOUTON permet d'identifier les différents styles de management. Il est indispensable de s'y intéresser car la façon d'évaluer le personnel dépend du style de management qui est pratiqué.

³ Cours de Management des individus de Madame Monique COMBES, 2010.

Ce premier chapitre nous a permis de comprendre pourquoi nous évaluons le personnel. Cet élément est important lorsqu'on s'intéresse aux outils d'évaluation. Puis, grâce aux travaux d'IRIBARNE, nous avons pu comprendre que les différences de management entre la France et les Etats-Unis relèvent des différences culturelles. Nous avons également constaté que la façon d'évaluer le personnel relève du style de management de l'évaluateur au travers de la grille de BLAKE et MOUTON.

Dans un second chapitre, nous allons nous intéresser à l'outil d'évaluation traditionnellement utilisé dans les administrations françaises qui est la notation.

CHAPITRE 2 : La notation.

L'intérêt de ce chapitre est d'étudier la notation qui est l'un des deux concepts essentiels au sujet de ce mémoire. C'est pourquoi, il est indispensable d'en donner la définition et le cadre législatif. Mais aussi, il est pertinent de s'intéresser aux sources d'erreurs et aux limites de cet outil et d'étudier son contexte managérial.

A. Définitions de la notation.

La notation⁴, « qui est annuelle, exprime l'appréciation de la valeur professionnelle des agents publics à travers deux éléments indispensables : une note chiffrée et une appréciation littérale. En pratique, il s'agit d'une note chiffrée allant de 0 à 20 et d'une appréciation d'ordre général exprimant la valeur professionnelle de l'agent et indiquant, si nécessaire, les aptitudes de l'intéressé à exercer d'autres fonctions dans le même grade ou dans un grade supérieur ».

Selon René MOULINIER, dans l'ouvrage « L'évaluation du personnel », p 172, paru en 2005, la notation est définie comme la « notation des qualifications et des performances d'un individu sous la forme d'une note, théoriquement étagée de 0 à 20 et la plupart du temps limitée à un faible éventail ». Celui-ci précise que dans l'administration française, elle est à

⁴ www.journaldesmaires.com, septembre 2009, Journal des maires, Fiches techniques : la notation des agents territoriaux, p 53-54.

l'origine de l'avancement du collaborateur et de l'évolution de sa carrière et a un impact indirect sur sa rémunération.

Il estime que c'est un système « très simple, directif, limité à un jugement global sur l'individu qui va se traduire par une note ». Celle-ci peut être effectuée sans que l'évalué ne soit au courant, ou sans échange et discussion avec l'évalué. Aussi, il considère la notation comme « un système archaïque ».

Selon certains auteurs comme Pierre CASPAR, Jean-Guy MILLET et Claude NORMAND, la notation est une opération exclusivement sociale, qui sert essentiellement à classer les individus les uns par rapport aux autres. « Sociale, car quelle que soit la circonstance, si l'on dit de quelqu'un qu'il a obtenu un 10 sur 20, cela signifie que son action ou son comportement est acceptable. Si l'on dit de quelqu'un qu'il a obtenu 8 sur 20, la traduction immédiate est qu'il doit encore faire un effort pour se hisser vers l'acceptable. Quant à celui qui reçoit la note de 15 ou plus, on sait qu'il est bon, voir brillant ».

Ces auteurs pensent que la note est propre à la culture française. Par exemple, ils affirment que demander le soir à son enfant: « Quelles notes as-tu eues » est typiquement français et que dans les pays nordiques la notation est utilisée uniquement pour effectuer une sélection parmi eux, afin de les départager. Selon eux, elle est un outil important de contrôle « un rapport de bourreau à victime peut s'établir dans un système de notation ».

Aussi, ils estiment que « l'on n'a pas besoin de notes pour exprimer la valeur d'un travail, d'une production, de l'efficacité d'une personne, car la note n'est pas un l'outil adéquat pour cela ». Ils préconisent l'utilisation de l'évaluation car elle permet de faire progresser un individu au travers des objectifs fixés.

Après avoir défini la notation, nous allons nous intéresser au cadre législatif par lequel elle est encadrée.

B. La législation relative à la notation.

Selon l'article 2 du décret n°86-473 du 14 mars 1986 relatif aux conditions générales de notation des fonctionnaires territoriaux, « La notation est établie chaque année au cours du dernier trimestre, après que l'intéressé a fait connaître ses vœux relatifs aux fonctions et affectations qui lui paraîtraient les plus conformes à ses aptitudes, et après avis, le cas échéant, des supérieurs hiérarchiques de l'intéressé ».

Selon Bruno COHEN-BACRIE⁵, elle joue un rôle important pour l'appréciation des délais d'avancement d'échelon et d'avancement de grade qui tiennent compte de la valeur professionnelle. De plus, elle est également prise en compte dans la promotion interne ou en cas de procédure disciplinaire.

Il précise les conditions dans lesquelles elle est fixée. Dans un temps, le directeur général des services propose une note en s'appuyant sur les critères relatifs au grade de l'agent. Elle est prise après avis ou non du chef de service de l'agent. Ensuite, il va dater et signer la fiche de notation et la transmettre à l'autorité territoriale. Cette dernière, « au vue des propositions du directeur général des services, formule ses observations sur les vœux de l'agent et exprime sa valeur professionnelle par une note chiffrée et une appréciation générale ».

Ensuite, les fiches individuelles de notation doivent être communiquées aux commissions administratives paritaires (CAP). « Ces dernières prennent connaissance des éléments de notation et peuvent, sur demande d'un agent, proposer la révision de la note chiffrée ou de l'appréciation générale. (...) L'agent prend connaissance de sa note chiffrée, de l'appréciation générale et des observations faites sur ses vœux. Puis, il date et signe sa fiche, sauf en cas de demande de révision ».

Concernant les critères de notation des fonctionnaires territoriaux de catégorie C, ils reposent sur quatre éléments. Il s'agit des connaissances professionnelles, de l'initiative avec l'exécution, la rapidité, la finition, le sens du travail en commun et des relations avec le public et enfin, la ponctualité et l'assiduité. L'administration a la possibilité d'établir une grille de notation qui détaille ces quatre critères. Enfin, pour les catégories A et B, les critères portent

⁵ www.journaldesmaires.com, septembre 2009, Journal des maires, Fiches techniques : la notation des agents territoriaux, p 53-54.

sur les aptitudes générales des agents, leur efficacité, leurs qualités d'encadrement et leur sens des relations humaines.

Après avoir analysé le cadre législatif de la notation, il est nécessaire d'identifier les limites de cet outil d'évaluation.

C. Les sources d'erreurs et les limites de la notation.

Claude LEBY-LEBOYER considère que la note est un élément important de la gestion des ressources humaines et porte sa réflexion vers les méthodes de notation et leurs sources d'erreurs. La première énoncée est l'indulgence du notateur. « La signification qu'on peut accorder à chaque notation dépend de l'indulgence du notateur qui l'a donné ». Pour illustrer ses propos, il prend l'exemple d'une personne notée par deux notateurs différents. Le premier est indulgent et n'utilise pas de note basse alors que le deuxième utilise des notes faibles. Selon cet auteur, « les répartitions de notes attribuées aux mêmes employés par ces deux personnes ne coïncideraient pas et ne pourraient être considérées comme équivalentes ».

La deuxième est l'effet de Halo. Selon Claude LEBY-LEBOYER, il « concerne la difficulté, éprouvée par les notateurs, pour juger de manière analytique et indépendante, les différents points de fiche de notation ». Cela concerne la représentation et l'impression générale que le notateur a d'une personne et dont il n'arrive pas à se détacher pour la noter objectivement. Selon cet auteur, l'effet de Halo peut être surmonté par le biais de formations proposées aux notateurs où ils sont mis en garde sur cet effet et réalisent différents exercices pour le surmonter.

La troisième limite est l'erreur de tendance centrale. D'après cet auteur, elle « vient des difficultés rencontrées par les notateurs pour faire correctement le travail qu'on attend d'eux. Ne sachant pas bien comment noter, soit parce qu'on ne leur a pas appris à le faire, soit parce qu'ils n'ont pas suffisamment d'informations utilisables, ils emploient surtout les échelons moyens, ce qui réduit évidemment la dispersion des notations ».

Selon René MOULINIER, auteur de « L'évaluation du personnel : L'évaluation, un outil de cohésion et de développement pour l'entreprise », p 16-17, la notation est une pratique propre aux administrations, la vitesse de progression de carrière et l'évolution de la rémunération dépendent d'elle. Il pense qu'elle n'est pas significative et prend l'exemple

d'une collectivité où la note commence à partir de 15 et qu'elle n'est pas supérieur à 15,5. Selon l'auteur « ce n'est plus de l'évaluation, c'est de la prédestination ». Il prend aussi l'exemple d'une administration où les agents étaient notés entre 19,5 et 19,75 et où les notes ont été baissées de deux points pour remettre en place une possibilité de progression. Ces exemples nous permettent de mettre en évidence une des limites de la notation.

Les autres inconvénients, mis en évidence par l'auteur, sont la subjectivité de l'évaluateur et le manque d'information de la note chiffrée sur le travail du collaborateur. Selon cet auteur, elle dépend « de la sévérité ou de la bienveillance de l'évaluateur ». De plus, elle n'offre pas la possibilité à l'évalué d'obtenir des informations ou des précisions sur le travail qu'il a accompli et sur ce que l'on attend de lui. Selon René MOULINIER, « elle tombe comme un jugement dont on ne connaît pas les attendus ».

Afin d'appuyer ses arguments, l'auteur prend l'exemple des notes que nous recevons à l'école. Il précise qu'elles n'ont pas de sens si elles ne sont pas accompagnées d'un corrigé expliquant à l'élève les endroits où il a fait des erreurs et les points sur lesquels il doit progresser. D'après cet auteur, « la note en elle-même est insuffisante, elle ne trouve sa pertinence que dans le commentaire qui l'accompagne ». Il préconise donc l'abandon du système de notation pour son aspect trop réducteur et son faible contenu informatif.

Néanmoins, il estime qu'elle présente certains avantages comme la possibilité de réaliser des classements, des comparaisons ou des traitements graphiques. En effet, les données chiffrées correspondant aux différents critères de notation se prêtent facilement à la représentation et à l'interprétation graphique. Cela permet de comparer les notes des différents agents et d'analyser l'évolution de la note d'un agent dans le temps. Le principal avantage de cet outil énoncé par l'auteur est sa facilité d'utilisation pour l'administration des Ressources Humaines.

Enfin, nous allons nous intéresser au contexte managérial dans lequel s'inscrit la notation.

D. Le contexte managérial de la notation.

Loïc CADIN, Francis GUERIN et Frédérique PYGEYRE, dans l'ouvrage « Gestion des Ressources Humaines : Pratiques et éléments de théorie », p309-310, analysent les pratiques des entreprises par rapport aux théories managériales. Selon ces auteurs, la notation s'inscrit dans le management scientifique. Cette théorie managériale se caractérise par la recherche d'objectivité notamment à travers l'évaluation du personnel.

Ils affirment que « les pratiques de notation encore en vigueur dans l'administration publique française ou dans l'armée, avec recorection ou relissage des notes par un responsable hiérarchique de niveau supérieur, peuvent être interprétées en fonction de cette logique de l'objectivité ». Ce type de management est lié à la logique de poste que l'on retrouve dans les administrations françaises. L'objectivité repose sur la définition de critères précis liés au poste. Ainsi, pour évaluer le travail d'un collaborateur, le supérieur va observer si les tâches effectuées correspondent aux exigences du poste.

✓ L'essentiel :

- ✓ Définition de la notation : il s'agit d'une note chiffrée allant de 0 à 20 et d'une appréciation d'ordre général exprimant la valeur professionnelle de l'agent.
- ✓ Article 2 du décret n°86-473 du 14 mars 1986, « La notation est établie chaque année au cours du dernier trimestre, après que l'intéressé a fait connaître ses vœux relatifs aux fonctions et affectations qui lui paraîtraient les plus conformes à ses aptitudes, et après avis, le cas échéant, des supérieurs hiérarchiques de l'intéressé ».
- ✓ Les limites de cet outil : subjectivité du notateur, effet de HALO, peu significative, manque de commentaires.
- ✓ Les avantages : outil simple et facile à utiliser pour les Ressources Humaines.
- ✓ Le contexte managérial : management scientifique, recherche d'objectivité, lié à une logique de poste.

Ce chapitre nous a permis d'étudier la notation pour comprendre quelles sont les finalités de cet outil et quel est le contexte dans lequel la notation fonctionne. Il nous a également permis d'identifier qu'elle présente certaines limites. En effet, dans tous les ouvrages consultés, les auteurs sont très critiques envers cet outil d'évaluation qui perdure encore dans certaines administrations françaises.

Nous allons désormais nous intéresser à l'entretien individuel qui remplacera bientôt la note dans les collectivités territoriales.

CHAPITRE 3 : L'entretien d'évaluation.

Dans ce chapitre, nous allons définir l'entretien d'évaluation. Puis, nous allons nous intéresser à son histoire. Ensuite, nous étudierons son apparition dans les textes de lois qui régissent le fonctionnement des collectivités territoriales. Enfin, nous analyserons le contexte managérial dans lequel il s'inscrit.

A. Définitions de l'entretien d'évaluation.

« Comme pour tout entretien⁶, il est une forme de communication verbale et gestuelle dont le but est l'évaluation. L'entretien annuel d'évaluation se veut un moment de dialogue « en distance », un acte de management et un outil de gestion des ressources humaines. Il constitue l'occasion, pour l'évaluateur et l'évalué, d'établir le bilan de la période de référence en termes d'activités, de performances et de compétences et de coconstruire les objectifs pour la période suivante avec les moyens associés ».

Selon Jacques LEMONIER, il permet d'évaluer « les qualités de la personne, la qualité du travail, les compétences, les performances ». D'après l'auteur, la notion de performances renvoie surtout « à l'effort particulier exercé au-delà du travail bien fait, du moins pour la majorité du personnel des entreprises, c'est-à-dire en dehors de ceux exerçant des responsabilités économiques ou très opérationnelles ».

⁶ Pierre CASPAR, Jean-Guy MILLET, Claude NORMAND « Evaluation, trappe ou tremplin ? » p 203, Editions d'Organisation : Groupe EYROLLES, 2010.

Afin de réussir l'entretien individuel, l'auteur préconise les étapes suivantes :

- Commencer par un échange sur la fonction.
- Construire, implicitement dans un premier temps, un référentiel de valeurs communes afin d'aborder les objectifs et leur évaluation dans un cadre fédérant.
- Aborder le « travail bien fait » et ses moyens (les compétences) avant la performance, qui se trouve au-delà.
- Et, donc, aborder la performance en fin d'entretien.

D'après cet auteur, l'entretien individuel a pour objectif de « faire le point de l'année écoulée et de la situation », c'est-à-dire d'analyser les résultats du point de vue du collaborateur et du supérieur, d'évaluer les compétences, de fixer des objectifs et d'envisager les perspectives professionnelles.

Cet outil est différent de l'entretien professionnel. D'après Pierre CASPAR, Jean-Guy MILLET et Claude NORMAND, l'objectif de l'entretien professionnel est d'envisager et préparer l'évolution professionnelle d'une personne. « Il se réalise autour de trois principes qui sont :

- celui du désir porté par la personne, ses souhaits, ses envies et aspirations ;
- celui de la réalité portée par le manager (ou le conseil) remplaçant le « désir » dans le champ des possibles avec la prise en compte de l'évaluation des potentiels ;
- celui du dialogue porté par l'évaluateur et l'évalué pour confronter le « désir » au « possible », envisager et évaluer un projet avec ses actions d'accompagnement ».

Après avoir défini l'entretien individuel, il est pertinent de s'intéresser à son évolution historique.

B. Rapide historique de l'entretien individuel.

Selon Jacques LEMONNIER⁷, l'entretien individuel date de 1933. Il est mis en place par Elton MAYO dont les expériences à la Western Electric sont à l'origine de l'Ecole des Relations Humaines. D'après lui, c'est l'outil fondamental du management qui permet un échange individuel. Néanmoins, il précise qu'il existe des échanges collectifs et que ces deux outils sont indispensables. Ainsi, il ne s'agit pas de remplacer l'échange collectif par l'entretien individuel.

Selon cet auteur, « Depuis les années 1970, l'entretien annuel comporte une part d'évaluation des performances. Depuis une décennie, l'entretien annuel est dit « d'évaluation » après avoir été « d'appréciation », « de carrière », « de progrès », « d'évolution » ». En effet, il s'est développé dans les entreprises françaises du secteur privé dans un contexte économique de concurrence accrue et de recherche de la performance. De plus, il est issu du management par les objectifs, développé par les auteurs américains.

Peter DRUCKER⁸, théoricien américain du management a observé les pratiques de grandes firmes américaines comme IBM ou GENERAL MOTORS. Ce type de management s'est développé en France dans les années 1960. Il consiste à fixer des objectifs, suivre la réalisation des objectifs et mesurer les résultats obtenus. Tous les membres de l'organisation doivent avoir des objectifs et sont tenus pour responsables s'ils ne les atteignent pas.

Un autre courant qui a influencé l'entretien individuel est l'école de PALO ALTO⁹ qui est le nom d'une petite ville située en banlieue sud de San Francisco. Ce courant s'est développé dans les années 1950 et 1960 et introduit une nouvelle approche des relations humaines. Les auteurs de ce courant élaborent une nouvelle conception de la communication selon « tout comportement est communication ». Par exemple, Carl ROGER est à l'origine de la notion d'« écoute active » qui doit être pratiquée lors d'un entretien d'évaluation. Elle renvoie à « une attitude bienveillante, non directive, très concentrée sur la personne ».

Ce rapide historique nous a permis de comprendre l'évolution de cet outil. Nous allons désormais étudier la loi qui l'introduit dans les collectivités territoriales.

⁷ Jacques LEMONNIER, « Les objectifs individuels de performances » p 88-89, Edition VUIBERT : Lire agir, 2010.

⁸ Peter DRUCKER, « Devenez manager », Edition PARIS : Village Mondial, 2006.

⁹ Cours de Management des individus, Madame Monique Combes, 2010 / 2011.

C. L'entretien d'évaluation introduit par le décret n°2010-716 du 29 juin 2010.

Comme nous l'avons vu, l'entretien individuel est fréquemment utilisé par les entreprises du secteur privé depuis les années 1970. Désormais, celui-ci va s'introduire progressivement dans les collectivités territoriales jusqu'en 2014 où il remplacera complètement la notation.

La loi est le principal facteur de contingence externe qui agit sur les collectivités territoriales. Les éléments de contingence sont des facteurs internes ou externes qui influencent le fonctionnement de l'organisation. Par exemple, nous remarquons que l'évaluation des fonctionnaires territoriaux est encadrée par la loi.

Depuis la loi du 3 août 2009¹⁰ relative à la mobilité et aux parcours professionnels, les collectivités territoriales ont la possibilité d'expérimenter l'entretien individuel. Cette loi a inséré, dans la loi du 26 janvier 1984 relative à la fonction publique territoriale, un article 76-1 selon lequel, « au titre des années 2010, 2011 et 2012, l'autorité territoriale peut se fonder, à titre expérimental et à titre dérogatoire, sur un entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires ». Ensuite, le décret du 29 juin 2010 est venu en préciser les modalités.

Selon l'article 2 du décret n°-2010-716 du 29 juin 2010 « Le fonctionnaire bénéficie chaque année d'un entretien professionnel qui donne lieu à compte rendu».

Selon l'article 3 de ce décret, « L'entretien professionnel est conduit par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire. Il porte principalement sur :

1° Les résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;

2° La détermination des objectifs assignés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des évolutions prévisibles en matière d'organisation et de fonctionnement du service ;

3° La manière de servir du fonctionnaire ;

4° Les acquis de son expérience professionnelle ;

¹⁰ Sophie SOYKURT, « L'entretien individuel des agents territoriaux en 10 questions », La Gazette des communes, 23 août 2010.

5° Le cas échéant, ses capacités d'encadrement ;

6° Les besoins de formation du fonctionnaire eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et aux formations dont il a bénéficié ;

7° Les perspectives d'évolution professionnelle du fonctionnaire en termes de carrière et de mobilité ».

Ensuite, l'article 4 porte sur les critères d'évaluation, « Les critères à partir desquels la valeur professionnelle du fonctionnaire est appréciée, au terme de cet entretien, sont fonction de la nature des tâches qui lui sont confiées et du niveau de responsabilité assumé. Ces critères, fixés après avis du comité technique paritaire, portent notamment sur :

1° L'efficacité dans l'emploi et la réalisation des objectifs ;

2° Les compétences professionnelles et techniques ;

3° Les qualités relationnelles ;

4° La capacité d'encadrement ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur ».

Le cadre législatif est indispensable à l'étude de l'entretien individuel dans les collectivités territoriales. Il nous permet d'identifier la façon dont celles-ci doivent le mettre en place. Enfin, nous allons nous intéresser à son contexte managérial.

D. Le contexte managérial de l'entretien d'évaluation.

Il s'agit du courant des relations humaines et l'appréciation. D'après L. CADIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, il est issu des théories de la motivation qui « insistent sur l'attente de retour, les besoins de reconnaissance, les besoins de réalisation de soi et de dépassement ». Ainsi, l'entretien individuel répond à ces besoins par le biais d'un véritable moment d'échange et de communication entre le supérieur et le collaborateur. En effet, d'après ces auteurs « La qualité de ce moment est susceptible de régénérer la confiance, la motivation, et de fonder un contrat mutuel ». Le courant des relations humaines est très centré sur le bien-être des collaborateurs.

✓ L'essentiel :

- ✓ Définition de l'entretien individuel : Il constitue l'occasion, pour l'évaluateur et l'évalué, d'établir le bilan de la période de référence en termes d'activités, de performances et de compétences et de coconstruire les objectifs pour la période suivante avec les moyens associés
- ✓ Rappel historique : développé par les auteurs et les firmes américaines, il relève du management par les objectifs. Ensuite, il a influencé la plupart des firmes privées dont le contexte économique était très concurrentiel.
- ✓ Le décret n°2010-716 du 29 juin 2010 prévoit l'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale.
- ✓ Il est issu des théories de la motivation et du courant des relations humaines qui prennent en compte les besoins et attentes des salariés.

Ce chapitre nous a permis d'étudier l'entretien individuel et ses objectifs. Nous avons pu comprendre le contexte dans lequel il s'est développé. Cet aspect est très important pour comprendre le sujet du mémoire. En effet, cela nous permet de vérifier si cet outil peut être facilement introduit dans les collectivités territoriales.

Dans ce dernier chapitre nous allons étudier le passage du modèle objectivant de gestion des Ressources Humaines au modèle individualisant. Nous allons voir que l'introduction de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale a pour objectif le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats. Cela est le reflet d'une transition entre le modèle objectivant et individualisant.

CHAPITRE 4 : L'évaluation du personnel est le reflet d'une transition au sein des collectivités territoriales.

Dans un premier temps, nous allons étudier la transition entre deux modèles de gestion des Ressources Humaines. Puis, dans un deuxième temps, nous allons nous intéresser à des collectivités qui ont déjà supprimé la notation pour mettre en place l'entretien individuel. Cela va nous permettre d'identifier si c'est un succès et les éventuelles difficultés rencontrées.

A. Le passage du modèle objectivant au modèle individualisant.

Afin d'identifier le type de configuration organisationnelle de la ville de Reims et Reims Métropole, nous allons nous intéresser à l'étude de Henri MINTZBERG sur les organisations. Dans ses travaux sur les types d'organisation, il identifie cinq configurations organisationnelles qui sont : entrepreneuriale, missionnaire, bureaucratique, professionnelle, adhocratique. Ces configurations ont pour objectif d'analyser la structure et le fonctionnement d'une organisation.

Dans leur ouvrage, *Les pratiques des Ressources Humaines*, Le Seuil, 2000, F. PICHAULT et J.NIZET, établissent cinq modèles de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui correspondent aux cinq configurations organisationnelles d'Henri MINTZBERG. Il y a le modèle arbitraire, objectivant, individualisant, conventionnaliste et valoriel.

A partir des réalisations de ces auteurs, nous allons analyser le fonctionnement de la collectivité territoriale de Reims. Dans un premier temps, nous allons déterminer le type de configuration organisationnelle à laquelle se rapproche cette organisation. Puis dans un deuxième temps, le modèle de GRH.

- Tableau 1 : La configuration bureaucratique et adhocratique d'Henri MINTZBERG.

| CONFIGURATION BUREAUCRATIQUE | CONFIGURATION ADHOCRATIQUE |
|--|--|
| Division forte du travail horizontale et verticale. | Adhocratique signifie : qui convient à la situation, à une demande spécifique. |
| La coordination se fait par la standardisation des procédés. | Faible division du travail, horizontale et verticale. |
| Les analystes définissent les procédés et la division du travail. La formation est importante. | Les salariés sont polyvalents et reçoivent peu d'ordres. Il y a un ajustement mutuel. |
| Le but de l'organisation est un but de système, c'est-à-dire que l'organisation a des objectifs qui lui sont propres. Ils sont clairement définis. | Les buts sont clairs et précis. |
| Le pouvoir est très centralisé. | Le pouvoir est réparti entre le centre opérationnel, la ligne hiérarchique et le sommet stratégique. |

- Tableau 2 : Le modèle objectivant et individualisant de F. PICHAULT et J .NIZET.

| | MODELE OBJECTIVANT | MODELE INDIVIDUALISANT |
|----------------------------|--|--|
| Recrutement | Formel / Planification quantitative. La sélection est faible. | Informel / Gestion prévisionnelle des compétences. Importance de la sélection. |
| Départ | Règlementé / critères juridiques et économiques / Individuel ou collectif. | Turn-over important / Mobilité du salarié. |
| Culture | Respect de la culture hiérarchique et des règles. Développement d'un corps de catégories affichées dans les conventions collectives. | Importance de la culture / Forte culture commune (rites/parrainages...). |
| Formation | Formalisée / Bilan social / Savoir-faire. | Importante / Individualisée / basée sur les compétences des individus / Développement personnel / Savoir-Etre. |
| Communication | Centralisée / Formalisée / Descendante / Verticale. | Très centralisée / Ascendante et latérale / Informelle / Descendante. |
| Evaluation | Limitée / Contrôle du respect des règles / Liée au système de rémunération / Formelle / Grilles d'évaluation remplies par le N+1. | Très importante / Par les objectifs individuels / Individuelle et individualisée / Conséquences importantes sur la rémunération et la promotion. |
| Promotion | Ancienneté / Formation / Concours interne / VAE. | A l'évaluation de la performance / Entretien d'évaluation. |
| Rémunération | Basée sur le collectif / Salaire forfaitaire déterminé à priori. | En fonction des performances / Déterminée à postériori. |
| Temps de travail | Règlementé / Bien rémunéré. | Flexible / Individualisé. |
| Relations professionnelles | Oui, très importantes. Négociation des conventions collectives. | Pas de conflit / Individualisation. |

La collectivité territoriale de Reims correspond à la configuration bureaucratique et au modèle objectivant. En effet, le pouvoir est centralisé au niveau de la direction générale et laisse peu d'autonomie aux agents. De plus, tous les domaines de la gestion des Ressources Humaines sont très formalisés. Par exemple, la promotion se fait en fonction de critères

formels comme l'ancienneté, l'obtention de concours. Par ailleurs, l'évaluation repose sur une grille d'évaluation et donne lieu à une note.

Les tâches de l'agent sont définies explicitement dans la fiche de poste et la rémunération est liée au statut de l'agent. Enfin, la promotion, le recrutement et la rémunération sont basés sur les qualifications et les concours. Cette organisation fonctionne sur une logique de poste, les qualités sont définies comme celles requises pour réaliser des tâches prescrites pour chaque poste de travail.

Néanmoins, ce fonctionnement tend à basculer vers le modèle individualisant. En 2006, un bouleversement s'opère avec la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF). Celle-ci introduit la notion de mission pour les agents territoriaux et chaque mission est évaluée. La notion de compétences et de performances est ainsi introduite dans la fonction publique. On assiste au passage de la logique de poste à la logique de compétences.

Cette dernière qualifie les individus directement du point de vue des qualités professionnelles acquises qu'ils mobilisent pendant leur travail et non plus par l'intermédiaire des métiers, d'un poste de travail ou d'un grade. Cela entraîne une obligation d'être sous pression, une compétition entre les salariés car il faut démontrer sa flexibilité. L'individu doit s'impliquer entièrement dans son travail. On assiste à une individualisation des entretiens d'évaluation du personnel et de ses compétences.

En effet, la traditionnelle notation des agents territoriaux devrait bientôt être totalement remplacée par l'entretien individuel d'évaluation. Le décret n°2010-716 du 29 juin 2010 prévoit la possibilité d'expérimenter l'entretien professionnel dans les collectivités territoriales. Cela ne prendra totalement effet qu'en 2014. La collectivité territoriale de Reims utilise donc ces deux outils pour évaluer le personnel et l'entretien individuel a été formalisé en 2009, c'est-à-dire qu'il fait l'objet d'une fiche d'évaluation.

En conclusion, la logique de qualification et la logique de compétences coexistent au sein de la collectivité territoriale de Reims car le fonctionnement est basé sur les qualifications et les concours mais la tendance va vers une logique de compétences avec l'individualisation de l'évaluation du personnel et la fixation d'objectifs qui introduit la notion de performance.

Après avoir analysé la transition qui s'opère actuellement dans les collectivités territoriales, nous allons étudier l'exemple de collectivités qui ont totalement remplacé la notation par l'entretien individuel.

B. L'entretien individuel : exemple de collectivités territoriales ayant remplacé la notation.

D'après l'article, « Entretien d'évaluation : Un outil majeur pour dynamiser les carrières » extrait de la gazette des communes du 29 novembre 2010, certaines collectivités territoriales n'ont pas attendu le décret n°2010-716 du 29 juin 2010 pour mettre en place l'entretien individuel et remplacer complètement la notation.

Il s'agit par exemple du conseil général de l'Isère, de celui du Nord Pas de Calais, de la collectivité territoriale de Lyon ou de Brest. Le conseil général de l'Isère a complètement abandonné la logique de poste au profit de la logique de compétence. En effet, d'après Julie BOWIE, chef du service « emploi et compétence » à la direction des Ressources Humaines, ce qui intéresse le supérieur dans le cadre de l'entretien individuel, ce sont les compétences que l'agent a mobilisé, la façon dont il a surmonté les difficultés qu'il a rencontrées et les raisons qui ont fait qu'il n'a pas atteint ses objectifs.

Selon elle, « l'entretien d'évaluation offre un temps d'échange précieux. La notation est souvent mal vécue par les agents, car il y a l'idée d'un jugement de valeur ». Pour cette raison, ils ont abandonné la notation depuis plus d'une dizaine d'années. Afin d'assurer la gestion des entretiens individuels, ils se sont dotés en 2009 du logiciel « FONCEVAL ».

Ce dernier leur permet de « saisir les comptes rendus d'entretiens, de mettre à jour les fiches de poste et d'accéder à un référentiel des emplois types de la collectivité ». L'entretien est très important pour eux car il leur permet de savoir « si l'agent possède les qualités attendues pour un poste, de quelles formations il a éventuellement besoin et quelles sont les évolutions de carrière qu'il peut envisager ».

Selon Sylvia DEROO, chargée de mission au conseil général du Nord-Pas-de-Calais, l'entretien individuel permet de formaliser les demandes de l'agent, que ce soit en terme de mobilité ou de formation, « même si l'agent exprime ses souhaits au quotidien, l'entretien est un cadre formel au terme duquel sont recensées ses demandes ». D'après elle, cela constitue

une véritable « plus-value » Ressources Humaines dans le sens où il permet une meilleure gestion des mobilités.

Afin de faciliter l'utilisation des entretiens individuels, le conseil général du Nord-Pas-de-Calais, s'est également doté d'un logiciel de traitement des informations nommé « FOEDERIS ». Pour que la dématérialisation des entretiens soit une réussite, tous les évaluateurs ont reçu une demi-journée de formation à la maîtrise du logiciel et une assistance téléphonique a été mise en place pour aider les supérieurs à la conduite de l'entretien.

L'entretien individuel présente un enjeu important, celui de l'avancement de carrière. Ce dernier est réalisé en fonction de la note de l'agent. Par conséquent, la suppression de la notation implique de mettre en place d'autres critères pour déterminer l'avancement de carrière des agents.

Xavier MAIRE, Directeur Général Adjoint des Ressources Humaines au conseil général du Nord-Pas-Calais, expérimente « un système d'appréciation littérale de la manière de servir des agents ». « Par exemple, la qualité « capacité à mener une équipe » est accompagnée de cinq critères permettant d'apprécier plus finement le travail d'un collaborateur. Cette grille nous aide à hiérarchiser les possibilités d'avancement ».

Certaines collectivités ont également abandonné la notation comme celle de Lyon. D'après Stéphanie LIOGIER, responsable de dignité et gestion des carrières, l'objectif est de « formaliser le temps d'échange entre l'agent et son supérieur, affiner les besoins en formations, identifier les demandes de mobilité, donner du sens au travail et ne plus se baser sur une notation qui ne veut rien dire ».

C'est également le cas de la collectivité territoriale de Brest (Brest métropole) qui n'utilise plus la notation depuis 2009 pour évaluer les agents mais qui s'appuie sur l'évaluation des critères, les commentaires et les objectifs.

✓ L'essentiel :

| | |
|---|--|
| ✓ | Changement de modèle au sein des collectivités territoriales : passage du modèle objectivant basé sur une logique de poste au modèle individualisant basé sur une logique de compétence. |
| ✓ | Le bilan de l'entretien individuel est positif d'après les collectivités qui l'ont déjà mis en place. Le principal avantage est la communication entre l'agent et son supérieur qui permet de détailler et d'approfondir les commentaires sur le travail réalisé durant l'année. |

Pour conclure cette première partie, nous pouvons effectuer un récapitulatif des avantages et des inconvénients de la notation et de l'entretien individuel d'après les articles de presse sélectionnés sur ce sujet. Puis, nous nous intéresserons aux enjeux de l'introduction de l'entretien individuel dans les collectivités territoriales. Voici le Tableau 3 récapitulatif :

| Auteurs | NOTATION | | ENTRETIEN INDIVIDUEL | |
|------------------------|-----------|---|--|---|
| | Avantages | Limites | Avantages | Limites |
| François-Xavier NERDEN | | <ul style="list-style-type: none"> - Système archaïque. - Ne reflète pas la valeur du travail. | <ul style="list-style-type: none"> - Opportunité managériale. - Vérifier que l'action a du sens. - Appréciation des résultats. | <ul style="list-style-type: none"> - Possibilité de grille d'évaluation avec des critères pompeux. - Tentation de dominer l'autre. - Inefficacité de la prime car l'argent n'est pas une fin en soi. |
| Thierry CRAPEZ | | <ul style="list-style-type: none"> - Acte d'autorité. - Management directif. - Peu appréciée par les agents. | <ul style="list-style-type: none"> - Progrès des résultats. - Efficacité professionnelle. - Epanouissement des agents. | |
| Delphine NORMAND | | | <ul style="list-style-type: none"> - Dynamisation de la politique RH. - Rencontre avec le supérieur. - Valorisation des travaux. | |
| Didier BONFILS | | | <ul style="list-style-type: none"> - Moment d'échange privilégié. - Bilan de l'année écoulée et traitement des questions personnelles. - Meilleure gestion des carrières. - Renforcement du management de proximité. | |

| | | | | |
|---------------------|--|---|---|--|
| Joëlle PELOSSE | | | | - Difficile de fixer des objectifs à des agents peu qualifiés. |
| Sylvestre PERRAULT | | - Logique d'harmonisation. - Privilège l'ancienneté. | - Bilan du fonctionnement global du service. | - Mise en place de formations et préparation à l'entretien. |
| Julie BOWIE | | - Mal vécue par les agents. | - Temps d'échange précieux. - Gestion par les objectifs et les compétences. | |
| Stéphanie LIOGER | | | | - Contrainte : Formaliser l'entretien génère un surcroît de travail pour les services RH. |
| Marc MOUSLI | | - Couteux. - Exercice fastidieux. - Dure des mois. - Effet dérisoire. - Machine de frustration. | - Faire le point sur les relations de travail, les besoins en formation, les aspirations d'un salarié et les difficultés rencontrées. | - Non approprié pour évaluer les objectifs de l'agent et en fixer de nouveaux. - Résistance des managers. - Manque de temps. - Difficulté d'accorder les moyens nécessaires - l'échec n'est pas dû à l'agent seul. |
| Stéphanie MARSEILLE | | - Caractère abrupt. | | - Ouvre la discussion. |
| Jérôme TOURNE | | | - Détaille les commentaires sur le travail de l'agent. | |
| Sophie MACAIRE | - Rôle fondamental pour : l'avancement des agents. - Délais d'avancement d'échelon et de grade. - Promotion interne. | | | |

Pour la gestion des Ressources Humaines, mettre en place l'entretien individuel représente un enjeu majeur au niveau de la carrière. En effet, l'avancement d'échelon dépend de la notation. Par exemple, pour la collectivité territoriale de Reims, un agent qui a une note supérieure à 16 augmente d'un échelon au minimum du temps prévu par le répertoire des

carrières de la fonction publique territoriale. Nous reviendrons sur ce point dans la deuxième partie pour préciser la manière dont fonctionne l'avancement d'échelon dans la collectivité de Reims.

Un autre enjeu pour les Ressources Humaines est l'impact de l'entretien individuel sur la rémunération car une prime de « Fonction et de résultats » peut être attribuée aux fonctionnaires d'Etat selon les résultats obtenus. Elle est mise en place dans certains ministères et devrait être totalement appliquée par la fonction publique d'Etat en 2012. L'objectif du gouvernement est de la généraliser à toutes les fonctions publiques.

Ensuite, l'expérimentation de l'entretien professionnel tel qu'il est prévu par la loi est très encadrée et réglementée notamment au niveau des délais.

Ainsi, les collectivités territoriales qui se lancent dans l'expérimentation de l'entretien professionnel doivent respecter cet article. Le risque encouru pour la collectivité est d'assister à une multiplication des contestations de la part des agents si elle ne respecte pas précisément cette procédure.

Enfin, le dernier enjeu ne concerne pas seulement les Ressources Humaines, mais la culture de l'organisation. En effet, l'objectif de l'entretien professionnel est de passer d'une logique de moyen à une logique de résultat basée sur la performance. Cela vient révolutionner la façon de fonctionner des administrations publiques qui privilégiaient l'égalité entre les agents avec une gestion du collectif. Désormais, les agents devront s'adapter à une individualisation de leur travail avec un management par les objectifs. L'enjeu est alors culturel car les valeurs et le fonctionnement des administrations françaises vont évoluer. Le rôle des Ressources Humaines sera alors d'accompagner et de former les agents à ce changement.

Cette première partie nous a permis d'étudier la littérature qui concerne le sujet de ce mémoire. Nous avons analysé les deux outils d'évaluation qui font débat dans les collectivités territoriales. La revue de littérature est indispensable pour comprendre le contexte du sujet et les enjeux qui gravitent autour du passage de la notation à l'entretien individuel. Ainsi, nous avons vu qu'ils concernent à la fois la gestion des Ressources Humaines mais également le fonctionnement global des administrations françaises avec une évolution des valeurs.

Dans une seconde partie, nous allons étudier le lieu où l'enquête de terrain s'est déroulée. Cela est nécessaire pour comprendre les résultats. En effet, lorsqu'on interroge le

personnel d'une structure, il faut s'intéresser à cette organisation au préalable. Cette étape nous permettra de comprendre et de situer le discours des individus interrogés.

Partie 2 : Méthodologie de la recherche

Dans cette partie, nous allons analyser le contexte de la recherche en présentant l'organisation au sein de laquelle l'enquête de terrain s'est déroulée. Pour cela, dans un premier chapitre, nous étudierons un rapide historique de la ville de Reims, la mutualisation en 2009 avec Reims Métropole (la communauté d'agglomération de la ville de Reims), ainsi que la composition de l'effectif. Puis, dans un second chapitre, nous allons nous intéresser à l'évaluation du personnel dans la fonction publique. Nous analyserons précisément la façon dont les agents sont évalués à la ville de Reims et Reims Métropole. Enfin, nous étudierons les enjeux qui découlent de la mise en place de l'entretien individuel pour ces structures.

CHAPITRE 1 : le contexte de la recherche

Ce chapitre nous permet de comprendre et de situer le contexte dans lequel l'enquête de terrain s'est effectuée. C'est une étape indispensable qui va nous éclairer sur l'impact de l'entretien individuel dans la collectivité territoriale de Reims et sur les effets de la suppression de la notation. Ainsi, dans un premier temps, nous allons présenter cette organisation. Puis, dans un second temps, nous étudierons la transition entre ces deux outils d'évaluation.

A. Présentation et fonctionnement de la ville de Reims et de sa communauté d'agglomération.

Cette partie a pour objectif d'analyser la structure au sein de laquelle s'est effectuée l'enquête de terrain. Nous allons étudier le contexte historique et politique puis la mutualisation de 2009 et les quelques chiffres du bilan social.

a. Contexte historique et politique de la ville de Reims¹¹.

| - 80 avant J-C | - 53 avant J-C | Moyen âge | 1964 | 2004 |
|-----------------------------------|---|--|---|--|
| Première civilisation : les Rèmes | Ralliement de Durocortorum (Reims actuellement) à l'empire romain | Cité des sacres des rois de France (baptême de Clovis) | Association de Reims avec d'autres communes | Communauté d'agglomération de Reims (Bétheny, Bezannes, Cormontreuil, Reims, Saint-Brice-Courcelles, Tinquaux) |

Politiquement dominée par la droite depuis les années 1950, sauf entre 1977 et 1983, la ville de Reims est dirigée par un gouvernement de gauche depuis 2008 dont Madame le maire se nomme Adeline HAZAN.

Nous allons étudier la mutualisation de la ville de Reims avec Reims Métropole.

b. La mutualisation de janvier 2009.

La ville de Reims et la Communauté d'Agglomération Rémoise (Reims Métropole) ont fait l'objet d'une mutualisation en janvier 2009. Cette dernière représente Reims et les communes des alentours. Il s'agit de Bezannes, Bétheny, Cormontreuil, Saint Brice Courcelles et Tinquaux.

La mutualisation s'est manifestée par la mise en commun de certains services et par la mise à disposition des services de la ville de Reims vers la Communauté d'agglomération et inversement. La ville de Reims est une administration municipale qui comprend 1838 agents alors que la Communauté d'agglomération rémoise est une administration communautaire qui possède un effectif de 823 agents.

A elle seule, la ville de Reims représente 184 800 habitants et la Communauté d'agglomération de Reims possède 212 021 habitants. La zone géographique de Reims couvre une superficie d'environ 47 km² et celle de Reims Métropole 87, 86 km². Ces chiffres proviennent du site Internet de la Chambre de Commerce et d'industrie de Reims et Epernay.

Ces deux structures assurent des missions de service public à leurs résidents tels que l'entretien de la voirie, des espaces verts, la sécurité par le biais des policiers municipaux, la collecte des déchets, la distribution d'eau potable, etc.

¹¹ Site Internet de la ville de Reims : www.ville-reims.fr.

La ville de Reims (dont les services sont représentés en bleu), s’occupe de la politique de la ville et de l’habitat, des sports et de la jeunesse, des solidarités et de la santé publique, de l’éducation, de la police municipale et de la tranquillité publique, des espaces verts, de la culture, du tourisme etc.

La Communauté d’Agglomération Rémoise (dont les services sont représentés en rouge) est composée des directions de l’eau et l’assainissement, des déchets et de la propreté, de l’économie, de l’enseignement supérieur et de la recherche, de l’urbanisme et de l’aménagement urbain etc.

Au niveau de leur structure, la ville de Reims et Reims Métropole ressemblent à une grande entreprise car elles disposent d’un effectif supérieur à 500 agents. Elles sont composées d’une direction générale qui dirige plusieurs directions fonctionnelles comme les Ressources Humaines, Finances etc. (qui aident et conseillent) et opérationnelles comme la police municipale, les espaces verts etc. (qui exécutent les décisions). Néanmoins, elles ne réalisent pas de chiffre d’affaires comme une grande entreprise. Enfin, malgré la mutualisation, la ville de Reims et Reims Métropole conservent, chacune, leur identité propre.

Par ailleurs, on remarque que la ville de Reims et Reims Métropole sont chargées d’une mission de service public auprès des citoyens. Ainsi, leur principale ressource est le personnel qu’elles emploient. Les clients sont les habitants de la collectivité et l’objectif est leur satisfaction par rapport aux services qui leurs sont proposés.

Après avoir analysé le fonctionnement de ces deux structures, nous allons étudier la composition de l’effectif.

c. La composition de l’effectif¹²

- Tableau 4 : Répartition en fonction du statut et de la catégorie.

| VILLE DE REIMS | | | | |
|----------------|--------|--------|--------|---------------|
| | Hommes | Femmes | Totale | Moyenne d’âge |
| Titulaires | 895 | 797 | 1692 | 44 ans |

¹² Bilan social 2009 de la ville de Reims et de la Communauté d’agglomération de Reims.

| | | | | |
|---|-----|-----|------|--|
| Non titulaires dont 38 contractuels | 70 | 76 | 146 | 36 ans (non titulaires) 40 ans (contractuels) |
| Total | 965 | 873 | 1838 | / |
| Catégorie A | 101 | 126 | 227 | 45 ans |
| Catégorie B | 99 | 133 | 232 | 43 ans |
| Catégorie C | 642 | 737 | 1379 | 43 ans |
| Total | 842 | 996 | 1838 | / |

| Communauté d'agglomération de Reims | | | | |
|---|--------|--------|--------|--|
| | Hommes | Femmes | Totale | Moyenne d'âge |
| Titulaires | 394 | 328 | 722 | 42 ans |
| Non titulaires dont 62 contractuels | 46 | 55 | 101 | 30 ans (non titulaires) 38 ans (contractuels) |
| Total | 440 | 383 | 823 | / |
| Catégorie A | 90 | 90 | 180 | 44 ans |
| Catégorie B | 70 | 112 | 182 | 40 ans |
| Catégorie C | 280 | 181 | 461 | 42 ans |
| Total | 440 | 383 | 823 | / |

Les effectifs concernent le personnel permanent des deux structures. En 2010, tous les agents permanents (titulaires et non titulaires) de la collectivité territoriale de Reims étaient évalués par le biais d'un entretien individuel. En plus de cet entretien, tous les agents titulaires se voient attribuer une note.

- Tableau 5: Répartition en fonction de la filière.

| VILLE DE REIMS | | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|--------------------|----|----|----|-----|-----|------|-----|------------------|
| Filière | Effectif global * (tit & stag.) | Catégorie par sexe | | | | | | | | Moyenne d'âge |
| | | A | | B | | C | | Sexe | | |
| | | H | F | H | F | M | H | H | F | |
| Technique | 892 | 23 | 13 | 45 | 4 | 514 | 293 | 582 | 310 | 44 ans |
| Administrative | 352 | 32 | 24 | 9 | 49 | 36 | 202 | 77 | 275 | 44 ans |
| Sanitaire et sociale | 119 | 1 | 5 | 0 | 7 | 0 | 106 | 1 | 118 | 48 ans |
| Culturelle | 214 | 31 | 34 | 15 | 50 | 22 | 62 | 68 | 146 | 44 ans |
| Sportive | 23 | 2 | 0 | 14 | 7 | 0 | 0 | 16 | 7 | 46 ans |
| Animation | 49 | 0 | 0 | 2 | 1 | 24 | 22 | 26 | 23 | 33 ans |

| | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| Police municipale | 43 | 0 | 0 | 1 | 0 | 26 | 16 | 27 | 16 | 39 ans |
| Total | 1692 | 89 | 76 | 86 | 118 | 622 | 701 | 797 | 895 | / |

| Communauté d'agglomération de Reims | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|--------------------|----|----|----|-----|-----|------|-----|---------------|
| Filière | Effectif global * (tit & stag.) | Catégorie par sexe | | | | | | Sexe | | Moyenne d'âge |
| | | A | | B | | C | | H | F | |
| | | H | F | H | F | M | H | H | F | |
| Technique | 422 | 34 | 24 | 48 | 19 | 252 | 45 | 334 | 88 | 42 ans |
| Administrative | 295 | 28 | 47 | 11 | 73 | 20 | 116 | 59 | 236 | 42 ans |
| Médico sociale | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 30 ans |
| Animation | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 32 ans |
| Total | 722 | 62 | 71 | 59 | 94 | 273 | 163 | 394 | 328 | / |

✓ L'essentiel :

- ✓ La ville de Reims et Reims Métropole ont fait l'objet d'une mutualisation en 2009 mais conservent toutes deux leur identité. La ville de Reims compte 1838 agents et Reims Métropole 823.
- ✓ A priori, la parité est respectée entre les hommes et les femmes.
- ✓ Les agents concernés par l'entretien individuel sont tous les permanents, qu'ils soient titulaires ou non titulaires.
- ✓ Les agents qui font l'objet d'une notation sont les titulaires permanents.

Après avoir présenté la ville de Reims et Reims Métropole ainsi que leur composition, nous allons maintenant analyser la transition entre la suppression de la notation et la mise en place de l'entretien individuel pour la collectivité territoriale de Reims.

B. La transition entre les deux modèles d'évaluation : un enjeu important de la gestion des Ressources Humaines.

Le décret n°2010-716 introduit la possibilité d'expérimenter l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale. L'application du décret ne sera pas la même dans toutes les collectivités car elles fonctionnent chacune d'une manière différente. Néanmoins, nous allons nous intéresser à la façon dont l'application de ce décret est vécue par la collectivité territoriale rémoise. Pour cela, nous allons étudier l'historique de l'évaluation des fonctionnaires, puis nous analyserons la manière dont les agents sont évalués au sein de la

ville de Reims et de Reims Métropole. Enfin, nous étudierons les enjeux que représente ce nouvel outil pour la collectivité de Reims.

a. Historique de l'évaluation dans la fonction publique.

Les articles 38 à 43 de la loi n° 46-2294 du 19 octobre 1946 relative au statut général des fonctionnaires introduisent la notation comme système d'évaluation des fonctionnaires territoriaux. L'objectif de cette méthode est une égalité de traitement des agents. Ainsi, les notes sont harmonisées pour éviter de trop grands écarts d'un agent à l'autre. En 1986, le décret n°86-473 fixe les conditions générales de notation dans la fonction publique territoriale.

La fonction publique d'Etat a été la première à faire évoluer la procédure d'évaluation des agents. En effet, d'après le site Internet de la fonction publique ¹³ « En 2001, un rapport du Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics a démontré que cette procédure ne permettait plus de mesurer objectivement et précisément la valeur professionnelle des agents et était devenue source de nombreuses dérives ».

En 2002, le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat a introduit l'entretien d'évaluation pour apprécier la valeur professionnelle des agents aux côtés de la notation. Cependant, cette procédure s'est révélée complexe et en 2007, le décret n° 2007-1365, a instauré l'expérimentation de l'entretien professionnel comme outil unique d'évaluation du personnel. Cette expérimentation est prévue jusqu'en 2011 et en 2012, la notation sera complètement supprimée au profit de l'entretien individuel.

La fonction publique hospitalière n'a pas encore abandonné complètement le système de notation puisque le personnel de direction est évalué au travers d'un entretien individuel depuis 2005. Néanmoins, le décret n°2010-1153 prévoit l'expérimentation de l'entretien professionnel pour les fonctionnaires hospitaliers sauf le personnel de direction puisqu'il bénéficiait déjà d'une évaluation individualisée depuis 2005. Ainsi, la note devrait être supprimée au terme de cette expérimentation comme dans la fonction publique d'Etat. D'après le décret, l'échéance serait 2014.

¹³ www.fonction-publique.gouv.fr

Enfin, concernant la fonction publique territoriale, les agents sont évalués depuis 1946 par le biais de la notation. Cependant, celle-ci sera remplacée par un entretien professionnel en 2014 après une expérimentation facultative de trois années prévue par le décret n°2010-716 relatif du 29 juin 2010.

Voici le Tableau 6 rappelant l'historique de l'évaluation du personnel dans les trois fonctions publiques.

| | 1946 | 2002 | 2003 | 2005 | 2007 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|----------|----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------------------|
| Fonction publique d'Etat | Notation | Entretien individuel | Entretien individuel uniquement pour le personnel de direction | Entretien individuel uniquement pour le personnel de direction | Entretien individuel uniquement pour le personnel de direction | Entretien individuel uniquement pour le personnel de direction | Expérimentation de l'entretien professionnel | Expérimentation de l'entretien professionnel | Expérimentation de l'entretien professionnel | Suppression de la notation | Suppression de la notation |
| Fonction publique hospitalière | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Expérimentation de l'entretien professionnel | Expérimentation de l'entretien professionnel | Expérimentation de l'entretien professionnel | Suppression de la notation |
| Fonction publique territoriale | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Expérimentation de l'entretien professionnel | Expérimentation de l'entretien professionnel | Expérimentation de l'entretien professionnel | Suppression de la notation |
| Collectivité territoriale de Reims | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Notation | Suppression de la notation |

| | | | | |
|----------|----------------------|--|--|----------------------------|
| Notation | Entretien individuel | Entretien individuel uniquement pour le personnel de direction | Expérimentation de l'entretien professionnel | Suppression de la notation |
|----------|----------------------|--|--|----------------------------|

L'historique de l'évaluation dans la fonction publique nous permet de visualiser où la fonction publique territoriale se situe par rapport aux deux autres. Ainsi, nous pouvons constater que la fonction publique d'Etat a déjà effectué cette transition et possède un management par les objectifs. D'après un rapport présenté au Conseil supérieur de la fonction

publique d'Etat en 2009, l'entretien individuel était très attendu par les fonctionnaires et le bilan s'avère positif.

Nous allons désormais analyser la façon dont les agents territoriaux sont évalués au sein de la ville de Reims et de Reims Métropole.

b. L'évaluation du personnel au sein de la collectivité territoriale de Reims en 2010.

Au niveau législatif, la notation est l'outil d'évaluation des agents territoriaux. Néanmoins depuis 2009, la collectivité territoriale de Reims utilise deux outils pour évaluer ses agents. Il s'agit de l'entretien individuel et de la notation. L'évaluation annuelle s'accompagne d'un entretien de formation et de mobilité.

Ainsi, elle se rapproche plutôt de l'entretien professionnel qu'individuel. En effet, les points abordés lors de cette évaluation concernent non seulement l'appréciation des résultats de l'année écoulée et les objectifs pour l'année à venir mais aussi le bilan des formations effectuées, les aspirations professionnelles de l'agent à court terme et à long terme et les futurs besoins en formation.

Depuis le décret n°2010-716 du 29 juin 2010, les collectivités territoriales ont la possibilité d'expérimenter la suppression de la note au profit d'un entretien individuel. Les nouvelles dispositions étant récentes, puisqu'elles datent de moins d'un an, la situation actuelle de la collectivité territoriale de Reims est une période de transition entre les deux modèles d'évaluation du personnel.

L'entretien annuel est mené par le supérieur hiérarchique direct (N+1) du fonctionnaire évalué. Tous les agents affectés sur des postes permanents, y compris les agents non titulaires, font l'objet d'une évaluation individuelle. Celui de Reims Métropole se présente de la façon suivante :



REIMSMETROPOLE

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION 2010

Nom Prénom

Grade :

Catégorie :

Position statutaire :

Direction Générale :

Direction / Service :

Fonction :

☺

Nom et Prénom de l'évaluateur :

Fonction :

III- Aptitudes professionnelles (cat A et B)

- Niveau d'expertise
- Qualité de l'encadrement
- Aptitude à mener les projets à terme
- Aptitude à travailler en transversalité
- Relations humaines

III (bis)- Compétences Professionnelles (cat C)

- Exécution des tâches
- Sens de l'initiative
- Relations avec l'équipe
- Motivation et investissement personnel

I- Actualisation de la fiche de poste (si nécessaire). Evolution (éventuelle) des missions par rapport à l'année précédente

Remise après signature de la copie de la fiche de poste

II- Bilan individuel de l'année

- Points forts, réussites

- Points à améliorer, marges de progression

- Les objectifs ont-ils été atteints ?

- Difficultés rencontrées

IV- Détermination des objectifs

- Pour l'année

- Moyens nécessaires

V- Appréciation de l'évaluateur

(à reporter sur la fiche de notation)

VI- Partie réservée à l'agent

Observations éventuelles de l'agent

La fiche d'entretien de la ville de Reims est la même, seul le logotype change. (Voir en Annexe 1)

Afin de communiquer et d'accompagner les supérieurs N+1 à la pratique de l'entretien individuel, le service Ressources Humaines leur a fait parvenir une note de service qui se situe en Annexe 2. Celle-ci rappelle les objectifs de l'entretien individuel qui sont :

- « vérifier si les missions de l'agent ont évolué et lui transmettre, après signature, la copie de sa fiche de poste,
- de procéder à un bilan de l'année et de constater que les objectifs fixés en 2010 ont bien été atteints,
- d'évoquer les difficultés que l'agent a éventuellement rencontrées,
- de fixer les objectifs de l'année à venir, d'évaluer les aptitudes ou compétences professionnelles,
- d'évaluer les perspectives de l'agent et ses besoins en formation professionnelle,
- d'exprimer une appréciation et une évaluation ». Cf Annexe 3 : Note de service : Procédure d'évaluation et de notation 2010.

En plus de cet entretien les agents de la ville de Reims et de sa Communauté d'agglomération sont notés. Cette procédure comporte 3 étapes. Avant la notation, une fiche est transmise à chaque agent. Celui-ci émet ses vœux concernant les fonctions et affectations qui lui paraissent conformes à ses aptitudes.

La deuxième étape concerne la note attribuée par le N+1. La fiche individuelle de notation comporte une appréciation d'ordre général qui exprime la valeur professionnelle de l'agent sur une année et une note allant de 0 à 20. « Cette note n'est pas soumise à une progression systématique ». Une note supérieure à 16 permet un avancement d'échelon à la durée minimale fixée aux échelles et grilles de rémunération de chaque cadre d'emploi.

Enfin, la dernière étape est la signature de la fiche de notation. Elles sont toutes retournées aux N+1, après visa du Directeur général des services, pour être signées par les agents intéressés. Elles sont identiques pour la ville de Reims et la Communauté d'agglomération de Reims et se présentent de la manière suivante : (exemple de fiche de note pour la catégorie A de la filière administrative). Voir la fiche de notation pour la catégorie C de la filière administrative en Annexe 3.

Nom :

Prénom :

Né(e) le :/.... à

Référence :

Catégorie :

Position :

Grade :

depuis le/....

Echelon : depuis le/....

Service :

Section :

Commission paritaire C

Note précédente :

Vœux de l'intéressé(e) – Situation particulière à signaler

Date :

Signature :

Eléments d'appréciation

| | Note sur 5 | Coef. | Notes |
|---|------------|-------|-------|
| - Connaissances professionnelles | | 2 | |
| - Exécution, rapidité, finition, initiative | | 1 | |
| - Sens du travail en commun et relations avec le public | | 0.5 | |
| - Ponctualité et assiduité | | 0.5 | |

Total de la note chiffrée sur 20 :

| | Appréciation de la valeur professionnelle et observations sur les vœux de l'intéressé(e) | Signature |
|--------------------------------|--|-----------|
| Chef de Service | | |
| Directeur Général des Services | | |
| Maire | | |

Emplacement réservé à l'agent noté

| | |
|---|---|
| L'intéressé(e) déclare avoir pris connaissance de la notation | <input type="checkbox"/> (1) L'intéressé(e) souhaite demander la révision de la notation auprès de la CAP |
| Date : | Date : |
| Signature : | Signature : |
| | (1) cocher la case si oui |

Décision du Maire après avis de la Commission Administrative Paritaire

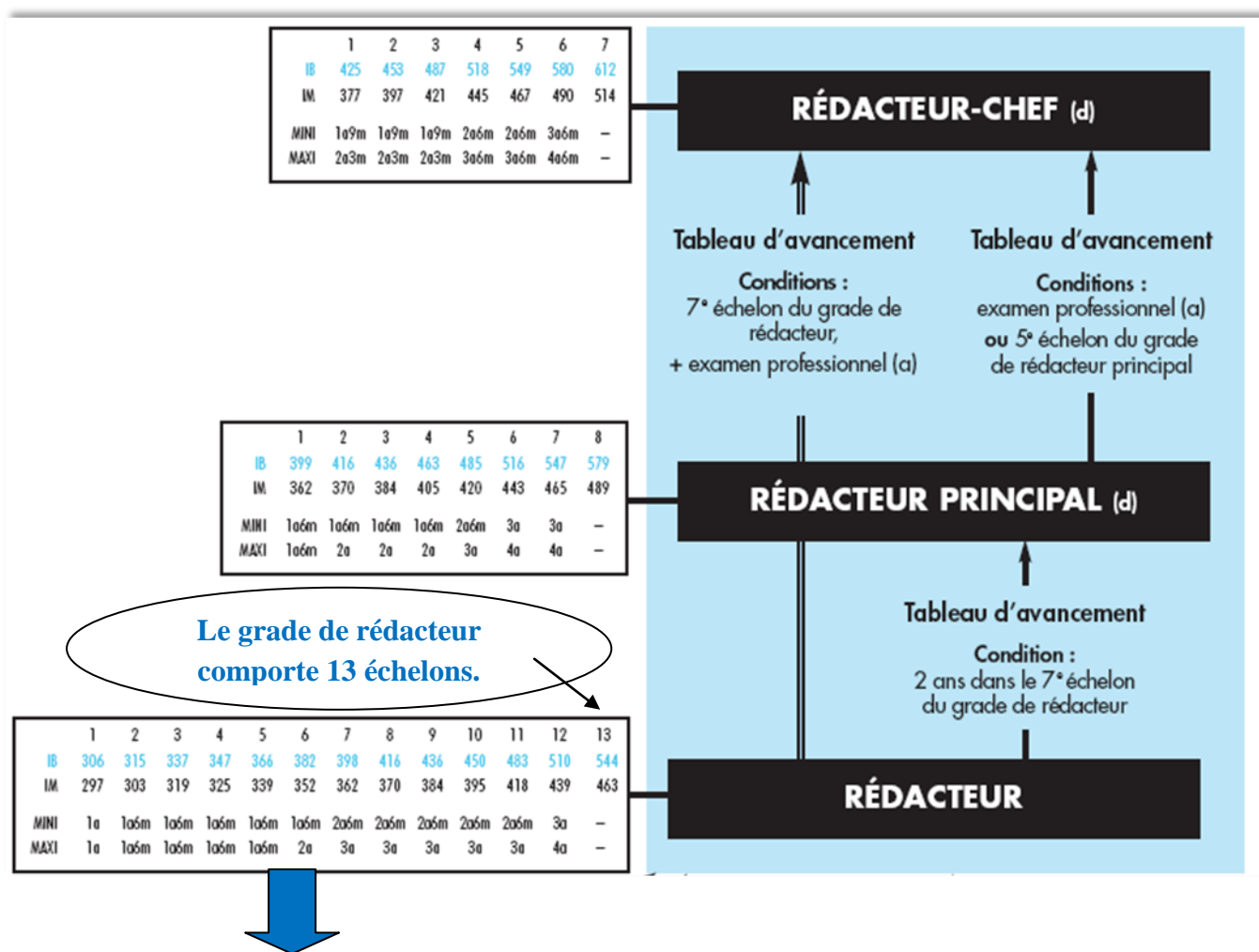
| | |
|--------|-------------|
| Date : | Signature : |
|--------|-------------|

Après avoir analysé l'évaluation des agents de la collectivité de Reims, nous allons identifier quels sont les enjeux du nouvel outil d'évaluation qu'est l'entretien individuel.

c. *Le principal enjeu de l'entretien individuel pour la collectivité de Reims.*

La collectivité territoriale de Reims n'a pas souhaité expérimenter la suppression de la notation car elle détermine l'avancement d'échelon des agents. En effet, les agents qui ont une note supérieure à 16, ont la possibilité d'avancer d'un échelon au minimum du temps prévu par le répertoire des carrières territoriales. A l'inverse, ceux qui ont une note inférieure à 16 avancent au maximum du temps prévu par ce répertoire. Afin de bien comprendre cette procédure, voici un exemple :

Cadre d'emplois des rédacteurs territoriaux¹⁴



Afin de passer de l'échelon 5 à l'échelon 6, la durée minimum est de 1 an et 6 mois et la durée au maximum est de 2 ans. Si l'agent a une note supérieure à 16 : l'avancement d'échelon sera à la durée minimum, c'est-à-dire 1 an et 6 mois. Si l'agent a une note inférieure à 16 : l'avancement d'échelon sera à la durée maximum, c'est-à-dire 2 ans.

¹⁴ Fiches extraites du répertoire des carrières territoriales.

Cet exemple permet de comprendre que la suppression de la note implique de mettre en place d'autres critères pour l'avancement d'échelon des agents. Pour le moment, les deux outils d'évaluation sont conservés au sein de la collectivité territoriale de Reims.

✓ L'essentiel :

- ✓ La fonction publique d'Etat pratique déjà l'entretien professionnel.
- ✓ Au sein de la ville de Reims et de Reims Métropole les agents sont évalués par le biais d'un entretien professionnel appelé entretien individuel, mais il ne correspond pas à l'expérimentation telle qu'elle est prévue par le décret. En effet, la notation est aussi pratiquée.
- ✓ L'entretien représente un enjeu important au niveau de la gestion des carrières car l'avancement d'échelon dépend de la note. Il faut mettre en place d'autres critères s'il dépend de l'entretien individuel.
- ✓ L'entretien professionnel devrait complètement remplacer la note en 2014 dans les collectivités territoriales.

Ce chapitre nous a permis d'analyser le contexte dans lequel l'enquête s'est déroulée. Dans un second chapitre, nous allons étudier la méthodologie d'échantillonnage, puis les hypothèses de recherche. Ensuite, nous analyserons le choix de la méthode de recherche et la conception de l'outil utilisé pour collecter les informations.

CHAPITRE 2 : La méthodologie de l'enquête de terrain.

Nous allons maintenant nous intéresser à l'enquête de terrain en analysant la constitution de l'échantillon, puis en définissant les objectifs et les hypothèses de départ. Pour cela, il est nécessaire de rappeler la problématique : Quelles sont les modalités et l'impact de la suppression de la traditionnelle notation au profit de l'entretien individuel à la ville de Reims et la Communauté d'agglomération de Reims ?

A. La méthodologie d'échantillonnage et la formulation des hypothèses.

L'intérêt du mémoire est d'analyser la façon dont les agents territoriaux perçoivent la note, l'entretien individuel et la suppression de la note au profit de l'entretien individuel. Pour cela, j'ai sélectionné un échantillon qui me paraît être représentatif de la population de départ. Ensuite, j'ai pu soulever différentes hypothèses de réponses en fonction des cibles de l'enquête.

B. La constitution de l'échantillon.

Afin de réaliser l'enquête de terrain, j'ai choisi le lieu du stage cadre : la collectivité territoriale de Reims. En effet, en étant présente dans la structure durant huit semaines cela m'a permis d'établir des contacts et de prendre directement des rendez-vous.

La population¹⁵ étudiée, c'est-à-dire « l'ensemble des individus auxquels je me suis intéressée, est le personnel de collectivité territoriale de Reims. Un individu peut être une personne ou un objet ». Ici, nous nous intéressons à des personnes et cela représente environ 2700 agents. Bien évidemment, il m'était impossible de rencontrer tous les agents. Afin de constituer mon échantillon, j'ai souhaité m'entretenir avec 15 personnes minimum de la ville de Reims ou de Reims Métropole.

De plus, je souhaitais rencontrer des agents travaillant dans différents domaines (administratif, technique) et de plusieurs niveaux hiérarchiques (agent, N+1, N+2, N+3) afin que l'échantillon puisse être le plus représentatif possible de la population.

Concernant la technique d'échantillonnage, elle est non probabiliste, cela signifie qu'elle « repose sur le jugement personnel du chargé d'études plutôt que sur le hasard pour la sélection des éléments de l'échantillon ». Cette méthode est bien adaptée à la démarche de ma recherche qui est exploratoire. En effet, je ne cherche pas à démontrer une relation de cause à effet mais à explorer l'impact et les enjeux de l'introduction d'un nouvel outil d'évaluation du personnel dans les collectivités territoriales. Le principal risque lorsqu'on réalise un échantillon est qu'il ne soit pas représentatif de la population de départ.

Ensuite, j'ai fait le choix d'un échantillon de convenance. D'après le cours d'analyse de données quantitatives, un échantillon est une partie de la population. Il peut être tiré au hasard dans la population ou représenter un ensemble de données disponibles. L'échantillon de convenance « est conçu par l'enquêteur pour des raisons de praticité. Il fait souvent appel à des étudiants, des personnes interceptées dans la rue, dans des magasins ou dans des centres commerciaux ».

¹⁵ Cours d'analyse de données quantitatives de Monsieur Laurent Carpentier.

Pour réaliser cet échantillon je n'ai pas intercepté de personnes dans la rue ni dans des magasins, mais j'ai sollicité l'aide de Florence CHALLARD du service « Emploi et Compétences » qui m'a fait profiter de son réseau professionnel. Elle a donc organisé divers rendez-vous avec des agents de filières et niveaux hiérarchiques différents. J'ai également contacté moi-même certaines personnes comme la directrice adjointe des Ressources Humaines, le psychologue du travail, des directeurs et chefs de service.

- Tableau 7 : Les personnes interrogées.

| Agents | N+1 | N+2 | Directeurs | Représentant de la CGT | Psychologue du travail |
|--------|-----|-----|------------|------------------------|------------------------|
| 6 | 7 | 2 | 3 | 1 | 1 |

Les tableaux suivants apportent des précisions relatives au profil des personnes interrogées :

- Tableau 8 : Les profils des agents.

| Salarié | Filière | Fonction | Sexe | Catégorie | Personnes ayant déjà passé l'entretien de 2010 |
|---------|----------------|----------------------------|------|-------------|--|
| 1 | Technique | Plombier | H | C | OUI |
| 2 | Technique | Technicien | H | B | OUI |
| 3 | Administrative | Assistante chef de service | F | B | OUI |
| 4 | Administrative | Assistante de direction | F | B | OUI |
| 5 | Administrative | Régisseuse | F | B | NON |
| 6 | Administrative | Référent formation | F | Contractuel | OUI |

Les agents interrogés dont la catégorie est B ont accédé à cette catégorie par l'ancienneté mais n'ont jamais été amené à encadrer d'autres agents.

- Tableau 9 : Les profils des N+1.

| Salarié | Filière | Sexe | Catégorie | Personnes ayant déjà passé l'entretien de 2010 | Personnes ayant déjà fait passer des entretiens avant 2010 |
|---------|----------------|------|-----------|--|--|
| 7 | Administrative | F | A | NON | OUI |
| 8 | Administrative | H | A | NON | OUI |
| 9 | Technique | H | A | NON | NON |
| 10 | Administrative | F | B | NON | OUI |
| 11 | Administrative | H | A | NON | OUI |
| 12 | Administrative | H | B | NON | OUI |
| 13 | Technique | H | C | NON | OUI |

Les N+1 sont tous chefs de service excepté Monsieur 13 qui est agent de maîtrise.

- Tableau 10 : Les profils des N+2.

| Salarié | Filière | Sexe | Catégorie | Personnes ayant déjà passé l'entretien de 2010 | Personnes ayant déjà fait passer des entretiens avant 2010 |
|---------|----------------|------|-----------|--|--|
| 14 | Administrative | F | A | NON | OUI |
| 15 | Technique | H | A | NON | OUI |

Ils occupent tous les deux la fonction de chef de service.

- Tableau 11 : Les profils de N+3.

| Salarié | Filière | Sexe | Catégorie | Personnes ayant déjà passé l'entretien de 2010 | Personnes ayant déjà fait passer des entretiens avant 2010 |
|---------|----------------|------|-----------|--|--|
| 16 | Technique | H | A | NON | OUI |
| 17 | Administrative | F | A | NON | OUI |
| 18 | Administrative | F | A | NON | OUI |

Ces agents occupent tous une fonction de direction.

- Tableau 12 : Les autres profils.

| Salarié | Filière | Fonction | Sexe | Catégorie | Personnes ayant déjà passé l'entretien de 2010 |
|---------|----------------|------------------------|------|-----------|--|
| 19 | Technique | Technicien | H | C | NON |
| 20 | Administrative | Psychologue du travail | H | A | NON |

Monsieur 19 est membre de la CGT.

Après avoir analysé la manière dont l'échantillon a été constitué, il est nécessaire de définir les hypothèses de recherche.

C. Les hypothèses de recherche.

Le cœur de cible de l'enquête de terrain comprend les agents qui sont évalués et les agents évaluateurs à tous les niveaux hiérarchiques (N+1, N+2, N+3). La position N+3 correspond au statut de directeur. Les hypothèses de l'enquête vont alors être différentes en fonction de la cible. Par conséquent, nous allons étudier les hypothèses formulées pour les agents qui sont évalués, puis, celles émises pour les agents évaluateurs.

a. Les hypothèses de réponses des agents.

H1 : Les agents sont attachés à la note et déplorent sa suppression au profit de l'entretien individuel. Ensuite, cette hypothèse peut être affinée en précisant les raisons de leur préférence pour la note. Pour cela, il semble pertinent de poser trois sous hypothèses.

Sous hypothèses H1 :

- 1) La première repose sur le fait que les agents sont attachés à cet outil car il fait partie de la culture managériale de la fonction publique territoriale depuis 1946.
- 2) L'entretien individuel est une perte de temps.
- 3) Ils perçoivent l'évaluation individuelle comme une source de stress.

H2 : Les agents sont favorables à la suppression de la note au profit de l'entretien individuel.

Sous hypothèses H2 :

- 1) La première est que l'évaluation individuelle leur paraît plus utile que la notation pour évaluer leur travail sur l'année écoulée.
- 2) Ils estiment qu'il est plus humain que la notation dans le sens où il permet d'instaurer un dialogue entre l'évaluateur et l'évalué.

H3 : Les agents souhaitent conserver les deux outils pour être évalués.

Sous hypothèses H3 :

- 1) Ils pensent que l'utilisation des deux outils est cohérente.
- 2) Ils estiment que les deux outils se complètent.

b. Les hypothèses de réponses des évaluateurs.

H1 : Ils préfèrent utiliser la notation pour évaluer les agents plutôt que l'entretien individuel. Elle peut être expliquée par trois sous hypothèses :

Sous hypothèses H1 :

- 1) La notation permet à l'agent d'avoir des repères simples en se situant sur une échelle chiffrée.
- 2) C'est un outil simple de récompense ou de sanction lorsque la note évolue ou non.
- 3) L'entretien individuel nécessite beaucoup plus de temps que la notation, notamment, lorsque le supérieur direct possède un nombre important d'agents sous sa direction.

H2 : Les supérieurs hiérarchiques préfèrent s'appuyer sur l'entretien individuel plutôt que sur la notation pour évaluer leurs agents.

Sous hypothèses H2 :

- 1) L'évaluation individuelle permet d'instaurer un dialogue avec la personne évaluée en créant un moment privilégié pour échanger sur le travail de l'agent, mais aussi sur des aspects plus personnel.

- 2) Il permet à l'agent de visualiser le sens de son travail en lui apportant plus de précisions et d'informations.
- 3) Il permet la reconnaissance des compétences professionnelles pour la carrière des agents et non plus seulement l'ancienneté.

H3 : Ils souhaitent conserver les deux outils pour évaluer les collaborateurs.

Sous hypothèses H3 :

- 1) Ils pensent que l'utilisation des deux outils est cohérente.
- 2) Les outils sont complémentaires car ils ne répondent pas aux mêmes objectifs.

La formulation des hypothèses est indispensable dans une démarche scientifique car les résultats de l'enquête vont nous permettre de sélectionner ou de réfuter certaines d'entre elles. Celles-ci constituent donc l'étape incontournable de la démarche de recherche. Cependant, afin de poursuivre ce raisonnement, il faut choisir une méthode qui peut être quantitative ou qualitative. Puis, il est nécessaire de réaliser un outil approprié au sujet pour collecter les informations.

CHAPITRE 3 : Le choix de la méthode qualitative pour le recueil des données.

Afin de recueillir les données de l'enquête, la méthode appropriée est qualitative et l'outil utilisé est l'entretien semi-directif. Nous allons nous intéresser au choix de cette méthode et analyser la construction du guide d'entretien.

A. La méthode qualitative

L'approche retenue est qualitative car les données à recueillir sont des opinions et non des nombres représentant des quantités. Ensuite, j'ai choisi la méthode des guides d'entretien pour collecter les données car l'objectif du mémoire est d'étudier les opinions et le ressenti des agents territoriaux. Il est préférable d'utiliser cet outil afin de percevoir directement les impressions des agents et pour approfondir certains points par des exemples concrets.

L'intérêt de cette méthode est qu'elle permet de demander aux personnes interviewées d'illustrer leurs propos par des exemples concrets. N'ayant que peu d'expérience dans la pratique d'enquête de terrain, je me sentais plus à l'aise dans le cadre des entretiens par le biais d'un échange avec une personne.

Enfin, j'ai choisi des entretiens semi-directifs car c'est un bon compromis entre l'entretien directif qui cadre complètement le déroulement de l'entretien et le non-directif où la conversation est libre et ouverte. Avec cet outil, le risque est de s'éloigner du sujet ou d'oublier des éléments importants à aborder. Après avoir justifié le choix de la méthode, nous allons étudier la façon dont le guide d'entretien est construit.

B. La conception du guide d'entretien

L'enquête de terrain ayant deux cibles différentes, j'ai réalisé deux guides d'entretien dont un était destiné aux agents et l'autre aux évaluateurs. Cependant, les questions sont proches d'un guide à l'autre. C'est pourquoi, je les ai regroupées en un guide en précisant à qui (évalués ou évaluateurs) les questions étaient destinées.

| Questions | Justifications |
|--|---|
| Thème I : Profil de la personne interviewée | Ce thème est commun aux trois guides d'entretien et a pour objectif de recueillir des informations relatives au profil de la personne. Il y a, par exemple, la fonction que l'individu occupe, son grade, sa catégorie et le service pour lequel il travaille. Ces renseignements nous permettent de retenir l'identité de la personne interviewée qui sera nécessaire au moment de l'interprétation des résultats. |
| Thème II : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale | |
| On parle beaucoup de la mise en place des entretiens individuels dans la fonction publique, pouvez-vous me dire ce que vous en pensez, me donner votre avis sur ce sujet ? | Cette question a été posée aux agents, aux managers et aux directeurs. L'intérêt de cette question est qu'elle entre directement dans le cœur du sujet qui est de recueillir l'opinion des agents sur l'expérimentation de l'entretien professionnel (la collectivité territoriale de Reims l'intitule entretien individuel). Elle reste ouverte et générale pour introduire le sujet ainsi que les questions qui vont suivre qui sont plus précises. |

| | |
|---|---|
| <p>Selon vous, qu'est-ce que l'entretien individuel va vous apporter ? Qu'est ce que vous en attendez ?</p> | <p>Cette question a été posée uniquement aux agents territoriaux. Elle cible personnellement l'individu interviewé car elle permet d'aborder les attentes qui tournent autour de ce nouvel outil d'évaluation. La transition entre les deux questions fait que l'on passe du général au particulier.</p> |
| <p align="center">Thème III : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel</p> <p align="center">Les questions posées dans le cadre de ce thème sont communes aux trois guides d'entretien.</p> | |
| <p>Selon vous, qu'est ce qui distingue l'entretien individuel de la notation ?</p> | <p>Cette question a pour objectif d'identifier la distinction que font les fonctionnaires territoriaux entre ces deux outils. Les réponses vont être importantes pour l'analyse des résultats car il s'agit d'identifier quel regard les individus portent sur ces méthodes d'évaluation.</p> |
| <p>Pouvez-vous me dire quelles sont les avantages et les limites de la notation, puis de l'entretien individuel ?</p> | <p>Cette question est nécessaire pour l'interprétation des résultats car nous pourrions comparer les réponses des fonctionnaires territoriaux sur le terrain avec les témoignages d'autres agents territoriaux extraits de divers articles de presse. Cela permet de préciser l'appréciation que portent les agents sur les deux méthodes d'évaluation en s'intéressant à leurs points forts et leurs points faibles.</p> |
| <p>Quel outil vous semble le plus pertinent, le plus efficace ?</p> | <p>Cette question est la dernière de ce thème car elle permet de conclure sur les questions qui sont posées précédemment. En effet, il est pertinent de demander aux individus quel est l'outil le plus efficace après avoir listé les avantages et les inconvénients de chaque outil. Enfin, cela permet de vérifier si les propos des individus sont cohérents. Par exemple, les propos d'une personne qui ne cite que les inconvénients d'un outil et qui ensuite, choisi cet outil comme le plus efficace, ne sont pas fiables.</p> |
| <p align="center">Thème IV : Information et formation des agents à l'entretien professionnel</p> | |
| <p>Avez-vous été informé et préparé à la pratique de l'évaluation individuelle ?</p> | <p>Cette question a été posée aux agents et aux évaluateurs, quant aux directeurs, la question a été la suivante : Les managers et les agents ont-ils été préparés à l'entretien individuel ? Cette question permet d'analyser si les agents, évalués et évaluateurs, ont reçu une formation à l'utilisation du nouvel outil d'évaluation. De plus, la question est posée aux différents acteurs pour étudier la cohérence de leurs propos.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Avez-vous été suffisamment informé et préparé à son utilisation ? Sinon, de quoi avez-vous manqué ?</p> | <p>Elle est posée aux agents évalués et aux agents évaluateurs et permet de fournir des informations sur l'efficacité des formations réalisées (s'il y en a eu). Mais cela permet aussi de savoir si les agents sont demandeurs de formation dans ce domaine.</p> |
| <p>Avez-vous été consulté à propos de la construction de la fiche d'entretien individuel ?</p> | <p>Cette question est posée aux managers et aux directeurs. L'objectif est de savoir si les personnes qui doivent remplir ce document ont été consultées sur son contenu. Cette question est pertinente car lorsqu'on met en place un nouvel outil, il est recommandé d'en informer les utilisateurs afin que l'opération soit un succès.</p> |
| <p>Thème V : Le déroulement de l'entretien</p> | |
| <p>A-t-il été l'occasion d'établir une discussion un échange ?</p> | <p>Elle a été posée aux agents, managers et directeurs car l'échange et le dialogue sont les principaux intérêts managériaux de remplacer la note par l'entretien individuel. Cette question permet d'étudier si cet objectif a été atteint et apprécié par les fonctionnaires territoriaux.</p> |
| <p>Vous sentez-vous d'avantage à l'écoute ?</p> | <p>Elle a été posée aux agents évalués et permet d'aller plus loin que la question précédente. En effet, il faut établir une distinction entre le fait d'instaurer un dialogue et le fait d'accorder une écoute attentive ou « active » selon Carl ROGER. L'objectif de cette question est d'étudier le type de management pratiqué par l'évaluateur car comme dit si bien le président du groupe Interfaces Etudes « Dites-moi comment vous faites passer vos entretiens et je vous dirai quel manager vous êtes ».</p> |
| <p>Avant cette année, avez-vous déjà participé / fait passer un entretien individuel ? Depuis quand ?</p> | <p>Cette question a été posée aux agents et aux évaluateurs pour connaître leur expérience dans le domaine de l'entretien individuel. Cela permet d'étudier si c'est un outil qu'ils connaissent ou qu'ils pensent maîtriser.</p> |
| <p>Les questions étaient-elles les mêmes que celles posées cette année ?</p> | <p>Elle est posée aux agents et permet d'observer une évolution potentielle de l'entretien individuel, ou bien les écarts avec les précédents entretiens.</p> |
| <p>Quel est l'impact des entretiens de l'an passé sur votre travail, vos missions, salaire, formations, etc. ?</p> | <p>Cette question, posée aux agents, permet d'analyser si l'entretien influence le salaire, la carrière ou la formation des agents ou bien si tous ces éléments sont encore très liés à la notation qui perdure aux côtés de cet entretien.</p> |

| | |
|--|---|
| En moyenne, combien de temps dure l'entretien ? | Elle est posée à toutes les cibles pour savoir si les réponses sont cohérentes. Elle est intéressante car la durée de l'entretien va nous permettre de déterminer s'il est expéditif ou bien s'il prend des proportions très importantes. |
| Posez-vous d'autres questions aux agents que celles présentes dans la fiche d'entretien ? | Cette question est destinée aux managers et aux directeurs afin de savoir s'ils essaient d'aller plus loin que les questions définies dans le guide d'entretien. |
| Rencontrez-vous des difficultés pour son utilisation ? Lesquelles ? | Elle s'adresse aux évaluateurs et permet d'identifier les éventuels obstacles relatifs à la pratique de l'entretien, et également, le type de difficultés. Ces réponses vont compléter l'interprétation des résultats car nous pourrons faire le lien avec d'autres questions comme par exemple, l'information et la formation des managers sur l'utilisation de l'outil. |
| Thème VI : Utilisation des deux outils | |
| Questions posées à toutes les cibles : Vous préférez être évalué à partir de quelle méthode ? | Cette question permet de conclure sur ce qui a été dit avant et concerne l'opinion personnelle de l'individu. Elle est importante pour l'analyse des résultats car elle va permettre d'identifier l'outil d'évaluation que les fonctionnaires considèrent comme le plus légitime. |
| Quel est l'intérêt d'utiliser ces deux outils simultanément ? | L'objectif de cette question est de savoir si les fonctionnaires territoriaux pensent que les outils sont complémentaires, cohérents ou à l'inverse, s'ils pensent que ces outils sont contradictoires. |
| Question destinée aux évaluateurs : Comment conciliez-vous ces deux outils ? | Cette question va nous permettre d'étudier la façon dont les managers utilisent les deux outils d'évaluation. |
| Conclusion de l'entretien | Avez-vous quelque chose à ajouter pour compléter cet entretien ? Merci de m'avoir accordé une partie de votre temps et d'avoir répondu à mes questions. |

Dans le cadre de l'enquête, j'ai pu interroger quatre personnes faisant partie de la direction des Ressources Humaines. Par conséquent, je leur ai posé des questions plus ciblées qui les concernent particulièrement.

| Questions destinées au personnel du service des Ressources Humaines. | Justifications. |
|--|---|
| Savez-vous pourquoi l'entretien individuel est mis en place dans la fonction publique territoriale ? | Cette question va nous permettre d'identifier ce qui peut légitimer l'introduction de l'entretien individuel dans les administrations territoriales. |
| Quels sont les enjeux qui en découlent ? | Un nouvel outil d'évaluation va forcément avoir des conséquences sur la gestion des Ressources Humaines ne serait-ce qu'au niveau des pratiques managériales. Mais les enjeux peuvent être plus globaux comme le passage d'une organisation fondée sur le collectif à une organisation basée sur l'individualisme. Ainsi, ces réponses vont venir enrichir l'analyse des résultats. |
| Pouvez-vous me dire comment les agents et les managers ont accueilli cet outil ? | L'objectif est de savoir si le service Ressources Humaines a pris connaissance de la façon dont l'entretien individuel a été ressenti par les agents et les managers. Mais également, des éventuelles difficultés rencontrées. |

✓ L'essentiel du chapitre :

- ✓ L'échantillon retenu est un échantillon de convenance. Il a été constitué sur la base d'un réseau relationnel.
- ✓ Il y a deux cibles principales : agents évalués et agents évaluateurs (N+1, 2 et 3)
- ✓ Les autres cibles sont la direction des Ressources Humaines, le psychologue du travail et les syndicats.
- ✓ Les hypothèses sont différentes en fonction de la cible.
- ✓ La méthode de recherche est qualitative car on cherche à recueillir des opinions et non des chiffres.
- ✓ L'outil utilisé est l'entretien semi-directif car il permet de cadrer la discussion en la laissant relativement libre. Il y a eu trois guides d'entretien réalisés. Cependant, les questions étant proches, je les ai regroupées dans un document unique en précisant la cible de chaque question.

Ce chapitre nous a permis d'identifier le cadre de l'enquête et la façon dont sont évalués les agents territoriaux de la collectivité de Reims. En fonction de cela, nous avons pu sélectionner un échantillon et formuler des hypothèses. Ensuite, nous avons pu choisir une méthode de recherche et construire un outil approprié pour collecter les informations.

Nous allons désormais analyser les résultats de l'enquête dans une troisième partie.

Partie 3 Analyse des résultats de l'enquête de terrain

Cette troisième partie a pour objectif de présenter les résultats de l'enquête réalisée au sein de la collectivité territoriale de Reims.

Dans un premier chapitre nous allons analyser les résultats obtenus auprès des agents, des évaluateurs de différents niveaux hiérarchiques, du psychologue du travail et de l'agent affiliée à la CGT. Puis, dans un second chapitre, nous étudierons les principaux enseignements de l'enquête de terrain à travers trois préconisations. Dans un temps, nous allons comparer la façon d'évaluer le personnel de la collectivité de Reims avec celle d'Epernay. Puis, nous étudierons l'utilisation des deux outils d'évaluation. Enfin, nous nous intéresserons à la formation des agents concernant l'entretien individuel.

CHAPITRE 1 : L'analyse des résultats recueillis auprès des différentes cibles.

Après avoir procédé au recueil des données grâce à l'entretien semi-directif, il est nécessaire d'analyser les résultats de l'enquête. Ainsi, nous allons étudier les résultats obtenus auprès des différentes cibles.

A. L'analyse des résultats des agents évalués.

- Tableau 13 : Synthèse des réponses des agents évalués.

| Questions / Agents | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--|---|--|---|---|---|
| I° thème : Profil de la personne interviewée | Technique / Plombier / Catégorie C | Technique / Technicien / Catégorie B | Administratif / Assistante chef de service / Catégorie B | Administratif / Assistante de direction / Catégorie B | Administratif / Régisseuse / Catégorie B | Administratif / Référent formation / Contractuel |
| II° thème : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale | | | | | | |
| Entretiens individuels dans la FPT : | Avant, il y avait un entretien non formel avec le N+1 et N+2 | Pas forcément favorable car c'est une perte de temps | Permet plus de dialogue | Apprécie le système actuel entretien + note | Véritable contrat. Avec la note, il y avait un entretien non formel | Va devenir une obligation légale |
| Attentes envers l'entretien individuel : | Reconnaissance des compétences | Discussion | Beaucoup d'échanges / exprimer ce que l'on ressent | Un échange réel avec le supérieur / la formalisation est une bonne chose car les écrits restent | Faire le point sur le travail accompli | Evolution du poste |
| III° thème : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel | | | | | | |
| Selon vous, qu'est ce qui distingue l'entretien individuel de la notation ? | L'entretien est basé sur l'évaluation des compétences sur le terrain | Discussion, notamment, si l'agent rencontre des difficultés | La durée de l'échange. Cette année il a duré 2h30 | La discussion / l'aspect contractuel de l'entretien car les objectifs sont signés | Plus d'échanges donc plus de respect envers l'agent | Disparition de la note vers des appréciations plus globales |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|--|
| <p>Avantages et limites de la notation / l'entretien individuel :</p> | <p>Entretien (+) : Avancement de carrière basé sur les compétences et non par le biais de concours. Rencontre avec les supérieurs qu'on ne voit qu'une seule fois dans l'année (-) : Dire trop franchement les choses. Note (-) : Ne reflète pas le travail de l'année car la note augmente de 0,25 point tous les ans.</p> | <p>Entretien (+) Pérennité / Suivi de l'agent. (-) : Outil complexe / trop long. Note (+) : Reconnaissance du travail effectué. (-) : aléatoire car les évaluateurs ne notent pas tous de la même façon.</p> | <p>Note (-) : Elle commence à 16 sur une échelle de 20.</p> | <p>Entretien (+) : outil le plus important car il y a un échange avec le supérieur + bilan de l'année écoulée. Note (+) : chaque année elle augmente.</p> | <p>Entretien (+) : mieux connaître le supérieur / permet d'identifier les points à améliorer. (-) : perte de temps / Contrat qui peut engendrer du stress si on n'a pas atteint les objectifs. Note (-) : Elle n'est pas significatif car au bout de 2 ans, certains ont 20 et d'autres ont 17 au bout de 30 ans.</p> | <p>Entretien (+) : faire le point sur l'évolution de son poste, ses compétences et les formations nécessaires. Permet d'avoir un rendez-vous incontournable avec le supérieur. (-) : Une seule fois dans l'année. Note (+) : Donnée précise et chiffrée, plus précise qu'un mot. (-) : Au bout d'un moment elle est bloquée. Exemple, lorsqu'on arrive à 19.</p> |
| <p>Outil le plus pertinent / efficace</p> | <p>Entretien individuel car il est basé sur les compétences</p> | <p>Note car elle est simple et rapide</p> | <p>Entretien / Bonne chose qu'il soit formalisé</p> | <p>Les deux outils. La note est amusante et l'entretien permet une discussion</p> | <p>Entretien car plus d'écoute / discussion mais plus de stress car sentiment d'être jugé</p> | <p>∅ Ne sais pas car pas notée</p> |

IV° Thème : Information et formation des agents à l'entretien professionnel

| | | | | | | |
|---|---------------|---------------|--|---|--|--|
| Avez-vous été informé et formé à l'évaluation individuelle ? | Non | Non | Officiellement non mais informé par des « bruits de couloir » | Visualisation de la feuille d'entretien quelques semaines auparavant | Non mais « bruits de couloir » | Oui, car je travaille dans les Ressources Humaines. De plus, la fiche d'entretien est consultable sur l'Intranet |
| Avez-vous été suffisamment informé et préparé à son utilisation ? Sinon, de quoi avez-vous manqué ? | Pas de manque | Pas de manque | Non, manque de formation et aurait aimé avoir les questions qui allaient lui être posées avant l'entretien | Pas de manque car auto préparation avec les questions de la fiche d'entretien | Non, aurait aimé avoir les questions pour s'y préparer | Pas de manque |

V° Thème : Le déroulement de l'entretien

| | | | | | | |
|--|--------------------|---|--|---|--|---|
| A-t-il été l'occasion d'établir une discussion : | Oui | Pas plus que d'habitude et perte de temps | Oui | Oui | Oui | Oui |
| Vous sentez-vous d'avantage à l'écoute ? | Oui, sur le moment | Non car discussions tout au long de l'année | Oui, mais il y a un dialogue tout au long de l'année | Non car écoute tout au long de l'année | Oui, plus de discussions et d'échanges | Non car discussions tout au long de l'année |
| Avez-vous déjà passé un entretien ? Depuis quand ? | Oui, depuis 7 ans | Oui, entretien de 5 à 10 mn qui est suffisant | Oui | Oui / Entretien non formalisé / Depuis 11 ans | Oui, depuis 1 an il est formalisé | Oui depuis 1 an |

| | | | | | | |
|--|---|--|------------------------|---|--|---|
| Les questions posées étaient-elles les mêmes que celles posées cette année ? | L'entretien était bizarre cette année, trop administratif et très impersonnel | Non, il est formalisé / questionnaire complet mais répétitions / trop général, pas assez ciblé | Oui | Oui mais la discussion est plus cadrée car il faut remplir la feuille d'entretien | Oui | Oui |
| Impact des entretiens de l'an passé sur votre travail, vos missions, salaire, formations, etc. | Non | Non | Aucun | Nouveau challenge / Augmente l'intérêt pour le travail et la motivation | Oui, plus de confiance entre le supérieur et moi | Non |
| Durée de l'entretien (en moyenne) : | 1h30 | 1h30 | 1h00 | 1h30 | 1h00 | 1h30 |
| VI° Thème : Utilisation des deux outils | | | | | | |
| Vous préférez être évalué à partir de quelle méthode ? | Entretien car les supérieurs sont au courant de ce que l'on fait | Note car le fait qu'elle augmente de 0,25 tous les ans. Reflète la valeur professionnelle | Entretien individuel | Pas de préférence | Entretien pour le dialogue et il permet d'apporter les moyens humains et matériels | Ø Elle n'a jamais été notée |
| Intérêt d'utiliser les deux outils simultanément : | Ø | Période de transition entre les deux outils | Transition nécessaire. | Doublon au niveau de l'appréciation car c'est la même sur la fiche d'entretien et de notation | Perte de temps | La note est encore utilisée pour l'avancement de carrière |
| Conclusion de l'entretien | Avez-vous quelque chose à ajouter pour compléter cet entretien ? Merci de m'avoir accordé une partie de votre temps et d'avoir répondu à mes questions. | | | | | |

Les agents qui appartiennent à la catégorie B y ont accédé grâce à l'ancienneté mais ils n'encadrent pas d'agents.

Les signes (+) correspondent aux avantages et les signes (-) aux inconvénients.

Ø Signifie que je n'ai pas posé la question ou que je n'ai pas eu de réponse.

A présent, nous allons comparer les réponses des agents en fonction des différents thèmes.

Analyse des résultats :

Thème 2 : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale :



| | |
|-----------|-------------|
| | |
| Favorable | défavorable |

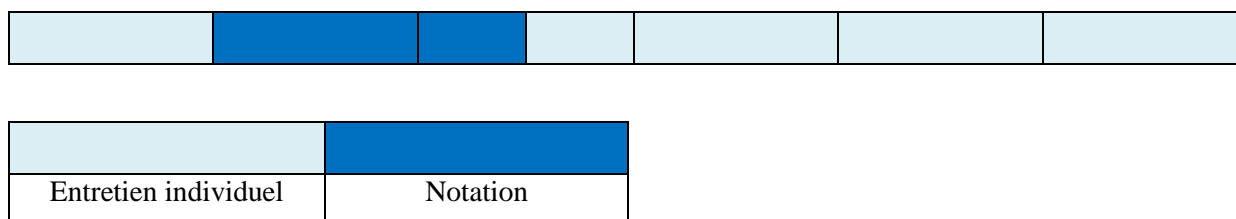
Nous remarquons que les agents sont plutôt favorables à l'entretien individuel puisque seulement une personne sur les six estime que c'est une perte de temps et une autre préfère conserver les deux outils pour le côté amusant de la note. Cependant, les agents précisent que, bien souvent, il y a un entretien non formalisé pour justifier la note. Cet entretien informel dépend du management du chef de service. L'enthousiasme des agents pour l'évaluation individuelle peut s'expliquer par les échecs du système de notation car nous verrons qu'ils trouvent peu de côtés positifs à la note. Ils attendent principalement un échange avec le supérieur car c'est la réponse donnée par trois des six personnes interrogées. Cela semble logique car la note ne comporte pas de discussion obligatoire entre l'agent et son supérieur et peut déboucher sur un manque de communication. Ensuite, les agents attendent la reconnaissance des compétences, le point sur l'année écoulée et l'évolution de poste. Cette dernière réponse peut paraître surprenante car l'avancement est lié à l'ancienneté. Cependant, elle a été donnée par une personne contractuelle qui n'a jamais été notée donc son évolution de carrière dépend de l'entretien individuel.

Thème 3 : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel :

La discussion et l'échange sont les principales différences que les agents remarquent entre la note et l'entretien individuel. Ceci est cohérent avec les réponses qu'ils ont données précédemment concernant leurs attentes envers l'entretien. Ainsi, l'échange avec le supérieur est une réelle priorité pour les agents.

Ensuite, nous pouvons dire que les agents trouvent plus de points positifs que négatifs à l'entretien individuel, comme la reconnaissance des compétences ou le bilan de l'année écoulée. Par ailleurs, nous retrouvons encore la discussion. Un des points négatifs soulevé est l'aspect contractuel et le stress qu'il engendre. Nous constatons qu'au moment de l'enquête, cette personne n'était pas encore passée en entretien individuel et appréhendait ce moment car elle avait le sentiment d'être jugée. Concernant la note, l'effet inverse se produit, c'est-à-dire que les points négatifs ont été relevés en majorité, ce qui explique que les agents soient favorables à l'entretien individuel. Les principales limites de la note énoncées sont qu'elle ne reflète pas le travail de l'agent puisqu'elle commence à 16 et qu'elle est rarement baissée.

Outil le plus pertinent :

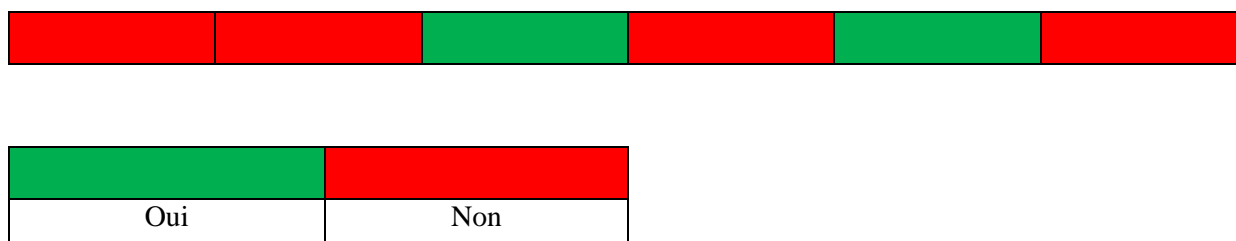


Nous remarquons que les réponses sont cohérentes avec celles de la première question relative à la mise en place de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale. En effet, les personnes qui étaient défavorables à l'entretien sont également celles qui pensent que la note est l'outil le plus efficace et pertinent.

Thème 4 : Information et formation des agents à l'entretien individuel.

A priori, les agents n'ont pas été informés par leurs supérieurs de la procédure d'évaluation. Une note de service a été transmise aux évaluateurs mais l'information n'a pas été relayée.

Manque de formation à l'entretien individuel :



Deux personnes sur les six interrogées estiment avoir manqué de formation et de préparation à cet outil. Elles auraient surtout aimé avoir accès aux questions qui allaient leurs être posées. J'ai informé ces personnes sur le fait que les fiches d'évaluation étaient disponibles sur l'Intranet et qu'un mail avait été envoyé à ce sujet. Elles m'ont répondu qu'elles recevaient tellement de mails qu'elles ne les lisaient pas tous. Une des deux personnes a visualisé cette fiche devant moi. Sa réaction a été intéressante car elle a fait son auto-évaluation en ma présence. On remarque donc qu'elle est imprégnée de la logique de l'honneur car elle accorde de l'importance à sa propre évaluation donc à son propre sens du travail. De plus, elle vit mal le sentiment d'être jugé par quelqu'un d'autre car elle se sent stressée.

Thème 5 : Le déroulement de l'entretien.

On remarque que les entretiens durent en général entre 1h et 1h30 et qu'ils répondent à leur objectif principal, c'est-à-dire, établir une discussion entre l'agent et son supérieur. Ce moment est surtout attendu par le Monsieur 1 qui travaille dans le secteur technique car c'est la seule fois dans l'année où il rencontre ses supérieurs (N+1 et N+2). Il apprécie de rencontrer les deux en même temps car il n'a pas les mêmes choses à leur dire. Par ailleurs, les six agents interrogés ont déjà eu un entretien les années passées. Cependant, trois personnes sur les six ont fait une remarque sur la formalisation de l'entretien. Deux individus ont trouvé que les questions étaient trop générales et une autre personne que la discussion était plus cadrée.

Thème 6 : Utilisation des deux outils.

Quatre des agents préfèrent être évalués par le biais d'un entretien individuel, un seul préfère la note et le dernier n'a pas de préférence. Ces réponses correspondent à l'outil qu'ils trouvent le plus pertinent. Enfin, l'utilisation des deux outils est vécue comme une période de transition entre la suppression de la note et la mise en place définitive de l'entretien. Néanmoins, deux personnes sont plus critiques en énonçant que c'est une perte de temps et que cela fait doublon au niveau de l'appréciation. En effet, l'appréciation sur la fiche d'évaluation et la même que sur la feuille de note.

En conclusion, nous pouvons dire que l'entretien est plutôt bien vécu et perçu par les agents. Ils perçoivent ses aspects positifs en espérant plus d'échange mais peu d'entre eux citent les limites de cet outil. En effet, une seule personne à parler de stress et de sentiment d'échec si elle n'arrive pas à atteindre ses objectifs et à remplir le « contrat ».

Nous allons désormais nous intéresser aux résultats de l'enquête effectuée auprès des N+1.

B. L'analyse des résultats des évaluateurs du premier degré (N+1).

Dans un premier temps, nous allons analyser les réponses des N+1. Puis dans un deuxième temps, nous allons comparer leurs réponses.

• Tableau 14 : Synthèse des réponses des N+1.

| Questions / Agents | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|---|--|--|--|---|---|---|---|
| I° thème : Profil de la personne interviewée | Administratif / Chef de projet / Catégorie A | Administratif / Chef de service / Catégorie A | Technique / Chef de service / Catégorie A | Administratif / Chef de service / Catégorie A | Administratif / Chef de service / Catégorie A | Administratif / Chef de service / Catégorie B | Technique / Agent de maîtrise / Catégorie C |
| II° thème : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale | | | | | | | |
| Entretiens individuels dans la FPT : | Bonne chose, mis en place à RM, puis à la mutualisation nous avons continué à l'utiliser | Connaissait déjà car vient de la FPE où on le pratique depuis 3 ou 4 ans | On évalue tout au long de l'année. Pas seulement au moment de l'entretien | Toujours, pratiqué cet entretien depuis 1990 pour justifier la note | Favorable au remplacement de la note par l'entretien | Bonne chose | Ni pour l'un ni pour l'autre car il connaît ses agents |
| III° thème : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel | | | | | | | |
| Selon vous, qu'est ce qui distingue l'entretien individuel de la notation ? | Note : ne reflète pas la valeur professionnelle de l'agent | La note ne veut plus dire grand- chose | La note est vécue comme une sanction | La note est primaire | Note : plus subjective | Note : infantilisant | Entretien : plus administratif |

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|---|---|
| Avantages et les limites de la notation, puis de l'entretien individuel ? | Entretien (+) : permet de faire un point / Résumé de l'année / Moyen de s'exprimer pour l'agent. Note (-) : ne remplit pas son rôle / ridicule de commencer à 16 / Ne reflète pas la réalité | Entretien (+) : permet un dialogue sincère et franc et entre N et N+1 Note (-) : N'a plus de sens / beaucoup d'agent ont plus de 16 / le niveau de compétence n'est pas reflété | Entretien (+) : Discussion / Proximité / Humanisation des relations de travail Note (-) : ne reflète pas la valeur d'un agent car ils sont notés de 16 à 20 / scolaire / les critères ne sont pas ciblés | Entretien (+) : Discussion (-) : le formaliser car il faut écrire toutes les réponses de l'agent. Cela nécessite beaucoup de temps et de papier. Note (+) : Avancement rapide. (-) : primaire. | Entretien (+) : dire clairement les choses / Accompagner les agents / moment privilégié. Note (-) : commence à 16. Subjective car l'avancement dépend de l'ancienneté et non des compétences. | Entretien (+) : participation à la vie du service / Fixation des objectifs. (-) : moins de sanctions. Note (+) : parle à l'agent. (-) : scolaire | Entretien (+) : plus de discussions. (-) : formulaire répétitif. Note (+) : vœux de l'agent. (-) : scolaire / au bout d'un moment elle n'évolue plus (19 ou 20). |
| Quel outil vous semble le plus pertinent, le plus efficace ? | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | ∅ |
| IV° Thème : Information et formation des agents à l'entretien professionnel | | | | | | | |
| Avez-vous été informé et préparé à la pratique de l'évaluation individuelle ? | Oui car travaille dans les RH | Oui | Oui | Non dialogue tout au long de l'année | Oui | Oui | Oui |

| | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|---|---|-----------------------------|--|-----------------------------------|---|
| Avez-vous été suffisamment informé et préparé à son utilisation ? Sinon, de quoi avez-vous manqué ? | Oui | Oui | Aurait aimé plus d'échanges avec ses collègues pendant la formation | Pas de manque | Aurait aimé participer à la formation mais manque de temps | Ouvert à d'autres sessions | Ouvert à d'autres sessions |
| Consultation sur la fiche d'entretien individuel ? | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Non |
| V° Thème : Le déroulement de l'entretien | | | | | | | |
| Avant cette année, avez-vous fait passer un entretien individuel ? Depuis quand ? | Oui, depuis 11 ans | Oui, depuis 2006 | Non | Oui, depuis 1990 | Oui, depuis 2005 | Oui, 2007 | Depuis 23 ans |
| En moyenne, combien de temps dure l'entretien ? | 1h30 | 1h30 | 1h30 | 1h00 / 1h30 | 1h00 | 1h00 / 1h30 | 1h00 |
| Posez-vous d'autres questions aux agents que celles présentes dans la fiche d'entretien ? | Oui, en fonction de la discussion | Oui, suivant ce qui se dit dans l'entretien | Oui, essaie d'aller au-delà des questions | Oui, en fonction de l'agent | Oui, en fonction de l'agent | Oui, en fonction de la discussion | Non / discussions tout le long de l'année |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|--|---|
| Rencontrez-vous des difficultés pour son utilisation ? Lesquelles ? | Non | Non | Oui, prend du temps | Oui, pas facile d'écrire ce que dit l'agent et établir une discussion | Oui, pas facile d'écrire ce que dit l'agent et établir une discussion | Non | Oui, on ne peut pas tout écrire / Formulaire trop général |
| VI° Thème : Utilisation des deux outils | | | | | | | |
| Vous préférez être évalué à partir de quelle méthode ? | Entretien car il évalue mieux le travail au quotidien | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | Pas de préférence | ∅ |
| Quel est l'intérêt d'utiliser ces deux outils simultanément ? | Fiche d'entretien et fiche de notation : même appréciation | Ne pas perturber les habitudes. Moins de surprises et de perte de repères | Transition / Evaluation plus constructive, approfondie | Favorable à l'entretien plutôt qu'à la notation | Transition, pour les agents anciens : attachement à la note | ∅ | ∅ |
| Comment conciliez-vous ces deux outils ? | ∅ | ∅ | L'entretien n'a pas d'influence sur la note | Cohérence : appréciation | La note : difficile car un comportement n'est pas quantifiable mais qualitatif | La note est déterminée avant l'entretien | ∅ |

| | | | | | | | |
|---|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <p>Savez-vous pourquoi l'entretien individuel est mis en place dans la fonction publique territoriale ?</p> | <p>Notes vues à la baisse : vécues comme une sanction. L'entretien est plus développé avec l'échange et le compte rendu</p> | <p>La note n'a plus de sens / nouvelle orientation générale de la FPT / contrat moral entre l'agent et le supérieur</p> | <p>∅</p> | <p>∅</p> | <p>∅</p> | <p>∅</p> | <p>∅</p> |
| <p>Quels sont les enjeux qui en découlent ?</p> | <p>L'avancement d'échelon des agents</p> | <p>Passage d'une logique de moyen à une logique de résultat</p> | <p>∅</p> | <p>∅</p> | <p>∅</p> | <p>∅</p> | <p>∅</p> |

Analyse des résultats :

Thème 2 : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale :



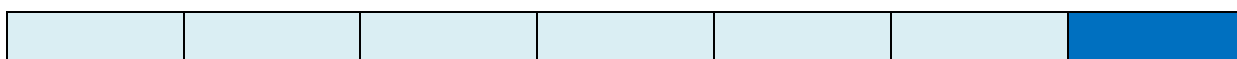
| | |
|-----------|-------------|
| | |
| Favorable | défavorable |

Du côté des évaluateurs qui sont les supérieurs hiérarchiques directs, la suppression de la note au profit de l'entretien fait presque l'unanimité. En effet, un évaluateur estime qu'il n'a pas besoin d'évaluer ses agents car il les connaît très bien et dialogue avec eux au quotidien. Pour le reste, nous remarquons qu'ils sont très sévères envers la notation qu'ils considèrent comme primaire, subjective, infantilissante et qui ne reflète pas la valeur de l'agent. Cela peut s'expliquer par la difficulté de fixer une note qui commence à 16 et qui doit être évolutive dans le temps. L'évolution atteint vite ses limites puisque le barème s'arrête à 20.

Thème 3 : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel.

Une fois encore, les N+1 sont très austères envers la note puisqu'ils soulignent qu'il est « ridicule de commencer à 16 ». Cependant, trois personnes sur six lui trouvent un point positif. Tout d'abord, elle « parle à l'agent » selon Monsieur 12. Ensuite, elle permet un avancement rapide. Enfin, l'agent peut formuler ses vœux concernant sa carrière sur la feuille de note. Ils sont beaucoup plus indulgents envers l'entretien individuel pour lequel ils citent peu d'inconvénients, mis à part son aspect administratif car « il faut retranscrire ce qui se dit sur une feuille d'entretien et cela nécessite du temps ». De plus, d'après Monsieur 12, l'évaluateur a moins de pouvoir de sanction.

Outil le plus pertinent :



| | |
|----------------------|----------|
| | |
| Entretien individuel | Notation |

Là encore, l'entretien individuel fait presque l'unanimité. Cela peut s'expliquer par la difficulté que rencontrent les agents à l'utilisation de la note. L'entretien s'avère être le plus pertinent car il y a plus d'échanges avec l'agent. Verbatim de Monsieur 11, « c'est un moment privilégié, formel pour poser les choses et fixer des objectifs ». Verbatim de Monsieur 9, « c'est un outil plus constructif et plus approfondi ».

Thème 4 : Information et formation des agents à l'entretien professionnel.

Manager ayant reçu une formation à la pratique de l'entretien individuel :



| Oui | Non |
|-----|-----|
| | |

Cinq managers sur les six interrogés ont été formés à l'entretien individuel durant leur carrière. Trois d'entre eux ont assisté à la demi-journée de formation organisée par le psychologue du travail. Monsieur 11 aurait aimé participer à cette formation mais manquait de temps. Monsieur 9 l'a apprécié car, cette année, c'était la première fois qu'il faisait passer des entretiens individuels. Il a donc reçu des consignes et des conseils précieux. Cela portait sur l'échange avec l'agent, la façon de le mettre à l'aise, en confiance, de choisir le langage et les mots appropriés. Il fait de son mieux pour être proche des agents et de les accompagner dans le contexte de mutualisation. Durant l'enquête, on pouvait percevoir un manque de confiance en lui. D'ailleurs, il a insisté pour se faire accompagner par sa collaboratrice (qui a également été interrogée) durant l'enquête au cas où « il ne saurait pas quoi répondre ». Il est ouvert à d'autres formations tout comme ses collègues qui ont participé à la demi-journée organisée par le psychologue du travail. A l'aide de la grille de Blake et Mouton, nous pouvons constater que ce manager a le profil du social puisqu'il prête beaucoup d'attention aux sentiments des agents et à leur vie personnelle mais cela peut nuire à la productivité. Enfin, Monsieur 9 a apprécié la formation. Verbatim : « la formation organisée par le psychologue était une bonne chose car on a appris une manière de communiquer avec eux et des choses que l'on n'osait pas aborder comme, par exemple, les difficultés rencontrées, autant professionnelles que personnelles ».

Enfin, aucun des managers n'a été consulté sur l'élaboration du guide d'entretien. Cela peut sembler logique car prendre l'avis de tous les évaluateurs et satisfaire tout le monde n'est pas possible.

Thème 5 : Le déroulement de l'entretien.

Nous remarquons que l'entretien dure en moyenne entre 1h00 et 1h30. Néanmoins, nous savons que Monsieur 9 a fait passer un entretien qui a duré 2h30. Nous pouvons l'expliquer par le fait que c'est la première fois qu'il pratique des entretiens d'évaluation et il n'en a pas encore une parfaite maîtrise. En effet, en souhaitant établir une relation approfondie avec chacun des membres de l'équipe, cela peut nuire à l'efficacité du travail. Cinq des N+1 posent d'autres questions en fonction de l'agent et du déroulement de la discussion. Par exemple, cela peut concerner ses relations avec les autres membres de l'équipe. Une seule personne dit qu'elle ne pose pas d'autres questions car elle dialogue avec les agents au quotidien. Nous constatons que c'est le même individu qui était défavorable à l'entretien individuel.

Difficultés rencontrées pour l'utilisation du guide d'entretien individuel :



| | |
|-----|-----|
| | |
| Oui | Non |

Deux managers sur quatre rencontrent des difficultés par rapport à l'entretien individuel. Pour le manager 9, « cela prend du temps ». En effet, il a pratiqué un entretien de 2h30. Madame 10 a toujours pratiqué un entretien non formel et ne voit pas l'intérêt de le formaliser car cela prend du temps de transcrire sur papier ce que dit l'agent. De plus, cela consomme beaucoup de papier. Monsieur 11 trouve que « ce n'est pas facile de se concentrer sur la discussion en écrivant ce qu'il s'y dit ». Cet avis est partagé par Monsieur 13 qui pense que le formulaire est « trop général » et que « l'on ne peut pas tout écrire ». Pour conclure, la formalisation de l'entretien pose quelques difficultés car la majorité des personnes interrogées sont déstabilisées par l'écriture du compte rendu d'entretien individuel qui a lieu pendant le temps d'échange avec l'agent.

Thème 6 : Utilisation des deux outils.

Tous les managers préfèrent être évalués à partir de l'entretien individuel. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils estiment que la note est obsolète et qu'ils recherchent eux aussi de la discussion avec leur supérieur. Par ailleurs, d'après quatre des managers l'utilisation simultanée de l'entretien individuel et de la notation relève d'une période de transition entre les deux outils. Les évaluateurs pensent que les agents sont attachés à la note et cela évite un passage brutal d'un à outil à l'autre. Nous remarquons que les managers fixent la note avant l'entretien individuel et que celui-ci n'a pas d'influence sur la note. Ils cherchent à être cohérents entre les deux outils. La personne 11 pense qu'« il est difficile de fixer une note car c'est un chiffre donc que cela relève du quantitatif. Hors, un comportement relève du qualitatif ».

Selon les managers N+1 qui travaillent dans les ressources humaines, l'entretien individuel est mis en place pour pallier aux limites de la note. Par exemple, l'individu 7 estime que la note est vécue comme une sanction et la personne 8 qu'elle n'a plus de sens. Selon eux, l'entretien est mieux adapté aux nouvelles orientations de la fonction publique territoriale qui est le passage à une logique de résultat. Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans la partie 2, les enjeux qui sont cités sont la mise en place de nouveaux critères pour l'avancement d'échelon des agents. Un évaluateur a mis l'accent sur les enjeux environnementaux car l'entretien fait utiliser beaucoup de papier.

Nous allons désormais analyser les résultats de managers du deuxième niveau hiérarchique (N+2).

C. L'analyse des résultats des N+2.

• Tableau 15: Synthèse des réponses de N+2.

| Questions / Agents | 14 | 15 |
|---|--|--|
| I° thème : Profil de la personne interviewée | Administrative / chef de service / catégorie A | Technique / Chef de service / Catégorie A |
| II° thème : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale | | |
| Entretiens individuels dans la FPT : | Bonne chose car permet un échange | Nécessaire car la note est trop scolaire. Une baisse de note était mal vécue. |
| III° thème : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel | | |
| Selon vous, qu'est ce qui distingue l'entretien individuel de la notation ? | La discussion avec le supérieur | L'échange entre l'agent et le supérieur |
| Avantages et les limites de la notation, puis de l'entretien individuel ? | Entretien : Discussion / Fixation d'objectif / Besoins en formation Note : Avancement de carrière, les agents qui ont au dessus de 16 avancent d'un échelon à la durée minimum mais 98% des agents ont 16. La note de carrière n'évolue plus. | Entretien (+) : Echange / Instant privilégié pour remonter l'information. Quand il n'y a que le N+1 : plus de discussion, moins de gêne. Note (+) : côté carotte : motivation pour avoir une bonne note. L'évaluateur récompense ou sanctionne l'agent. Atout pour l'encadrement mais mal vécue par l'agent. (-) : La note n'est jamais baissée car il faut aller devant une commission et c'est trop lourd au niveau de la procédure. |
| Quel outil vous semble le plus pertinent, le plus efficace ? | Entretien individuel | Entretien individuel mais, souvent l'évalué veut seulement connaître sa note pour savoir s'il va toucher sa prime ou pas |

| Thème IV : Information et formation des agents à l'entretien professionnel | | |
|---|---|---|
| Avez-vous été informé et préparé à la pratique de l'évaluation individuelle ? | Oui, en tant que chef de service RH | Oui, et tous les agents de maîtrise ont été formés mais cela a été un échec car les problématiques n'étaient pas les mêmes pour les agents de maîtrise que pour les directeurs qui ont assisté à la même formation. |
| Avez-vous été suffisamment informé et préparé à son utilisation ? Sinon, de quoi avez-vous manqué ? | Oui | Oui |
| Consultation sur la fiche d'entretien individuel ? | Non | Non |
| V° Thème : Le déroulement de l'entretien | | |
| Avant cette année, avez-vous fait passer un entretien individuel ? Depuis quand ? | Oui, depuis plus de 20 ans | Oui, depuis plus de 10 ans |
| En moyenne, combien de temps dure l'entretien ? | 1h00 / 1h30 | 1h00 / 1h30 |
| Posez-vous d'autres questions aux agents que celles présentes dans la fiche d'entretien ? | Oui, en fonction de l'agent et de la discussion | Oui, par exemple si l'agent rencontre des difficultés professionnelles ou personnelles |
| Rencontrez-vous des difficultés pour son utilisation ? Lesquelles ? | Non | La formalisation est mal vécue par les agents de maîtrise car il y a beaucoup de choses à écrire. |

VI° Thème : Utilisation des deux outils

| | | |
|--|--|--|
| Vous préférez être évalué à partir de quelle méthode ? | Entretien individuel car au bout d'un moment la note n'évolue plus. | Entretien individuel car ce Monsieur accepte les critiques |
| Quel est l'intérêt d'utiliser ces deux outils simultanément ? | La note est conservée pour l'avancement d'échelon | L'entretien humanise le système de notation |
| Comment conciliez-vous ces deux outils ? | L'appréciation de la fiche de note est reportée sur la fiche d'évaluation. Il doit y avoir une cohérence | L'appréciation de la fiche de note est reportée sur la fiche d'évaluation. Il doit y avoir une cohérence |
| Questions spécifiques RH : Evaluation des agents sur les trois dernières années ? | Entretien pratiqué à RM qui a continué à être utilisé après la mutualisation | Ø |
| Savez-vous pourquoi l'entretien individuel est mis en place dans la fonction publique territoriale ? | Mise en place de nouvelles pratiques de management / Evolution vers un management de proximité avec plus de relations humaines / Note trop scolaire | Technique de management différente. Cela fait 8 ans que j'entends parler de la suppression de la note. |
| Quels sont les enjeux qui en découlent ? | Suppression de la note = plus de grille d'avancement pour la durée au minimum et au maximum. Il faut consulter les syndicats pour définir une nouvelle grille. | Introduction de la culture du rendement dans le secteur public |
| Accueil de l'entretien par les agents : | Pense qu'il est bien perçu car les agents étaient demandeurs. | Les agents sont encore très attachés à la note |
| Conclusion de l'entretien | Avez-vous quelque chose à ajouter pour compléter cet entretien ? Merci de m'avoir accordé une partie de votre temps et d'avoir répondu à mes questions. | |

Analyse des résultats :

Thème 2 : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale.

Que ce soit dans le secteur administratif ou technique, la suppression de la note au profit de l'entretien individuel est bien accueillie. Cela s'explique par l'incapacité de la note à refléter le travail de l'agent et au manque de communication entre le supérieur et l'agent. Verbatim de Madame 14 : « J'ai connu des évaluateurs qui donnaient une note sur le coin d'une table et la donnait à l'agent sans aucun commentaire ».

Thème 3 : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel.

Les deux N+2 interrogés pensent que ce qui distingue la note de l'entretien est la discussion et l'échange avec l'agent. En effet, Madame 14 nous a fait part de son expérience et regrettait ce manque de communication lorsqu'elle était notée. Par ailleurs, ils pensent tous deux que l'outil le plus efficace est l'entretien individuel. Nous pouvons constater que celui pratiqué à la ville de Reims et Reims Métropole est en réalité un entretien professionnel car Madame 14 dit qu'il permet « d'établir une discussion, de fixer des objectifs, de remonter les besoins en formation et de connaître les souhaits d'évolution de carrière de l'agent ». En effet, les entretiens de formation et de carrière sont propres à l'entretien professionnel.

Enfin, nous pouvons remarquer que le manager du secteur technique trouve un aspect positif à la note qui n'est pas du tout évoqué par la personne du secteur administratif. Monsieur 15 parle du « côté carotte de la note ». Selon lui, ce serait une source de motivation. L'agent serait motivé par une bonne note car il en espère une prime ou avancement d'échelon à la durée minimum. En conclusion, cela signifie que le management du secteur administratif est différent de celui du secteur technique. Dans le premier cas, le management semble basé sur l'échange et les relations avec le supérieur. Cela peut s'expliquer par le fait que les agents et leur supérieur travaillent ensemble au quotidien. Dans le secteur technique, l'agent ne travaille pas directement avec son supérieur et ils se rencontrent rarement dans l'année. Le management semble reposer sur le réflexe de PAVLOV, c'est-à-dire que le comportement de l'agent donne lieu à une récompense (note en hausse + prime) ou à une sanction (note en baisse ou stagnante et pas de prime).

Thème 4 : Information et formation des agents à l'entretien professionnel.

Nous remarquons que les N+2 n'ont pas été consultés pour l'élaboration de la fiche d'entretien individuel. Par ailleurs, étant amenés à pratiquer des entretiens tous les ans, même non formalisés, ils estiment être suffisamment formés et informés à la pratique de l'entretien individuel.

Cependant, Monsieur 15, nous a parlé de la demi-journée de formation assurée par le psychologue du travail en nous affirmant que tous les agents de maîtrise étaient présents. Je lui ai donc demandé s'il avait eu des retours par rapport à cette formation. Selon lui, c'est positif de mettre en place des formations mais celle-ci a été faite « à l'arrache ». Elle n'était pas adaptée aux différentes cibles qui y participaient. Les agents de maîtrise se sont retrouvés avec des directeurs ce qui a occasionné une gêne. En effet, les agents de maîtrise n'osaient pas poser de questions. De plus, les problématiques ne sont pas les mêmes en fonction des cibles. Les directeurs avaient des notions concernant les styles de management et la pratique de l'entretien individuel alors que c'était une découverte pour les agents de maîtrise.

Cela nous permet d'avoir un retour sur la demi-journée de formation car Madame 14 qui est chef de service dans le domaine des ressources humaines n'avait pas de réponses.

Thème 5 : le déroulement de l'entretien.

Les deux chefs de service pratiquent un entretien individuel qui dure entre 1h00 et 1h30. Ils ont tous les deux de l'expérience dans ce domaine car ils font passer des entretiens, en plus de la note, depuis plus de 10 ans. Cependant, ils ne fixaient pas d'objectifs comme c'est le cas actuellement mais justifiaient la note et informaient sur les points à améliorer. Monsieur 15 nous a fait part des difficultés rencontrées par les agents concernant la fiche d'évaluation. Verbatim : « Elle est mal vécue par les agents car il y a beaucoup de choses à écrire. De plus, ils ont du mal à fixer des objectifs. C'est pourquoi ils se font souvent assister du N+2, c'est-à-dire moi ».

Thème 6 : Utilisation des deux outils.

Ils préfèrent tous les deux être évalués à partir de l'entretien individuel. Par contre, ils ne donnent pas la même réponse quant à l'intérêt d'utiliser les deux outils en même temps. Monsieur 15 pense que l'entretien humanise la note et Madame 14 nous dit que la note détermine l'avancement d'échelon. Par ailleurs, lorsqu'on leur demande la façon dont

l'entretien est perçu par les agents, Madame 14 pense qu'il est plutôt bien perçu alors que Monsieur 15 pense qu'ils sont encore très attachés à la note. Cela signifie que dans le secteur administratif, les agents ont complètement accepté le nouvel outil alors que dans le secteur technique, ils ont plus de réticence vis-à-vis de celui-ci.

Ils pensent tous les deux que l'objectif de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale est la mise en place de nouvelles pratiques de management. Madame 14 voit les enjeux de l'entretien au niveau des ressources humaines avec l'élaboration d'une nouvelle grille d'avancement d'échelon à la durée minimum et maximum. Monsieur 15, quant à lui, perçoit un enjeu au niveau global avec l'introduction d'une culture du rendement dans le secteur public.

En conclusion, cette analyse nous a permis de visualiser les différences entre les secteurs administratif et technique tant au niveau du management qu'au degré d'attachement à la note. Nous allons maintenant nous intéresser aux résultats des N+3, de la personne affiliée à la CGT et du psychologue du travail.

D. Analyse des résultats des N+3, syndicat et psychologue du travail.

| • Tableau 16 : Synthèse des réponses des N+3, syndicat et psychologue du travail. | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| Questions / Agents | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| I° thème : Profil de la personne interviewée | Technique / Directeur / Catégorie A | Administratif / Directeur / Catégorie A | Administratif / Directrice adjointe / Catégorie A | Administratif / Psychologue du travail / Catégorie A | Technique / Technicien / Catégorie C / Syndiqué CGT |
| II° thème : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale | | | | | |
| Entretiens individuels dans la FPT : | Bonne chose, accorde plus d'autonomie aux agents | Bonne chose car la note est en décalage avec la réalité | Pas d'expérimentation telle que prévoit le décret | Bonne chose | Domage car la note fait partie de la tradition |
| III° thème : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel | | | | | |
| Selon vous, qu'est ce qui distingue l'entretien individuel de la notation ? | La note ne veut rien dire puisqu'elle commence à 16 | Un moment privilégié et un échange formel | Avoir un retour sur le travail de l'agent | La note est scolaire / obsolète | Culture de la performance |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|
| Avantages et les limites de la notation, puis de l'entretien individuel ? | Entretien (+) : plus d'échanges avec l'agent. Il est basé sur les compétences Note (-) : Aucun intérêt, l'ancienneté n'est pas un assez bon critère pour l'évolution de carrière. | Entretien (+) : Echange formel / Fixation d'objectifs / Moment important pour avertir des agents / Régler des situations. Note (-) : elle va de 16 à 20 donc fait mal ressortir la qualité de l'agent | Entretien (+) : Dire les choses qui vont et ne vont pas. (-) : formalisation prévue par le décret : respect des délais pour pratiquer l'entretien, envoyer le compte rendu... Note (-) : scolaire | Entretien (+) : Moment d'échange / Communication des résultats Note (-) : n'a plus aucun sens au niveau du management | Entretien (+) : lieu d'échange honnête et franc / Faire le point. (-) : si on fixe des objectifs, il faut accorder les moyens qui vont avec. Note (+) : plus facile de s'identifier sur une échelle chiffrée. (-) : Mal utilisée. |
| Quel outil vous semble le plus pertinent, le plus efficace ? | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | La note si on l'utilise correctement. |
| IV° Thème : Information et formation des agents à l'entretien professionnel | | | | | |
| Avez-vous été informé et préparé à la pratique de l'évaluation individuelle ? | Pas besoin, pratique l'entretien depuis 12 ans | Oui, il y a 10 ans / lui a été utile | Oui | Oui, travaillait dans un cabinet de recrutement | Non, pas d'intérêt pour les évalués |
| Avez-vous été suffisamment informé et préparé à son utilisation ? Sinon, de quoi avez-vous manqué ? | Pas de manque | Pas de manque | Pas de manque | Ø il est formateur à l'entretien individuel (1/2 journée) | Pas de manque |
| Consultation sur la fiche d'entretien individuel ? | Non | Non / manque par rapport à cela | Non fiche complétée par la DGA | Non | Non |

V° Thème : Le déroulement de l'entretien

| | | | | | |
|---|---|---|------------------|---|------|
| Avant cette année, avez-vous fait passer un entretien individuel ? Depuis quand ? | Oui, depuis 6 ans (vient du privé) | Oui, depuis 20 ans | Oui, depuis 2006 | Oui, + entretiens et tests de recrutement | Ø |
| En moyenne, combien de temps dure l'entretien ? | 1h30 | 1h30 | 1h00 / 1h30 | 1h00 / 1h30 | 1h30 |
| Posez-vous d'autres questions aux agents que celles présentes dans la fiche d'entretien ? | Oui en fonction de la discussion | Oui en fonction de l'agent et du métier | Oui | Ø | Ø |
| Rencontrez-vous des difficultés pour son utilisation ? Lesquelles ? | Transcrire sur le papier ce qui s'est dit | Oui, questionnaire trop général / Aimerais des grilles d'évaluation comme dans l'armée : questions fermées. | Non | Non | Ø |

VI° Thème : Utilisation des deux outils

| | | | | | |
|---|--|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Vous préférez être évalué à partir de quelle méthode ? | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | Entretien individuel | Pas de préférence |
| Quel est l'intérêt d'utiliser ces deux outils simultanément ? | Pas d'intérêt : la note est une contrainte | Transition | L'entretien apporte un échange | Transition car attachement à la note | Plus d'échanges |
| Comment conciliez-vous ces deux outils ? | N'accorde pas d'importance à la note | Note fixée avant l'entretien | Complémentarité | Ø | Ø |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|---|
| Questions spécifiques RH : Evaluation des agents sur les trois dernières années ? | ∅ | ∅ | Entretien + note | ∅ | ∅ |
| Savez-vous pourquoi l'entretien individuel est mis en place dans la fonction publique territoriale ? | ∅ | ∅ | Permet de fixer des objectifs / Identifier les raisons s'ils ne sont pas atteints | Responsabiliser le management | Introduction d'une logique de rendement, profitabilité dans le service public ce qui est contradictoire |
| Quels sont les enjeux qui en découlent ? | La formation : importante / il faut que tout le monde applique les mêmes règles | ∅ | Nouveaux critères pour l'avancement au minimum et au maximum | Formation : au niveau des mots / il faut avoir le même référentiel / Attention au poids des mots | Les formations en management pour les évaluateurs |
| Accueil de l'entretien par les agents : | Bien accueilli car il a formé ses agents dès son arrivée. | ∅ | Parfois, réticence à la signature de la fiche par la DGA | ∅ + pas de retour sur la formation qu'il a pratiquée | Bien accueilli car la note est mal utilisée |
| Conclusion de l'entretien | Avez-vous quelque chose à ajouter pour compléter cet entretien ? Merci de m'avoir accordé une partie de votre temps et d'avoir répondu à mes questions. | | | | |

Analyse des résultats :

Thème 2 : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale.

Deux des trois directeurs interrogés et le psychologue du travail pensent que l'entretien individuel est un outil pertinent pour les collectivités territoriales. Verbatim de Monsieur 20 qui est affilié à la CGT : « Je trouve cela dommage car la note fait partie de la tradition ». Enfin, la directrice adjointe des ressources humaines précise que l'expérimentation, telle qu'elle est prévue, n'est pas mise en place au sein de la collectivité de Reims. En effet, la note joue encore un rôle important au sein de la collectivité même si les agents bénéficient aussi d'un entretien professionnel.

Thème 3 : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel.

Les directeurs et le psychologue du travail ont à peu près les mêmes réponses, c'est-à-dire que la note est obsolète et que l'entretien permet beaucoup plus d'échanges. Néanmoins, Monsieur 20 souligne que l'entretien est lié à la culture de la performance. D'ailleurs il est le seul à dire que la notation est l'outil le plus pertinent si elle est bien utilisée. Enfin, les N+3 et le psychologue pensent que l'entretien présente de nombreux points positifs, comme la fixation d'objectifs, l'échange, avertissement des agents ou règlement de situations. Cependant, la directrice adjointe des ressources humaines regrette la formalisation de l'entretien individuel tel qu'il est prévu par le décret car il faut respecter des délais pour convoquer l'agent, puis envoyer le compte rendu d'entretien. Il est vrai qu'il faut respecter une procédure très encadrée. Monsieur 20 est la seule personne qui trouve un point positif à la note. Verbatim : « il est plus facile pour l'agent de se repérer sur une échelle chiffrée ».

Thème 4 : Information et formation à l'entretien individuel.

Les directeurs n'ont pas manqué d'informations ni de formations à la pratique de l'entretien individuel. En effet, cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont de l'expérience dans ce domaine puisqu'ils font tous passer des entretiens depuis 10 ans. De plus, certaines personnes viennent du secteur privé et utilisaient déjà cet outil. J'ai pu demander à Monsieur 19, psychologue du travail, comment il a élaboré la demi-journée de formation. Je lui ai aussi demandé s'il avait eu des retours sur la satisfaction des agents par rapport à cette formation. Ainsi, il a conçu cette formation d'après son expérience car il vient d'un cabinet de consultants en ressources humaines. Il s'est aussi appuyé sur divers documents. Par contre, il n'a pas eu de retour sur cette formation. Il m'a expliquée le contexte dans lequel elle s'est

déroulée. La formation à l'entretien individuel était prévue pour les évalués et pour les évaluateurs sur la base du volontariat et devait être assurée par le CNFPT¹⁶. Cependant, celui-ci a annulé la prestation quelques jours avant et la formation, pour les évalués, n'a pas eu lieu. Seule une demi-journée a été assurée pour les évaluateurs sur la base du volontariat.

Enfin, ils n'ont pas été consultés sur l'élaboration de la fiche d'entretien.

Thème 5 : Le déroulement de l'entretien.

Les entretiens durent entre 1h00 et 1h30. Deux directeurs sur les trois soulignent quelques limites de la fiche d'entretien individuel. La première est qu'il n'est pas évident de transcrire ce qui se dit pendant l'entretien sur la fiche car certaines choses doivent rester entre l'agent et son supérieur. De plus, cette personne se demande comment les fiches d'entretien sont ensuite exploitées par la direction des ressources humaines. L'autre limite révèle un questionnaire trop général, par exemple : points forts / points faibles / points à améliorer. Il aimerait des grilles d'évaluation comme dans l'armée ou des questions fermées. Les compétences que l'agent doit maîtriser sont listées et l'on remplit seulement : acquis ou non acquis.

Thème 6 : Utilisation des deux outils.

Toutes ces personnes préfèrent être évaluées à partir d'un entretien individuel sauf Monsieur 20 qui n'a pas de préférence. Un directeur sur les trois ne voit pas l'intérêt d'utiliser les deux outils (note et entretien individuel) simultanément car la note est une contrainte. Deux autres personnes pensent que c'est une période de transition entre les deux outils et les deux dernières pensent qu'il permet plus d'échanges entre l'agent et son supérieur. Monsieur 20 pense que l'entretien est mis en place dans les collectivités territoriales pour introduire une logique de rendement et de profit qui est contraire au service public. Monsieur 19 pense que c'est pour responsabiliser le management et Madame 18 que c'est pour fixer des objectifs et identifier les raisons s'ils ne sont pas atteints. On remarque donc que les réponses des individus sont très liées à la fonction qu'ils occupent.

Trois personnes sur les cinq estiment que l'enjeu qui découle de l'entretien est la formation des agents à cet outil. Monsieur 20 estime que seuls les évaluateurs ont besoin d'être formés à l'entretien individuel et non les agents évalués. Ce discours peut choquer de la part d'un syndicat qui est censé défendre les intérêts et les conditions de travail des agents.

¹⁶ Centre National de la Fonction Publique Territoriale. C'est un organisme de formation.

A priori, l'entretien individuel est bien accueilli par les agents. Néanmoins, la directrice des ressources humaines souligne qu'il y a parfois des réticences par rapport à la signature de la fiche d'entretien par la DGA.

Ce chapitre nous a permis d'analyser les résultats de l'enquête réalisée auprès des différentes cibles. Nous allons, désormais, les comparer.

Conclusion : Analyse croisée des résultats des différentes cibles.

A. Les points communs

Thème 2 : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale.

Nous remarquons que l'entretien individuel fait pratiquement l'unanimité, que ce soit au niveau des agents, des évaluateurs et du psychologue du travail. Cela s'explique par les nombreuses limites que présente l'outil utilisé actuellement qui est la notation. En effet, selon l'enquête, celle-ci ne reflèterait pas la valeur professionnelle de l'agent sur l'année écoulée. Puis, nous constatons que les principales attentes des agents envers l'entretien sont l'échange et la discussion avec le supérieur et la reconnaissance de leurs compétences.

Thème 3 : Comparaison entre la note et l'entretien individuel.

Mis à part deux individus, toutes les personnes pensent que l'entretien individuel a plus d'aspects positifs que négatifs. L'inverse est constaté pour la note, les personnes lui trouvent beaucoup de points négatifs et peu d'avantages. On remarque que les agents et les N+2 estiment que les principales distinctions entre la note et l'entretien individuel sont l'échange et la discussion entre l'agent et son supérieur. Les résultats de l'enquête concernant les avantages et les inconvénients des deux outils sont semblables à ce que l'on trouve dans la revue de littérature. En effet, nous retrouvons de nombreux points communs comme par exemple, les avantages de l'entretien et les inconvénients de la note. Dans la presse et sur le terrain, nous remarquons que les individus pensent que l'entretien favorise l'échange entre les agents et les supérieurs, qu'il permet de faire le bilan de l'année écoulée, qu'il est basé sur les

compétences ou encore qu'il permet de faire le point sur les besoins en formation et sur l'évolution de carrière. C'est également un point commun que l'on retrouve entre les agents, les évaluateurs, le psychologue et la personne affiliée à la CGT.

L'autre point commun entre les différentes cibles est l'austérité envers la notation. C'est également un point commun entre l'enquête de terrain et la revue de littérature. En effet, il n'y a pratiquement que des visions négatives comme le fait qu'elle est scolaire, primaire, ne reflète pas la valeur professionnelle de l'agent ou encore qu'elle stagne car elle ne peut pas aller au dessus de 20. De plus, la collectivité de Reims est particulièrement concernée par cette limite puisque la note commence à 16 et termine à 20. Son évolution est donc limitée.

Enfin, 17 personnes interrogées sur les 20 pensent que l'outil d'évaluation le plus pertinent est l'entretien individuel car il permet de communiquer sur les résultats et instaure un échange et une discussion.

Thème 4 : Information et formation à l'entretien professionnel.

Nous pouvons remarquer qu'aucun des évaluateurs n'a été consulté pour l'élaboration de la fiche d'entretien individuel ni la direction des ressources humaines. La personne qui l'a rédigée est la directrice générale des services. Du côté des agents, ils n'avaient pas été informés officiellement de la formalisation des entretiens individuels. Certains en avaient entendu parler par « des bruits de couloirs ». Cela signifie qu'il y a eu un manque de communication de la part du management de proximité. Il est possible que certains managers n'ont pas encore réellement conscience de leur rôle de relais de communication auprès des ressources humaines. Ensuite, aucun agent n'a été formé à la pratique de l'entretien individuel même si certains d'entre eux ont eu accès aux fiches d'entretien avant de le passer.

Concernant les évaluateurs, une demi-journée de formation à l'entretien individuel a été organisée. Je n'ai pas eu accès aux effectifs qui ont participé à cette journée. Les trois agents interrogés qui y ont participé ont apprécié cette formation et sont ouverts pour assister à d'autres sessions. Cela peut s'expliquer par le fait que la formation était courte et qu'ils aimeraient approfondir certains points.

Thème 5 : Le déroulement de l'entretien individuel.

Toutes les cibles, que se soient les agents ou les évaluateurs, disent que la durée de l'entretien est de 1h00 à 1h30. Les réponses sont donc cohérentes entre les cibles. Toutes les personnes interrogées ont remarqué que l'entretien a permis plus de dialogue et d'échanges. Cet objectif de communication est donc atteint. Tous les agents avaient déjà pratiqué un entretien individuel les années précédentes, mais celui-ci n'était pas formalisé et servait à faire le point et à justifier la note. Quatre agents sur les six interrogés ne remarquent aucun impact sur leur travail quotidien. Enfin, tous les évaluateurs ne se cantonnent pas uniquement à la fiche d'entretien mais posent d'autres questions à l'agent, en fonction du métier ou de la personne. Par exemple, cela peut concerner les relations avec les autres membres de l'équipe ou bien un aspect plus personnel et privé.

Thème 6 : Utilisation des deux outils d'évaluation.

Le point commun entre les agents et les évaluateurs est qu'ils pensent que c'est une période de transition entre la suppression totale de la note et la mise en place de l'entretien individuel. Ensuite, tous les évaluateurs quelque soit leur niveau hiérarchique, préfèrent être évalués à partir de l'entretien individuel. Cela s'explique par le fait qu'ils estiment que la note est dépassée. De plus, les évaluateurs, le psychologue du travail et la personne affiliée à la CGT pensent que l'entretien individuel est mis en place pour introduire de nouvelles pratiques de management. Ils font référence à la culture du rendement, au management par les objectifs et au passage d'une logique de moyen à une logique de résultat. Au niveau des enjeux que représente cet outil, un des directeurs, le psychologue du travail et la personne syndiquée font tous les trois références à l'importance de la formation des acteurs. Cela signifie qu'ils ont conscience que la réussite de l'entretien individuel dépend de leur formation à cet outil.

Après avoir analysé les points communs entre les résultats des différentes cibles, nous allons désormais nous intéresser à leurs différences.

B. Les différences.

Thème 2 : L'expérimentation de l'entretien individuel dans la fonction publique territoriale.

Nous remarquons que contrairement à la majorité, un agent préfère être évalué par le biais de la notation car il pense que l'entretien individuel est une perte de temps. Par contre, un autre souhaiterait conserver les deux pour le côté amusant de la note. Du côté des évaluateurs, un agent de maîtrise ne trouve pas d'intérêt à évaluer son personnel puisqu'il les connaît et échange avec eux au quotidien. On remarque que deux agents sur les six interrogés aimeraient conserver la note alors que 11 évaluateurs sur 12 sont favorables à la mise en place de l'entretien individuel. Ainsi, nous pouvons dire que les agents sont plus attachés à la note que les évaluateurs. Au niveau des attentes envers l'entretien, l'agent issu du secteur technique espère une reconnaissance des compétences alors que ceux qui proviennent du secteur administratif souhaitent plus d'échanges et de discussions avec les supérieurs. Ce résultat est surprenant car les agents qui travaillent dans le secteur administratif côtoient leurs supérieurs et échangent avec eux au quotidien.

Thème 3 : Comparaison entre la notation et l'entretien individuel.

Sur ce thème, il n'y a pas de différences flagrantes entre les résultats des différentes cibles.

Thème 4 : Information et formation des agents à l'entretien professionnel.

Nous pouvons remarquer que les agents n'ont pas été informés et formés à l'entretien individuel. Deux agents interrogés sur les six, ressentent un manque à ce niveau et auraient désiré « au moins avoir accès aux questions qui allaient être posées avant de passer l'entretien ». Les autres agents estiment ne pas avoir eu de manque au niveau de la préparation et de la formation. Néanmoins, un agent nous informe qu'il s'est préparé lui-même en ayant consulté la fiche d'entretien individuel et que cela lui était suffisant. De plus, l'agent qui n'a pas été préparé à cet entretien ressentait beaucoup de stress. Afin que la mise en place de cet outil dans les collectivités territoriales se passe bien, tant pour les évaluateurs que les évalués, il est judicieux de former tous les acteurs à cet outil.

Enfin, nous remarquons que les réponses de l'agent de maîtrise et de son supérieur ne coïncident pas concernant la demi-journée de formation organisée par le psychologue du travail. En effet, le premier nous évoque sa satisfaction par rapport à cette formation qui lui a appris à communiquer avec les agents et à aborder certains sujets qu'il n'osait pas avant comme la prise en compte des difficultés personnelles de l'agent. Son supérieur est plus critique par rapport à cette formation en disant qu'elle n'était pas assez ciblée pour les agents de maîtrise et que ceux-ci n'osaient pas poser de questions par gêne envers les directeurs qui étaient présents. De plus, selon lui, cette formation a été organisée « à l'arrache ».

Aussi, il est possible que l'agent de maîtrise n'ait pas osé nous faire part des difficultés qu'il a rencontré vis-à-vis de cette formation. Par ailleurs, le psychologue du travail nous a confirmé qu'elle avait été organisée dans l'urgence car le CNFPT qui était chargé de cette formation l'a annulée.

Thème 5 : Le déroulement de l'entretien individuel.

Un agent sur les six interrogés est le seul à dire se sentir d'avantage à l'écoute « sur le moment ». Cela signifie qu'il n'y a pas eu de suite à cet entretien. En effet, je lui ai demandé des précisions sur ce point et il m'a informé que cela faisait trois ans qu'un changement de grade lui avait été promis. Le bilan se révèle mitigé quant à la formalisation de l'entretien individuel. Deux agents interrogés remarquent un changement par rapport aux années précédentes et un impact sur leur travail au quotidien. Cet impact est positif, il entraîne plus de motivation et d'intérêt pour le travail et renforce la confiance entre l'agent et son supérieur. Nous remarquons que cinq évaluateurs sur les douze interrogés rencontrent des difficultés par rapport à la formalisation de l'outil d'évaluation. La directrice adjointe des ressources humaine reproche un aspect très contractuel à l'entretien individuel tel qu'il est décrit par le décret. En effet, le respect de certains délais est imposé comme la convocation de l'agent à l'entretien ou l'envoi du compte rendu. Selon elle, à l'extrême, cela peut entraîner une perte de la qualité de fonctionnaire. Les autres reproches sont qu'il n'est pas évident de transcrire sur le papier la discussion en temps réel et que les questions sont trop générales. Cela peut s'expliquer par un manque de formation ou par un différentiel culturel au niveau du management comme l'introduction du management individuel par les objectifs dans un modèle basé sur l'égalité des agents. Seulement un agent trouve que la formalisation est une bonne chose car les écrits restent. Un autre agent pense qu'au contraire, c'est un véritable contrat et que cela engendre du stress si on n'atteint pas les objectifs fixés.

Thème 6 : Utilisation des deux outils.

Nous remarquons que seulement un évaluateur et un agent sur les vingt personnes interrogées ne voient pas d'intérêt à utiliser ces deux outils simultanément. L'évaluateur pense que la note est une contrainte et l'agent estime que l'utilisation de deux outils entraîne une perte de temps. Nous pouvons l'expliquer par le fait que l'évaluateur vient de l'entreprise Bouygues où il n'y a pas de notation mais un entretien individuel. Enfin, l'enquête auprès des N+2 nous révèle que dans le secteur administratif de la collectivité, les agents sont satisfaits de la mise en place d'un entretien individuel alors que dans le milieu technique, les agents seraient encore très attachés à la note.

Après avoir analysés les résultats de l'enquête de terrain, nous allons désormais nous intéresser aux préconisations qui découlent de cette enquête.

CHAPITRE 2 : Analyse comparative de l'évaluation dans deux structures du secteur public.

Dans ce chapitre, nous allons comparer l'évaluation du personnel à la collectivité territoriale de Reims à celle d'Epernay, puis nous nous intéresserons à l'utilisation simultanée des deux outils. Enfin, nous analyserons l'importance de la formation à cet outil.

A. Comparaison de l'évaluation du personnel entre la collectivité de Reims et la Communauté d'agglomération d'Epernay Pays de Champagne.

La communauté de communes d'Epernay Pays de Champagne est composée d'environ 250 agents et la collectivité territoriale de Reims d'environ 2700 fonctionnaires. Ces deux structures évaluent leurs agents de la même façon, c'est-à-dire qu'ils utilisent la notation et l'entretien individuel. Elles n'ont pas encore expérimenté l'entretien professionnel tel qu'il est prévue par le décret n°2010-716.

Le dernier entretien de l'enquête a eu lieu avec la responsable de la piscine Bulléo d'Epernay. La pratique de la note est différente de celle de la collectivité territoriale de Reims. En effet, les agents sont notés à partir de 12. De plus, deux notes sont attribuées à l'agent : une qui détermine l'avancement d'échelon et l'autre qui détermine l'attribution d'une prime. Cela laisse plus de marge pour que la note évolue au cours de la carrière de l'agent.

En effet, nous avons remarqué qu'au sein de la collectivité de Reims, la note commence à 16. Ainsi, un agent peut rapidement atteindre la note 19 puisqu'elle augmente de 0,25 point chaque année.

Cependant, bien que la note commence à 12, la communauté de communes d'Epernay Pays de Champagne est confrontée au même problème que celle de Reims. D'après la responsable de la piscine Bulléo, la note ne reflète pas la valeur professionnelle de l'agent sur l'année écoulée. Selon elle, la principale limite de cet outil est qu'au bout d'un moment, la note stagne car elle ne peut plus évoluer. En effet, celle-ci ne va pas au dessus de 20.

Nous remarquons que les agents ont également un entretien individuel afin de justifier la note et pour communiquer à l'agent ses points forts et ses points à améliorer. Cet entretien ressemble à un entretien professionnel tout comme celui de la collectivité de Reims car il sert à identifier les besoins en formation et les souhaits d'évolution de carrière.

Ainsi, l'entretien professionnel est l'outil qui a été choisi pour remplacer la traditionnelle et obsolète notation. Cependant, les enjeux qui découlent de cet outil sont plus globaux car ils concernent un changement de culture au sein des collectivités territoriales, c'est-à-dire la culture de la performance avec un management par les objectifs. Cette évolution culturelle doit être acceptée par les agents afin d'éviter des réticences et du mal-être. Pour cela, les agents doivent être accompagnés au quotidien par le biais du management de proximité mais ils doivent également être formés aux outils issus de cette culture.

Après avoir comparé l'évaluation du personnel de la communauté de communes d'Epernay Pays de Champagne, nous allons désormais nous intéresser à l'utilisation simultanée de la note et de l'entretien individuel.

B. L'utilisation des deux outils d'évaluation.

L'enquête nous a révélé que l'utilisation de deux outils d'évaluation, c'est-à-dire, la notation et l'entretien individuel est considérée comme une période de transition entre la suppression totale de la note au profit de la mise en place de l'entretien individuel. Les agents ne semblent pas choqués de leur coexistence.

Seul un directeur pense que cette pratique est « complètement absurde ». Nous remarquons qu'il est aussi le seul à provenir du secteur privé. Cela peut expliquer sa réaction. En effet, il n'a pas complètement intégré la culture du secteur public comme les autres agents qui y ont fait leur carrière.

Néanmoins, l'utilisation de deux outils alourdit la procédure d'évaluation du personnel. Les agents ont deux documents à remplir. De plus, bien que la majorité des agents et des évaluateurs les perçoivent comme complémentaires, ces deux outils ne correspondent pas aux mêmes objectifs. En effet, l'entretien individuel évalue les compétences de l'agent alors que la note est un repère chiffré du travail de l'agent sur l'année écoulée.

Ainsi, les notes répondent à un souci d'égalité de traitement entre les agents puisqu'une fois que tous les agents ont été notés, celles-ci sont ensuite harmonisées. Cet outil est donc basé sur le collectif. Au contraire, l'entretien individuel repose sur la performance individuelle. Nous remarquons que ces deux outils d'évaluation sont contradictoires. Nous pouvons penser qu'il ne doit pas être évident pour les évaluateurs de concilier les deux. La majorité des évaluateurs interrogés disent qu'ils fixent la note avant l'entretien individuel. L'utilisation de deux outils signifie aussi que deux styles de management coexistent au sein de la même organisation. Par ailleurs, nous remarquons que les agents sont tellement réticents à la notation qu'ils ont tendance à occulter les limites de l'entretien individuel. De plus, ce dernier est formalisé depuis 2010 ce qui signifie qu'ils n'ont peut être pas assez de recul pour s'apercevoir des inconvénients.

Pour conclure, nous pouvons remarquer que la mise en place de l'entretien professionnel dans les collectivités territoriales suit exactement le même processus que dans la fonction publique d'Etat. En effet, l'expérimentation de celui-ci a commencé en 2009 pour être complètement adopté en 2012. La suppression totale de la note devrait avoir lieu en 2014 dans la fonction publique territoriale au terme de trois années d'expérimentation.

Après avoir démontré l'inutilité de conserver deux outils d'évaluation, nous allons voir que cette période de transition doit permettre aux collectivités territoriales de préparer et de former leurs agents.

C. L'importance de la formation

Nous avons remarqué, dans la revue de littérature, que l'entretien individuel a été une réussite dans les collectivités territoriales qui l'ont mis en place grâce à la formation des agents. Celle-ci est nécessaire lorsqu'on introduit un nouvel outil dans une organisation, qu'il soit financier, informatique ou de management. Elle doit être destinée à toutes les personnes concernées par cet outil. En l'occurrence, il s'agit de tous les agents évaluateurs et des évalués. Cependant, il n'est pas évident de former 2700 agents car cela représente un investissement important, notamment en termes de temps.

En effet, comme l'a souligné un des directeurs interrogés durant l'enquête ainsi que le psychologue du travail, le principal enjeu de l'entretien individuel est la formation des agents. Par ailleurs, cette enquête révèle les difficultés que les évaluateurs rencontrent pour réaliser cet entretien individuel, notamment pour les agents de maîtrise qui ont reçu une brève formation. Nous avons également décelé le stress et l'appréhension des agents qui n'ont pas eu accès aux questions avant de passer l'entretien.

Nous constatons que certains agents et évaluateurs ont évoqué des réticences par rapport à l'aspect très contractuel de l'entretien individuel. Cela signifie que deux cultures managériales différentes se confrontent et que les fonctionnaires territoriaux ne sont pas totalement préparés à la culture contractuelle des relations de travail. Ainsi, le psychologue du travail est prêt à assurer d'autres formations à l'entretien individuel. Celles-ci peuvent également être assurées par le CNFPT.

Pour aller plus loin : Vers une disparition totale de la notation ?

- ✓ L'échec de la note chez IBM.

La mise en place de la notation au sein de l'entreprise IBM a été un échec en France. Selon un article intitulé « Emoi sur la notation des salariés chez IBM » extrait du magazine « Le Monde » du 8 mars 2002, les salariés d'IBM et les syndicats dénonçaient l'utilisation abusive de ce système. Les salariés étaient notés de 1 à 4 dont 1 était la meilleure et 4 la moins bonne et pouvait entraîner un licenciement. Les dérives ont été identifiées lorsque le nombre de mauvaises notes s'est multiplié et a débouché sur un véritable mal-être de la part des employés. D'après certains employés, l'état de santé était compris dans la détermination de la note. De plus, ce système simplifiait la gestion des effectifs dans le sens où il était facile d'identifier des quotas de note à attribuer en fonction des performances économiques de l'entreprise. Ce procédé est illégal, la plupart des mauvaises notes étaient attribuées aux personnes de plus de cinquante ans, aux femmes revenant de congé maternité etc. Cet exemple nous montre donc les limites de cet outil.

- ✓ Disparition dans le milieu scolaire ?

Actuellement, de nombreux articles de presse parlent de la disparition de la note dans le milieu scolaire. C'est le cas de celui intitulé « Polémique autour de la possibles disparition des notes » paru dans le site web, « lefigaro.fr », le 25 octobre 2010. Les élèves ne seraient plus « notés » mais les professeurs évalueraient leurs compétences. Cela fait référence aux mêmes notions que l'entretien professionnel d'évaluation basé sur les « compétences ». Cet article nous informe que ce système est déjà en place dans certaines écoles élémentaires où les élèves n'ont plus de carnet de notes mais un livret de compétences.

Néanmoins, un article du 18 novembre 2010 paru dans le site Internet « liberation.fr », stipule que Luc CHATEL, ministre de l'Education refuse la suppression de la note dans les écoles élémentaires. Cette disparition est donc loin d'être effective mais elle fait de plus en plus débat.

Conclusion

L'objet de ce mémoire portait sur la suppression de la notation dans les collectivités territoriales au profit de l'entretien individuel. Dans une première partie, nous avons constitué une revue de littérature sur ce sujet. Elle nous a permis de remarquer que ces deux outils d'évaluation du personnel provenaient de deux modes de management différents et ne répondaient pas aux mêmes objectifs.

Néanmoins, au sein de la collectivité territoriale de Reims, les agents sont évalués par le biais de la notation et de l'entretien individuel. A partir de ces faits, nous nous sommes demandé quelle était l'opinion des agents territoriaux sur la suppression de la notation et sur la mise en place de l'entretien. L'intérêt étant d'identifier l'outil qu'ils considèrent être le plus pertinent, le plus légitime et d'observer s'ils sont encore attachés à la notation.

Pour cela, nous avons réalisé une enquête de terrain à l'aide de la méthode qualitative et d'un entretien semi-directif. Elle nous a révélé que les agents vivent très bien la suppression de la note qu'ils considèrent comme « scolaire » et qui « ne reflète pas le travail de l'agent sur l'année écoulée ». De plus, ils sont satisfaits de la mise en place de l'entretien individuel car ils apprécient « l'échange et la discussion » que celui-ci instaure ou développe entre les agents et leurs supérieurs.

Par ailleurs, nous avons constaté que les agents étaient davantage attachés à la note que les évaluateurs car certains d'entre eux estiment que le côté « scolaire » est amusant. Cela peut s'expliquer par le fait que l'avancement d'échelon dépend encore de la notation. Mais, ces résultats concernent uniquement la collectivité territoriale de Reims et ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la fonction publique territoriale. En effet, nous avons étudié le cas d'une collectivité qui a déjà supprimé la note et introduit l'entretien individuel depuis 2002.

Nous avons également constaté que, au delà d'un outil d'évaluation, c'est un nouveau mode de management du personnel qui est introduit au sein des collectivités territoriales. En

effet, une véritable révolution managériale s'opère actuellement dans ces organisations avec le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats. Cela implique nécessairement un management par les objectifs.

D'une façon générale, l'entretien individuel est mieux perçu que la notation, cela tient du fait que celle-ci ne faisait que sanctionner ou apprécier le passé alors que l'entretien individuel se positionne vers l'avenir. Grâce à cette enquête, nous avons remarqué que les évaluateurs étaient tous favorables à cette pratique mais qu'ils évoquaient des difficultés relatives à la formalisation de l'entretien et à la fixation d'objectifs pour des postes à faibles qualifications. Du côté des agents évalués, nous avons remarqué l'apparition d'un stress et d'une appréhension chez ceux qui n'avaient pas été informés et préparés à la pratique de l'entretien individuel. Nous pouvons émettre des préconisations portant sur la formation de tous les agents à cet outil d'évaluation. Il est indispensable de former les agents évaluateurs et les agents évalués avec des orientations précises pour chaque cible.

Enfin, cette étude a retenu mon intérêt car elle m'a permis d'acquérir une méthode de travail qui est celle de la démarche de recherche. Ainsi, j'ai pu constater des faits et les analyser au travers de la littérature et d'une expérience de terrain. Par ailleurs, ce travail de recherche m'a permis d'approfondir mes connaissances sur les pratiques managériales, notamment, par le biais des entretiens avec les managers de différents niveaux hiérarchiques. J'ai pu me rendre compte que la façon de manager les hommes peut être très différente au sein de la même organisation d'un service à un autre. Elle varie en fonction de la spécificité de ce dernier mais également, en fonction du chef de service et de son expérience.

LISTE DES ABREVIATIONS

VDR : Ville de Reims

RM : Reims Métropole

Table des illustrations

| | |
|---|----|
| •..... | S |
| chéma 1 : Objectifs de l'appréciation du personnel..... | 5 |
| •..... | S |
| chéma 2 : Grille de Blake et Mouton. | 10 |
| • | |
| • Tableau 1 : La configuration bureaucratique et adhocratique d'Henri MINTZBERG. ... | 24 |
| • Tableau 2 : Le modèle objectivant et individualisant de F. PICHAULT et J .NIZET..... | 25 |
| • Tableau 3 : Récapitulatif des avantages et inconvénients pour les deux outils..... | 25 |
| • Tableau 4 : Répartition en fonction du statut et de la catégorie. | 34 |
| • Tableau 5: Répartition en fonction de la filière..... | 35 |
| •..... | |
| Tableau 6 : Historique de l'évaluation du personnel dans les trois fonctions publiques. . | 38 |
| • Tableau 7 : Les personnes interrogées..... | 47 |
| • Tableau 8 : Les profils des agents. | 47 |
| • Tableau 9 : Les profils des N+1. | 48 |
| • Tableau 10: Les profils des N+2. | 48 |
| • Tableau 11: Les profils de N+3..... | 48 |
| • Tableau 12: Les autres profils. | 49 |
| • Tableau 13 : Synthèse des réponses des agents évalués..... | 57 |
| • Tableau 14 : Synthèse des réponses des N+1..... | 66 |
| • Tableau 15: Synthèse des réponses de N+2. | 75 |
| • Tableau 16 : Synthèse des réponses des N+3, syndicat et psychologue du travail. | 81 |

Annexes

| | |
|--|---|
| ANNEXE 1 : Fiche d'entretien individuel de la ville de Reims. | 2 |
| ANNEXE 2 : La feuille de notation pour les catégories C de la filière administrative. | 5 |
| ANNEXE 3 : La note de service concernant la procédure d'évaluation des agents. | 6 |

ANNEXE 1 : Fiche d'entretien individuel de la ville de Reims.



ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION 2010

Nom

Prénom

Grade :

Catégorie :

Position statutaire :

Direction Générale :

Direction / Service :

Fonction :

☞

Nom et Prénom de l'évaluateur :

Fonction :

Date de l'entretien :

Durée de l'entretien :

I- Actualisation de la fiche de poste (si nécessaire). Evolution (éventuelle) des missions par rapport à l'année précédente

Remise après signature de la copie de la fiche de poste

II- Bilan individuel de l'année

- **Points forts, réussites**

- **Points à améliorer, marges de progression**

- **Les objectifs ont-ils été atteints ?**

- **Difficultés rencontrées**

III- Aptitudes professionnelles (cat A et B)

- **Niveau d'expertise**

- **Qualité de l'encadrement**

- **Aptitude à mener les projets à terme**

- **Aptitude à travailler en transversalité**

- **Relations humaines**
-

III (bis)- Compétences Professionnelles (cat C)

- **Exécution des tâches**

- **Sens de l'initiative**

- **Relations avec l'équipe**

- **Motivation et investissement personnel**
-

IV- Détermination des objectifs

- Pour l'année

- Moyens nécessaires

V- Appréciation de l'évaluateur

(à reporter sur la fiche de notation)

VI- Partie réservée à l'agent

Observations éventuelles de l'agent

Signature :

Agent :

N+1 :

Directeur :

DGA :

ANNEXE 2 : La feuille de notation pour les catégories C de la filière administrative.

| Ville de REIMS | FICHE DE NOTATION | Année 200 | |
|---|---|---|--------------|
| Nom : | | Prénom : | |
| Né(e) le :/.... à | | | |
| Référence : | | | |
| Catégorie : | | | |
| Position : | | | |
| Grade : | | depuis le/.... | |
| Echelon : | depuis le/.... | | |
| Service : | | | |
| Section : | | | |
| | Commission paritaire C | Note précédente : | |
| Vœux de l'intéressé(e) – Situation particulière à signaler | | | |
| | | | |
| Date : | | Signature : | |
| Eléments d'appréciation | | | |
| | Note sur 5 | Coef. | Notes |
| - Connaissances professionnelles | | 2 | |
| - Exécution, rapidité, finition, initiative | | 1 | |
| - Sens du travail en commun et relations avec le public | | 0.5 | |
| - Ponctualité et assiduité | | 0.5 | |
| Total de la note chiffrée sur 20 : | | | |
| | Appréciation de la valeur professionnelle et observations sur les vœux de l'intéressé(e) | Signature | |
| Chef de Service | | | |
| Directeur Général des Services | | | |
| Maire | | | |
| Emplacement réservé à l'agent noté | | | |
| L'intéressé(e) déclare avoir pris connaissance de la notation | | <input type="checkbox"/> (1) L'intéressé(e) souhaite demander la révision de la notation auprès de la CAP | |
| Date : | | Date : | |
| Signature : | | Signature : | |
| | | <i>(1) cocher la case si oui</i> | |
| Décision du Maire après avis de la Commission Administrative Paritaire | | | |
| | | | |
| Date : | | Signature : | |

ANNEXE 3 : La note de service concernant la procédure d'évaluation des agents.



Le

DRH
Carrières et
rémunérations

Objet : Procédures d'évaluation et de notation 2010.

Références
SC/LS

Chaque fin d'année est consacrée à l'évaluation et à la notation des agents des collectivités.

Affaire suivie par
Steve COSSIN

Il vous est demandé de consacrer le temps nécessaire qui doit être accordé à chaque agent pour faire de cet échange un rendez-vous privilégié entre un agent et sa hiérarchie.

Téléphone
7513

Pour vous accompagner dans cette procédure, les C3C vous transmettront :

E-mail

- Les feuilles de notation 2010,
- Le bilan par direction du plan de formation, pour une actualisation et priorisation des formations 2011-2012
- Les listes des agents remplissant les conditions à un avancement de grade, dans un second temps.

Vous trouverez sur le portail D.R.H. – intranet plusieurs supports :

- la nouvelle fiche d'évaluation vous guidera pour structurer et consigner le contenu de l'entretien individuel. Il conviendra d'apposer sur la fiche de notation une appréciation littérale identique à celle de l'évaluation puis d'observer une même cohérence lors de l'établissement du rapport d'avancement de grade.
- la fiche « entretien de formation et de mobilité »
- le rapport type d'avancement de grade.

Adresse
8 r. de la Grosse Ecritoire
51096 REIMS Cedex

Vous pourrez également utiliser la nouvelle plate-forme GRH afin d'appréhender la situation des agents sous votre responsabilité.

Téléphone
03.26.77.75.13

L'entretien d'évaluation :

Fax
03.26.77.75.83

L'entretien doit être mené par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire évalué (N + 1). Cette année, il a été souhaité que **tous les agents, y compris les agents non titulaires affectés sur des postes permanents fassent l'objet d'une évaluation.**

Des sessions de formation à la préparation et à la conduite de l'entretien d'évaluation vous seront très prochainement proposées par demi-journées.

.../...

Cet échange doit permettre :

- de vérifier si les missions de l'agent ont évolué et de lui transmettre après signature la copie de sa fiche de poste. J'attire votre attention sur la nécessité de modifier les fiches dès lors qu'elles ne correspondent plus aux missions des agents. Ces fiches sont disponibles dans Ma GRH, sur la page de chacun de vos agents (onglet spécial)
- de procéder à un bilan de l'année et de constater que les objectifs fixés en 2010 ont bien été atteints, ou d'évoquer les difficultés que l'agent a éventuellement rencontrées,
- de fixer les objectifs de l'année à venir,
- d'évaluer ses aptitudes ou compétences professionnelles,
- d'évaluer les perspectives de l'agent et ses besoins en formation professionnelle,
- d'exprimer une appréciation et une évaluation.

La procédure de notation :

Contrairement à l'évaluation seuls les agents **stagiaires** et **titulaires** seront notés.

1 - Avant la notation :

La fiche est transmise à chaque agent afin qu'il puisse émettre ses vœux relatifs aux fonctions et affectations qui lui paraîtraient les plus conformes à ses aptitudes et après avis, le cas échéant, de ses supérieurs hiérarchiques.

2 - La notation :

La fiche individuelle de notation comporte :

- une appréciation d'ordre général exprimant la valeur professionnelle de l'agent sur une année, (qui sera la reprise de l'appréciation générale de l'évaluation)
- une note chiffrée allant de 0 à 20.

Il est rappelé que la note est annuelle, elle n'est en aucun cas soumise à une progression systématique.

Il convient de veiller avec le plus grand soin à la cohérence entre la note et l'appréciation littérale. Une note supérieure à 16 permet un avancement d'échelon à la durée minimale fixée aux échelles et grilles de rémunération de chaque cadre d'emplois.

3 - La signature :

Après visa de l'autorité territoriale et de Monsieur le Directeur général des services, les feuilles de note vous seront retournées pour être signées par les intéressés qui attestent en avoir pris connaissance.

.../...

Le calendrier du retour des documents via les C3C:

15 Janvier 2011

31 décembre 2010 : les fiches d'évaluation et de notation.

31 janvier 2011 : les entretiens de formation et de mobilité
les besoins de formation 2011-2012

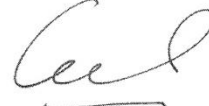
Les fiches de poste modifiées au format word par la messagerie au service
« emplois et compétences ».

28 février 2011 : les fiches de notations signées par les agents (éventuel appel
devant la CAP)

15 mars 2011 : les rapports d'avancement de grade.

Comptant sur votre collaboration pour faire vivre cette procédure, dont je
mesure la charge, comme un véritable outil de gestion des ressources
humaines de proximité et ainsi préparer l'avenir de l'entretien professionnel
qui supprimera, selon toute probabilité, la note chiffrée à l'horizon 2012.

La D.G.A. Ressources,



Geneviève GARCIA