

**PERCEPTION PAR LES FONCTIONNAIRES TOGOLAIS  
DE LA NOTATION A TRAVERS LES BULLETINS  
INDIVIDUELS DE NOTE ET LEUR MOTIVATION AU  
TRAVAIL**

**Pazambadi KAZIMNA**

Département de philosophie  
Université de Lomé (Togo)  
Email : dekazimna@yahoo.fr.

**Résumé**

Depuis 2009, le Gouvernement togolais a lancé un grand chantier de réforme et de modernisation de l'administration publique. Ces réformes sont la conséquence des Etats Généraux de l'Administration Publique organisés en 2006.

Les Etats Généraux de l'Administration Publique ont montré que l'administration est inapte à fournir des services publics de qualité aux citoyens. Or, chaque année en vue de susciter la motivation et par ricochet améliorer les performances des agents de la fonction publique, ils sont évalués à travers les bulletins individuels de note.

Ainsi, nous nous interrogeons sur la perception des agents de la fonction publique de leur évaluation à travers les bulletins individuels de note et le lien éventuel entre cette perception et leur motivation au travail. A ces deux questions nous postulons d'une part que les agents de la fonction publique ont une perception négative de leur évaluation. D'autre part, la perception de l'évaluation actuelle influence négativement la motivation de l'agent de la fonction publique togolaise.

L'objectif donc de cette étude est d'explorer la perception que les agents de la fonction publique togolaise ont de leur évaluation actuelle et de déterminer la conséquence sur leur motivation. L'étude a porté sur un échantillon de 100 fonctionnaires choisis au hasard. Les résultats obtenus à partir d'un questionnaire montrent que la majorité des enquêtés trouvent le système d'évaluation actuelle par les bulletins individuels de note peu ou pas fiable. Ce type d'évaluation influence négativement la motivation au travail de la plupart des fonctionnaires togolais.

**Mots clés** : perception de la notation, motivation au travail, évaluation, fonction publique.

## **Abstract**

Since 2009, the Togolese Government has embarked on reforms and modernization of the civil service. These reforms are the consequence of the convention on civil service organized in 2006.

The convention showed that the civil service is incapable of providing citizens with quality public services.

However, each year in order to arouse the motivation and as an indirect result to improve the performances of the officers of the civil service, they are assessed through the individual grades sheets. Thus, we wonder about the perception of the officers of the civil service of their assessment through these individual grades sheets and the possible link between this perception and their motivation at work. To these two questions, we suggest the possibility that, on the one hand, officers of the civil service have a negative perception of their assessment, and on the other hand, the perception of the current assessment negatively influences the motivation of the officer of the Togolese civil service.

Thus, the objective of this study is to examine the perception which officers of the Togolese civil service have of their current assessment and to determine the consequence on their motivation. The study focused on a sample of 100 civil servants chosen at random. The results got from a questionnaire show that the majority of surveyed find the system of current assessment through individual grades sheets little or not very reliable.

This kind of assessment negatively influences the motivation at work of the majority of the Togolese civil servants.

**Keywords:** perception of the assessment, motivation at work, assessment, civil service.

## **Introduction**

Depuis 2009, le gouvernement togolais a lancé un grand chantier de réforme et de modernisation de l'administration publique marqué par les audits et les renforcements de capacités institutionnelles, organisationnelles, etc.

En effet, ces réformes sont la conséquence des états généraux de l'administration publique organisés en 2006. Les états généraux de l'administration publique ont montré que l'environnement institutionnel et social ne permet pas une bonne expression et un meilleur épanouissement des capacités des agents de l'Etat.

Plus de cinq ans après la mise en œuvre de ces réformes, il s'avère important de s'interroger sur leur efficacité. L'homme étant au centre de toute réforme, toute évaluation de l'efficacité des

systèmes doit normalement et en principe commencer par lui. Car, pour s'adapter à des transformations si rapides et imprévisibles (les changements technologiques ou sociaux sont la plupart du temps imprévisibles), les organisations doivent se donner une souplesse et une aptitude croissantes à répondre à toutes sortes de nouveaux problèmes ; ce qui repose en définitive sur leurs ressources humaines (Schein, 1971). A condition que les dirigeants et les employeurs soient eux-mêmes adaptables, les structures des organisations pourront être modifiées de façon rationnelle au vu des transformations du milieu. Si par contre ils étaient rigides, modifier les structures resterait sans effet. A ceci est lié de près le problème de la formation des cadres et des employés. Développer au maximum leur capacité est l'un des meilleurs moyens de mettre l'organisation en état de s'adapter au changement (Schein, op. cit). Or, aucune activité centrée sur l'homme ne peut être entreprise dans une organisation sans l'évaluation. L'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise (Campoy et al., 2008). L'évaluation du personnel est au cœur du fonctionnement des entreprises (Louche, 2015). Ainsi, « Personne ne contestera l'importance stratégique et économique de l'évaluation du personnel dans les organisations contemporaines » (Bernaud, 2000, p. 95).

C'est pourquoi, dans l'exploration et l'analyse de la fonction publique togolaise, il nous semble utile et primordial de nous intéresser à l'évaluation de son personnel. En effet, malgré le changement des systèmes d'évaluation dans bon nombre d'entreprises, à la fonction publique togolaise la notation du personnel continue à être utilisée comme moyen d'évaluation et de gestion des carrières.

La présente étude est organisée en cinq points, à savoir : la problématique, le contexte théorique, l'objectif et les hypothèses de l'étude, la méthodologie de la recherche et les résultats, l'interprétation, la discussion.

### **I- Problématique**

En entreprise, l'évaluation vise à améliorer les performances. C'est un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné (Saba et al. 2008).

Michaud et Piotte (1978) pensent plutôt à l'appréciation qui est un outil de gestion des salariés car, elle permet de reconnaître

l'efficacité de la main d'œuvre et surtout les besoins collectifs et particuliers en matière de formation.

Dayan (2004) met l'accent sur tous les aspects de l'évaluation en la définissant comme un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et de préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification, la fixation des objectifs et le suivi des activités.

Il existe plusieurs types d'évaluation dans les entreprises. Martory et Crozet (2005) et Saba (2008) citent l'évaluation par le supérieur, l'évaluation par les pairs, l'évaluation par les subordonnés, l'auto-évaluation, l'évaluation par la clientèle, l'évaluation multi-sources etc. Elle peut être conduite à travers plusieurs méthodes dont le contenu varie selon les entreprises. Parlant des méthodes d'évaluation, Martory et Crozet les classent en deux grandes catégories : celles des programmes axés sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité, et celles axées sur l'observation des comportements.

Guillot-Soulez (2008), pour sa part, met l'accent sur l'évaluation par le supérieur, qu'il définit comme un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Ce jugement peut être exprimé sous différentes formes :

- par une notation ;
- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

Si dans certains pays comme la France, les évolutions législatives ont adopté le principe d'entretien professionnel à la fonction publique en lieu et place de la notation (Ientile-Yalenios et Roger, 2010), ce n'est pas encore le cas à la fonction publique togolaise où la notation du personnel est d'actualité. En effet, elle est à l'origine de l'avancement du collaborateur, de l'évolution de sa carrière et a un impact indirect sur sa rémunération.

La notation est la cotation des qualifications et des performances d'un salarié sous forme d'une note, théoriquement étagée de 0 à 20 et la plupart du temps limitée à un faible éventail (Moulinier, R., 2005). C'est un système très simple, directif, limité à un jugement global sur l'individu, qui va se traduire par une note. Elle est annuelle et exprime l'appréciation de la valeur professionnelle des agents publics à travers deux éléments

indispensables : une note chiffrée et une appréciation littérale. Il s'agit d'une appréciation d'ordre général exprimant la valeur professionnelle de l'agent (Moulinier, R. op.cit).

Le formulaire de l'échelle de notation est généralement accompagné d'une appréciation globale qui contient les détails des points forts et des points faibles de l'employé évalué. Les grilles de notation sont en principe adaptées à chacune des catégories socioprofessionnelles (Martory et Crozet, op.cit). Le plus souvent, les points appréciés sont entre autre: le niveau d'atteinte des objectifs de la période écoulée, la quantité et la qualité du travail, le sens de la planification, le sens de l'organisation, le sens du contrôle, le jugement, le leadership, l'esprit de décision, la motivation, la communication écrite, la communication orale, l'esprit d'initiative.

Donc, à travers les notations, trois grands domaines de compétence peuvent être ciblés : le savoir (qui repose sur la qualification professionnelle, les compétences acquises par la formation et les qualités intellectuelles dont le travailleur fait preuve), le savoir-faire (qui est traduit par la faculté d'adaptation de l'agent à toutes les situations nouvelles, à l'apprentissage, à l'acquisition de nouvelles compétences ; il se traduit aussi par la faculté de l'agent à mettre en pratique ce qu'il a acquis en terme de théorie) et le savoir-être (qui vise à traduire les qualités humaines, sans lesquelles il n'y a pas de réussite).

Cette méthode se révèle utile quand on veut étudier la potentialité d'un salarié lors d'une évolution hiérarchique. Celle-ci peut être effectuée sans que l'évalué soit au courant, ou sans échange et discussion avec l'évalué (Moulinier, R., 2005).

Plusieurs auteurs affirment que les résultats de ce type d'évaluation dépendent de plusieurs facteurs (Martory et Crozet, op.cit ; Campoy, 2008). Ces facteurs sont, entre autres, le soin mis à définir les caractéristiques personnelles, à évaluer les comportements, la préparation des évaluateurs. Toutefois, Martory et Crozet sont d'avis que cette méthode ne permet pas les comparaisons entre individus, car l'observation se fait uniquement dans des cas spécifiques.

Selon Caspar, Millet et Normand (2010), le système de note est propre à la culture française. Il est certes vrai que la notation par les bulletins individuels de note est un outil important de contrôle mais « un rapport de bourreau à victime peut s'établir dans un système de notation ». Ainsi pour Moulinier, R. (op.cit), c'est un système archaïque. C'est donc un outil sujet à interprétation tant

par le fonctionnaire que par le supérieur hiérarchique qui évalue. Il se pose alors, très souvent lors des notations, le problème du caractère juste de l'évaluation.

Les agents de la fonction publique togolaise sont évalués chaque année à travers une grille d'évaluation. D'abord, ils remplissent les bulletins individuels de note élaborés en cinq critères comportant chacun cinq points, ensuite les supérieurs hiérarchiques apposent à leur tour leur appréciation sur la partie qui leur est réservée. Chaque agent est noté premièrement par son supérieur hiérarchique direct, ensuite par le chef de service et enfin par le ministre. Le bulletin individuel de note, rempli et noté, est convoyé au ministère de la fonction publique et de la réforme administrative pour être traité sans que l'agent soit informé sur sa note ou sur ses insuffisances. L'agent est totalement ignoré dans le processus de la notation. Son rôle se résume à remplir le bulletin individuel de note et le transmettre à son chef direct. Il ignore totalement ses points forts à consolider et ses points faibles à remédier.

Ainsi, nous nous interrogeons sur la perception qu'a le personnel de la fonction publique de ce type d'évaluation par les bulletins individuels de notes. Ce système d'évaluation est-il efficace pour motiver le personnel de la fonction publique togolaise?

## **II- Contexte théorique**

### **2-1 Les théories sur l'évaluation du personnel**

L'évaluation du personnel, peut se faire de différentes manières en entreprise : par les pairs, les supérieurs hiérarchiques, l'autoévaluation, les clients etc. Plusieurs écoles ont tenté d'expliquer comment devrait se faire l'évaluation pour rendre l'individu et l'organisation performants.

#### **- *Ecole managériale classique***

Pour l'école managériale classique ou l'évaluation scientifique du travail et de la performance (Taylor, 1947 ; 1990, Fayol, 1962, Weber, 1991), il faut rendre efficace et prévisible le fonctionnement des usines en appliquant les principes de la rationalité scientifique à l'organisation du travail dans tout son ensemble. Ainsi, dans ce contexte, l'évaluation a pour objectif d'éliminer toute subjectivité dans le jugement. Les recherches sont axées sur la psychométrie et les modes d'évaluation. Ils insistent sur l'analyse des postes de travail dont l'un des retentissements est

l'élaboration des critères d'évaluation et du coût, l'établissement de la notation. Ce qui permet une évaluation objective des collaborateurs au sens moderne du terme.

- *Ecole des relations humaines*

Pour le courant des relations humaines (Mayo, 1945), l'accent doit être mis sur la motivation individuelle. Ce courant place l'homme au cœur de la démarche d'appréciation. Ainsi, il propose l'entretien « d'appréciation » comme moment privilégié dans la mise en œuvre du management participatif. La théorie des relations humaines a innové le système d'évaluation en parlant d'appréciation. Ce qui valorise désormais la dimension subjective de l'évaluation. Il faudra mettre l'accent sur la qualité des échanges qui permettent l'amélioration de la confiance, la satisfaction et la motivation. On est désormais dans un contrat mutuel entre l'apprécié et l'appréiateur. Il est donc important, voire nécessaire de s'intéresser au dialogue qui permet d'aider l'autre (l'évalué). Le principe est fondé alors sur la qualité de l'échange qui permet au sujet de comprendre et de reconnaître ses insuffisances, de se développer, de s'inscrire dans un collectif, de jouer le jeu (rôle) du travail en équipe. Le dialogue renforce le jeu de culture des relations interpersonnelles harmonieuses au sein de l'entreprise. Ainsi, dans ce contexte, les vertus du dialogue sont mises en avant, et l'appréciation répond aux besoins de dépassement de soi, d'autoréalisation et de feed-back.

- *Ecole néo-participatif*

Le modèle néo-participatif professionnel ou d'évaluation des compétences se réfère à la notion de compétence. Ce courant préconise l'investissement dans les ressources humaines par un enrichissement du travail. L'objectif de ce courant est de rehausser les niveaux de formation et de qualification pour développer l'autonomie, l'intérêt au travail et l'engagement (Gadille et Jaujard, 2012). Cette démarche qui tire son origine de l'observation des métiers à fort niveau d'expertise et donc à fort engagement s'intègre, selon Molinier, P. (2006) aux démarches de qualité totale visant à répondre aux exigences évolutives du client. Les savoirs théoriques, le savoir-faire et le savoir-être sont des dimensions de la compétence explorée par cette démarche. L'analyse des écarts entre les compétences requises et celles réellement mises en œuvre conduit à mettre en place les actions de formation.

Cette approche souligne, enfin, la forte autonomie du salarié et la nécessité de développer en permanence les compétences afin

qu'elles répondent au caractère évolutif des activités. Ainsi, vont intervenir les référentiels de gestion et d'évaluation de la performance individuelle et des équipes de direction.

L'importance que le sujet accorde à tel ou tel type d'évaluation dépendra de sa perception de cette situation (évaluation).

En effet, la perception est une opération mentale complexe par laquelle une personne prend conscience des faits ou événements extérieurs (Sillamy, 1996). C'est donc une opération, un travail de l'esprit, de la pensée, dans lequel interviennent les événements fournis par nos connaissances qui viennent compléter ces données sensorielles. Pour Kotler et Dubois (1997) la perception constitue le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète les éléments d'information externes pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure. Ainsi, lorsqu'un individu se rend compte que son effort ne sera pas couronné de succès ou de récompense, il essaiera de limiter son action au niveau des résultats : c'est la démotivation.

## **2-2 Les théories de motivation**

De nombreux chercheurs et praticiens ont tenté d'explicitier, à travers des modèles, le concept de motivation. Ce concept représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Vallerand et Thill, 1993). Ainsi, par cette définition, on s'accorde avec Roussel (2000) qu'on aura des difficultés à observer directement la motivation d'une personne.

D'une manière plus simple, la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus (Roussel, op.cit). Plusieurs auteurs ont construit des modèles explicatifs de la manifestation de la motivation chez un salarié.

Pour la théorie bi-factorielle d'Herzberg (1957), la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Il y a deux catégories de facteurs en milieu de travail qui apparaissent de manière différente dans le mécanisme de la motivation (Herzberg et al, 1957, 1959). D'une part, ils distinguent la catégorie de facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils les désignent comme facteurs de motivation, car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent (les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, le

travail proprement dit, la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement). D'autre part, ils citent comme facteurs de la seconde catégorie, ceux qui n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction ; ils susciteraient plutôt de l'indifférence (ou pourraient générer de l'indifférence). Il s'agit des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance, nécessaires au bon équilibre mental de l'individu (on peut citer la qualité et défaut d'un supérieur, les conditions de travail, la politique d'administration de l'entreprise etc.). Ainsi, on peut conclure avec Herzberg et al. (op.cit), qu'il existe deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation. Donc, pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de son emploi afin de l'enrichir (Roussel, 2000).

Il est tout du moins important de noter qu'il ne s'agit pas seulement de faire exister ces éléments pour motiver l'individu mais qu'il faut tenir compte du côté subjectif, donc la perception de la situation par l'individu.

Ainsi, on peut expliquer la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes (Adams, 1963, 1965). C'est la théorie de l'équité et de la justice organisationnelle.

Cette théorie se réfère au modèle de dissonance cognitive de Festinger (1957), qui postule que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, conduisant l'individu à rechercher les moyens visant à réduire cette tension et cette dissonance. L'individu tend à évaluer ses contributions (input) en faveur de son organisation de travail (performances, efforts etc.). Il évalue aussi les avantages (outcomes) qu'il retire de son emploi (salaire, reconnaissance, promotion etc.). Il compare alors ses deux éléments : avantage retiré de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise. Le poids accordé à tels ou tels avantages et contributions varie selon les personnes et selon les informations disponibles. Lorsqu'un sujet perçoit des différences entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité, soit de sous-équité, soit de sur-équité. La motivation dépendra alors de la volonté du sujet de réduire ce sentiment ; ce qui va le conduire soit à adopter un nouveau comportement de compensation (diminuer ses contributions par exemple), soit à changer ses propres perceptions de la situation

(par exemple en relativisant la situation ou prendre de nouvelles personnes comme point de comparaison etc.).

En plus, le sujet tend à se comparer à un ou plusieurs collègues (équité interne) ou travailleurs d'autres organisations (équité externe). Le concept de justice organisationnelle se réfère aussi à la notion de l'équité (Greenberg, 1987, 1990). Pour Greenberg, la théorie de l'équité d'Adams rend compte du sentiment de justice distributive. Le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive. Il propose de joindre à ce construit et à l'analyse qui en est faite, le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en œuvre dans l'organisation : la justice procédurale. En effet, la justice procédurale se réfère essentiellement à des processus mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses tels que le système d'évaluation des performances des fonctionnaires, les processus de participation aux prises de décision etc.

En effet, selon la place qui est réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. Les processus où l'individu participe à la prise de décision, où il bénéficie d'une information, où il peut se justifier, donner une opinion, faire des réclamations, influencerait positivement l'équité. La façon dont les processus sont mis en œuvre constitue un autre aspect qui influencerait l'équité (Greenberg, op.cit). Ainsi, l'arbitraire, la cohérence, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont considérées comme des déterminants du sentiment d'équité.

En bref, nous notons que les théories sur l'évaluation du personnel ont évolué dans le temps, avec un contenu qui va du plus rigide au plus souple. Ainsi, qu'en est-il aujourd'hui de la perception des fonctionnaires togolais de leur système d'évaluation par les bulletins individuels de note ? Ce système d'évaluation les motive-t-il au travail ?

### **III- Objectif et hypothèses de l'étude**

L'objectif de cette étude est d'explorer la perception que les agents de la fonction publique togolaise ont de leur évaluation actuelle (à travers les bulletins individuels de note) et la conséquence sur leur motivation.

Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

- les agents de la fonction publique togolaise ont une perception peu favorable de leur système d'évaluation à travers les bulletins individuels de note;

- la perception de l'évaluation actuelle influence négativement la motivation des agents de la fonction publique togolaise.

#### **IV- Méthodologie de la recherche**

##### **4-1 Population-Echantillon d'étude**

L'étude a été réalisée à Lomé, la capitale du Togo. La population cible est constituée de fonctionnaires (agents de l'Etat). Les fonctionnaires sont estimés à 50 000 agents, selon le recensement des agents de l'Etat du mois d'octobre 2011. La collecte des informations a été effectuée sur le personnel de deux institutions : le ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (qui est chargé des ressources humaines) et le ministère chargé du commerce, de l'industrie, de la promotion du secteur privé et du tourisme, choisi au hasard (parmi les ministères qui emploient les fonctionnaires). Au total les informations sont recueillies sur un échantillon de 100 personnes choisies au hasard dans les deux ministères.

##### **4-2 Procédure de collecte de données**

La collecte des informations s'est déroulée du 06 au 13 juillet 2015.

Deux étapes ont marqué la collecte des informations : la phase exploratoire et l'enquête proprement dite.

- La phase exploratoire

Pour la collecte des informations sur l'évaluation des fonctionnaires, nous avons utilisé la méthode d'enquête. L'enquête par entretien sur dix (10) fonctionnaires du ministère du commerce, de l'industrie, de la promotion du secteur privé a permis de collecter les informations exploratoires.

- L'enquête proprement dite

Les informations exploratoires (discours) recueillies par entretien ont été utilisées pour élaborer un questionnaire (suivant la technique d'analyse du contenu) qui a été administré à cent (100) fonctionnaires (ministère de la fonction publique et de la réforme administrative et ministère du commerce, de l'industrie, de la promotion du secteur privé et du tourisme). Ce questionnaire, comprend quatre items dont un (item à question ouverte) permettait de justifier la qualification donnée au système actuel d'évaluation.

### 4-3 La procédure d'analyse des données

Les techniques qualitatives et quantitatives ont permis d'analyser les données recueillies.

L'analyse du contenu sémantique a été utilisée pour les données collectées à partir de l'entretien exploratoire et l'item à question ouverte.

Le logiciel SPSS a été utilisé pour le questionnaire et a permis de calculer les contingences.

## V- RESULTATS, INTERPRETATIONS, DISCUSSION

### 5-1 Résultats

L'analyse des données a abouti aux résultats dont les plus saillants sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

**Tableau 1: Répartition des enquêtés selon leur perception de l'évaluation par les notes et leur justification**

			<b>Justification</b>		<b>Total</b>
			Objectif	Non objectif	
Perception de l'évaluation	<i>Fiable</i>	Effectif	13	2	<b>15</b>
		% du total	13,0%	2,0%	<b>15,0%</b>
	Peu fiable	Effectif	2	54	<b>56</b>
		% du total	2,0%	54,0%	<b>56,0%</b>
	Non fiable	Effectif	0	29	<b>29</b>
		% du total	0,0%	29,0%	<b>29,0%</b>
<b>Total</b>		<b>Effectif</b>	<b>15</b>	<b>85</b>	<b>100</b>
		<b>% du total</b>	<b>15,0%</b>	<b>85,0%</b>	<b>100,0%</b>

C=.64 (S.00)

Les résultats du tableau 1 montrent une relation très forte entre la perception de l'évaluation et la qualification donnée (justification). En effet, de ce tableau, le constat qui se dégage est que les enquêtés qui trouvent l'évaluation par le bulletin individuel de note peu fiable ou non fiable justifient dans la plupart de cas qu'il est non objectif (c'est-à-dire non crédible ou sujet à manipulation par le notateur). Il faut noter aussi que ceux qui le trouvent fiable justifient que c'est parce qu'il est objectif (non manipulable). Donc à travers la perception d'un sujet, on peut prédire la raison qu'il évoquera pour justifier son choix.

**Tableau 2 : Répartition des enquêtés selon leur perception de l'évaluation et leur motivation**

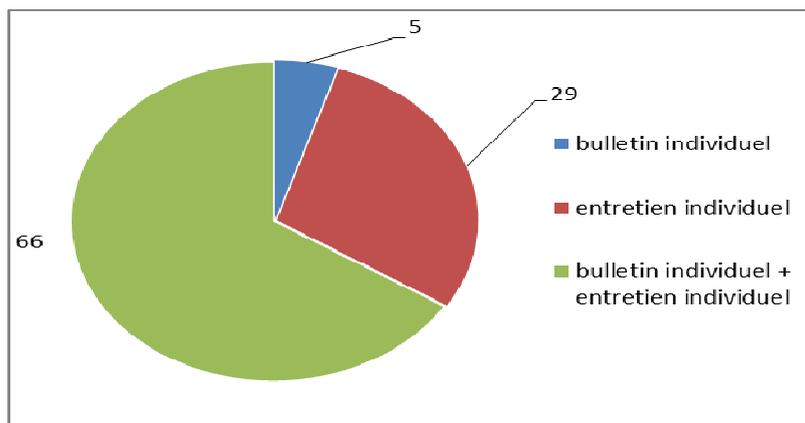
		Motivation		Total
		Oui	Non	
Perception de l'évaluation	Fiable	15 15,0%	0 0,0%	<b>15</b> <b>15,0%</b>
	Peu fiable	6 6,0%	50 50,0%	<b>56</b> <b>56,0%</b>
	Non fiable	0 0,0%	29 29,0%	<b>29</b> <b>29,0%</b>
<b>Total</b>		<b>21</b> <b>21,0%</b>	<b>79</b> <b>79,0%</b>	<b>100</b> <b>100,0%</b>

C=.63

S.00

Les résultats du tableau 2 montrent une liaison très forte entre la perception de l'évaluation et la motivation au travail. Les enquêtés qui trouvent l'évaluation par le bulletin individuel de note, peu fiable ou non fiable disent qu'ils sont démotivés au travail. Tandis que les sujets qui trouvent le bulletin individuel de note fiable, pensent qu'il les motive au travail. Le constat qui se dégage aussi, est que 79% des enquêtés disent qu'ils ne sont pas motivés au travail.

**Graphique: Répartition des enquêtés selon le type d'évaluation désiré**



Par rapport au choix de type d'évaluations, 66% des enquêtés choisissent le bulletin et l'entretien individuel, 29% pour l'entretien individuel contre seulement 5% qui choisissent uniquement le bulletin individuel.

Donc, la majorité des enquêtés souhaite qu'après le remplissage du bulletin individuel de note, il faut qu'il y ait un dialogue entre l'évaluateur et l'évalué afin de permettre à ce dernier de se justifier et au même moment de comprendre ce qu'on lui reproche.

## **5-2 Interprétation des résultats**

A travers les résultats du tableau 2 nous constatons une liaison très forte entre la perception de l'évaluation actuelle à la fonction publique togolaise et la motivation des fonctionnaires (contingence très significative au seuil .00).

La majorité des agents de la fonction publique togolaise a une perception peu favorable de leur système d'évaluation à travers les bulletins individuels de note. Cette perception influence leur motivation au travail. Ainsi, la plupart des fonctionnaires interrogés disent qu'ils ne sont pas motivés au travail.

Les perceptions non fiable et peu fiable s'expliquent par plusieurs raisons :

L'on peut noter d'entrée que l'agent n'est pas informé de sa note. Lorsque les supérieurs hiérarchiques notent l'agent, le document est envoyé à la fonction publique pour le traitement ; l'agent n'a pas connaissance de sa note.

De plus, l'agent ne rentre pas dans un dialogue avec les notateurs pour comprendre ses points faibles et forts afin de pouvoir désormais se corriger pour une meilleure performance. Un agent de cadre B, madame X, justifiant l'aspect subjectif de cette évaluation s'exprimait en ces termes « cette notation est non fiable parce que je n'ai jamais vu mes notes .... Le chef direct peut vous donner une note fantaisiste par peur ou par affection ; Ce qui est clair, juste, objectif n'a pas besoin d'être fermé, c'est-à-dire caché ». Ainsi, certains agents qualifient ces notes de non ou peu objectives. La subjectivité de l'évaluation s'explique par plusieurs raisons dont le caractère caché des notes (donc sujet à des règlements de compte). L'évaluation est donc entourée d'un secret professionnel. Une autre raison est l'attitude complice des supérieurs qui se basent sur la note du supérieur direct pour évaluer, sans souvent l'échange ou le contact au préalable avec les évalués. Ainsi, pour monsieur Y, cadre A1, « les notes sont données très souvent à la tête du client ; or, le ministre qui ne

connaît pas très souvent tous les agents, les notes aussi en tiennent compte de la notation du chef direct ou du secrétaire général ». Une troisième raison est le niveau de compréhension des critères d'évaluation. Les notateurs n'ont pas le même niveau de compréhension des rubriques ; or, il n'existe pas de cadre pour l'harmonisation des points de vue. Un agent Z, de cadre D, faisait remarquer à cet effet que « l'évaluateur peut faire une erreur d'appréciation ou par méchanceté décider de sanctionner un collaborateur ». Pour un autre agent, monsieur T, de cadre C, « l'évaluation par notation est un moment de règlement de compte ». Or, l'évaluation devrait satisfaire à deux conditions : présenter des garanties d'objectivités suffisantes et ne laisser place qu'à une subjectivité limitée (Lapra, 1997).

Tous ces témoignages relèvent le caractère peu fiable de la notation à la fonction publique togolaise. Cela montre aussi que la majorité des fonctionnaires (voir le graphique) est contre les bases mêmes sur lesquelles reposent cette évaluation (justice procédurale). De plus, les sujets tendent à se comparer à un ou plusieurs collègues ou travailleurs d'autres organisations par rapport à leur note et à leur évolution (justice distributive). Ce qui accentue le mécontentement des fonctionnaires est l'absence d'interaction entre l'évalué et les évaluateurs (justice interactionniste). C'est ce qui fait naître le sentiment d'iniquité et la démotivation.

Il est important de rappeler qu'être évalué par ses chefs hiérarchiques ne sert pas seulement à évoluer d'échelon ou en salaire. L'évaluation va bien au-delà de cet objectif. Par le biais de l'acte d'évaluation, qui implique un échange entre l'évaluateur et l'évalué, ce dernier a la possibilité d'avoir une vision à la fois plus objective et claire de son bilan individuel et collectif de performances ou de réalisations. Ce bilan permet de dépasser l'image, les idées subjectives et parfois les préconçues que l'on a de soi-même au double plan professionnel et personnel. Par ailleurs, la représentation de la notation comme un outil de favoritisme ou de règlement de compte ou encore de complaisance, ne permet pas assez souvent au sujet évalué de se positionner dans une démarche d'amélioration et d'évolution. Ainsi, la perception du système d'évaluation influence la motivation de l'agent. L'agent est motivé s'il perçoit positivement l'évaluation et démotivé dans le cas contraire. Le processus de l'évaluation du personnel à travers les bulletins individuels de note n'est donc pas propice à une amélioration des performances individuelles des

fonctionnaires. Un agent K, fonctionnaire de catégorie A1, déclarait à cet effet: « mêmes les absentéistes et les gens qui refusent de faire le travail pour lequel ils sont payés sont promus régulièrement ».

L'évaluation apparaît comme un excellent outil de management si les dispositions sont prises pour préserver une certaine équité et une transparence dans la notation des collaborateurs.

L'accent doit être mis dans l'évaluation du personnel sur la motivation individuelle et collective. L'homme doit être placé au cœur de la démarche d'appréciation. Ainsi, l'entretien est ce qui doit valoriser désormais la dimension subjective de la notation.

En effet, selon la théorie des relations humaines, la qualité des échanges en entretien permet l'amélioration de la confiance, la satisfaction et la motivation. Le dialogue qui s'instaure entre l'apprécié et l'appréiateur permet d'aider l'autre. Ce dialogue permet aux évalués de comprendre et de reconnaître leur insuffisance, de participer à la culture de développement et de transparence.

Ainsi, à travers le graphique, nous remarquons que plus de 66 % (contre seulement 5% qui ont choisi uniquement le bulletin individuel de note) des enquêtés ont choisi le bulletin individuel de note couplé de l'entretien comme bon système permettant aux évalués de participer à l'évaluation et d'accepter les résultats, de se corriger pour une prochaine performance meilleure. Bref de rendre crédible l'évaluation.

### **5-3 Discussion**

L'évaluation à travers le bulletin individuel de note est un jugement porté par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques de travail sur la conduite d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.

Notons que l'objectif de l'évaluation est principalement de motiver l'agent à faire plus d'effort, notamment permettre l'atteinte des objectifs organisationnels. Plusieurs actions peuvent être entreprises à partir des résultats d'une évaluation du personnel : affectation, formation, promotion, avancement d'échelon et de grade, etc.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'évaluation du personnel en organisation, notamment la notation des agents par les bulletins individuels de note. Ainsi, nous retenons à la fin de cette étude avec Molinier (2005) que la notation par les bulletins individuels de note est un système très simple, directif, limité à un jugement global sur l'individu (l'évalué) qui va se traduire par une note.

Celle-ci peut être effectuée sans que l'évalué soit au courant, ou sans entretien avec lui. C'est donc une exclusion qui peut-être source d'une frustration et d'un désintéressement pouvant aboutir à l'ignorance même de l'objectif de l'évaluation par l'agent. C'est un système archaïque.

Les résultats obtenus révèlent que les fonctionnaires (évalués) ont en majorité une perception peu fiable du système d'évaluation par notation (56% des enquêtés). L'évaluation telle qu'elle est faite à la fonction publique ne motive pas les collaborateurs (79% des enquêtés). Ainsi, nous concluons avec Caspar, Millet et Normand (2010) 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 outil adéquat.

En effet, il est certes vrai que la note est un élément important de la gestion des ressources humaines, mais les méthodes de notations professionnelles ont des sources d'erreurs (Leby-Leboyer, 2007). Les sources d'erreurs sont, entre autres, l'indulgence du notateur (la signification qu'on peut accorder à chaque notation dépend de l'indulgence du notateur qui l'a donné ou de son degré de sévérité), l'effet de Halo (la difficulté éprouvée par les notateurs pour juger, de manière analytique et indépendante, les différents points de la 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), l'erreur de tendance centrale (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), la subjectivité de l'évaluateur et le manque d'information de la note chiffrée sur le travail du collaborateur. 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 Moulinier (op.cit), elle tombe comme un jugement dont on ne connaît pas les attendus. Car, selon lui les notes que les élèves reçoivent à l'école 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.

Au regard des résultats obtenus, nous pouvons donc affirmer que l'objectif poursuivi est atteint et les hypothèses de départ sont

vérifiées. Cependant, l'étude présente des limites. Car, nous ne pensons avoir répondu à toutes exigences scientifiques en ce qui concerne l'échantillon d'étude. Ainsi, l'étude doit être poursuivie, en prenant en compte les fonctionnaires de toutes les institutions publiques togolaises.

### **Conclusion**

L'objectif de cette étude était d'explorer la perception que les agents de la fonction publique togolaise ont de leur évaluation actuelle, à travers les bulletins individuels de note et de déterminer l'impact sur leur motivation. Les résultats obtenus montrent une forte corrélation entre la perception du système d'évaluation et la motivation des fonctionnaires togolais. Les résultats montrent que la majorité des agents de la fonction publique a une perception peu favorable du système d'évaluation actuelle à la fonction publique. Cette perception peu favorable s'explique par l'aspect subjectif que renvoient, non seulement, les critères d'évaluation, mais aussi, l'attitude des évaluateurs. Ce système d'évaluation n'offre pas un dialogue franc entre l'évaluateur et l'évalué permettant à ce dernier de comprendre pourquoi cette note lui est attribuée.

L'évaluation à travers les bulletins individuels de note constitue pour certains responsables de la fonction publique, l'occasion de sanctionner tous ceux dont la « tête ne leur plaît pas » et de promouvoir ceux dont la complicité leur permet de s'enrichir illicitement ou de garder leur poste au détriment du travail bien fait. Ce qui conduit à la médiocrité des prestations de services à la fonction publique togolaise. Ce constat est étayé par l'étude du PNUD (2015) qui révèle que le taux de satisfaction moyen des populations togolaises des services publics est faible, environ 30 à 40%. Selon cette même étude, l'accueil, le manque de rapidité et l'incompétence sont les principales sources d'insatisfaction.

En effet, à la fonction publique togolaise « on s'absente comme on le veut », sans permission, « on néglige les dossiers du service au profit de ceux qui nous sont propres, on n'est promu régulièrement, on a son salaire par mois », alors à quoi sert donc l'évaluation ? En clair l'évaluation telle qu'elle est pratiquée actuellement à la fonction publique ne peut être qualifiée que de fantaisiste. Or, l'évaluation devrait permettre, non seulement de jauger ou de tester la fiabilité des actions, des services de la fonction publique, mais aussi de permettre à l'agent évalué de se mettre en cause. En effet, l'après-évaluation constitue le moment privilégié pour répondre aux insuffisances et observations relevées

lors des évaluations des performances des salariés. Ainsi, des actions de formation, d'affectation, de promotion etc., peuvent être entreprises après l'évaluation en vue de motiver et de rendre plus performant l'évalué (fonctionnaire). Comme le fait remarquer Boyer (2006), l'organisation peut préciser le positionnement de la personne évaluée et de son environnement, capitaliser les informations structurées et assurer la maintenance des descriptions de postes au travers des compétences requises pour les tenir. L'évaluation doit servir de bilan de ressources humaines pour ce qui est des capacités et des compétences par métiers et par emplois et donc permettrait aux services de ressources humaines d'établir des prévisions fiables lorsqu'il faudrait faire des investissements, des réorganisations, des planifications de formations, etc.

Pour les responsables, l'évaluation est un moment d'échange permettant de réaliser une analyse de sa pratique de management, de jouer pleinement son rôle de manager, de fixer les objectifs et les orientations de travail, de prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs, de négocier des moyens nécessaires et de recenser et planifier les actions de formation à prévoir (Boyer, op.cit).

L'évaluation est donc un outil précieux et déterminant dans la gestion des ressources humaines.

La perception de justice ou d'injustice liée à la notation détermine en partie son acceptation par le fonctionnaire et donc l'importance de cette pratique à la fonction publique. Comme le montrent les résultats de la présente étude, la perception de justice n'est pas seulement liée aux résultats de l'évaluation mais aussi aux procédures d'évaluation et à la mise en œuvre de l'évaluation, ainsi qu'au comportement de la personne chargée de l'évaluation. L'acceptation de l'évaluation découle d'un climat de transparence et d'équité de traitement des collaborateurs dans l'organisation. C'est dans un tel climat de transparence, d'équité, de confiance au système que les agents peuvent se sentir effectivement membres de l'organisation et donner le meilleur d'eux-mêmes. « Notamment, les systèmes de rémunération fondée sur les performances supposent une confiance réelle dans la qualité des notations professionnelles » (Lévy-Leboyer, 2000 cité par Lévy-Leboyer, 2007 P.45). Il apparaît donc que pour plus d'efficacité, il serait judicieux que l'administration togolaise revoie son système d'évaluation. L'évaluation à travers le bulletin individuel de note seule ne permet pas l'atteinte des objectifs attendus d'une évaluation ; il faut l'en joindre un entretien.

Une autre préoccupation est donc, de savoir si les styles de gestion des responsables ne joueraient-ils pas sur le climat de travail et donc sur la motivation des collaborateurs.

### **Bibliographie**

- Adams J. S., 1963, Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams J. S., 1965, Inequity in social exchange, In L., Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*. (pp. 267-299). New York: Academic press.
- Alouane Y., 1997, *Gestion des ressources humaines*, Konrad Adenauer Stiftung.
- Amabile T. M., 1996, *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder: C. O. : Westview.
- Bergeron L., 1980, *Les capitalistes en France*. Paris: Editions Gallimard.
- Bernaud J. L., 2000, Recrutement et évaluation du personnel. In L. J. Bernaud & C. Lemoine (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (pp.95-133). Paris : Dunod.
- Bouchez J. P., 2003, *Ressources Humaine*. Paris : Editions d'Organisation (2<sup>e</sup> édition).
- Boyer L., 2006, *Nota bene : management des hommes-historique, grands acteurs et auteurs, méthodes, outils, perspective*. Paris : Editions d'Organisation.
- Cardin L., Guerin F. & Pigeyre F., 1997, *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Dunod.
- Campoy E., Maclouf, E., Mazouli, K. et al. 2008, *Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Collection Synthex, Pearson.
- Caspar P., Millet, G. J. et Normand, C. 2010, *Evaluation : trappe ou tremplin ?* Paris : Editions d'organisation.
- Claude L., 2015, *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et applications*, 3<sup>ème</sup> édition. Paris : Armand colin.
- Cohen A., 2006, *Toute la fonction ressources humaines : savoirs, savoir-faire, savoir-être*. Paris : Dunod.
- Dayan A., 2004, *Le Manuel de Gestion*, volume 2, Montréal : 2<sup>e</sup>ème édition, Collection : AUPELF édité par Ellipses Marketing.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., 1991, *Self determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development and wellbeing*. Rochester: American Psychomogist, University of Rochester Press.

- Fayol H., 1962, *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- Festinger L., 1957, *A theory of cognitive dissonance*. Peterson: Evanston, III, Row.
- Greenberg J., 1987, *A taxonomy of Organizational Justice Theories*, *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg J., 1990, *Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow*, *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Guillot-Soulez C., 2008, *La gestion des ressources humaines*. Paris: Gualino, Lextenso Editions.
- Herzberg F., Mausner, B., Peterson, R.O., & Capwell, D.F. 1957, *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg F., Mausner, B., & Snyderman, B.B., 1959, *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Ientile-yalenios J. & Roger, A., 2010, *Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel? "Nouveaux comportements, nouvelle GRH ?" 21 congrès de l'AGRH*, Novembre 2010, Saint Malo, France. 19p.
- Kotler, P. & Dubois, B., 1997, *Marketing management*. Publication (Editions).
- Lapra J. P., 1997, *L'évaluation du personnel dans l'entreprise*. Paris : Edition d'Organisation.
- Levy-Leboyer C. 2007, *Evaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ? Sixième édition*. Paris : Edition d'Organisation.
- Louche C., 2015, *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : concepts de base et applications (3<sup>e</sup> édition)*. Paris : Armand Colin.
- Martory B. & Crozet, D., 2007, *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. 6<sup>e</sup> édition. Paris : Dunod.
- Mayo E., 1945, *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Michaud Y. & Piote R., 1978, *La Direction du Personnel (3<sup>e</sup> édition)*. Québec : édité par l'agence d'Arc (St Léonard).
- Moulinier R., 2005, *L'évaluation du personnel*, Collection Top Management, Chiron.
- Molinier P., 2006, *Les enjeux psychiques du travail*, Paris : Editions Payot et Rivages
- Programme des Nations Unies pour le Développement 2015, *Etude sur l'état du service public au Togo*.

- Roussel P., 2000, *La motivation au travail- concept et théories*. Paris : EMS.
- Saba T., Dolan, S. L., Jackson S. E. et al. 2008, *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles* (4è édition). Québec : éditions du renouveau pédagogique Inc. Pearson Education.
- Schein E. H. 1971, *Psychologie et organisation*. Paris : Edition Homme et technique.
- Sillamy N., *Dictionnaire de psychologie*. Paris : Larousse.
- Taylor F. W., 1929, *Principes d'organisation scientifique*. Paris: Dunod.
- Taylor F. W., 1947, *Organisation du travail et économie des entreprises*, textes choisis et présentés par Vatin, F. (1990). Paris: Editions d'organisation.
- Vallerand R. J., & Thill, E. E., 1993, *Introduction au concept de motivation*. In J. Vallerand et E. E. Thill (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation* (pp. 3-39). Laval (Québec) : Editions études vivantes – Vigot.et Y. tell
- Weber M., 1991, La domination légale à direction administrative bureaucratique. In R. Tessier et Y. Tellier (Eds), *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement* (pp. 23-32). Québec : Les presses de l'Université du Québec.