



PhD-FHSE-2020-08

Faculté des Sciences Humaines, des Sciences de l'Éducation et des Sciences Sociales

THÈSE

soutenue le 14 mai 2020 à Esch-sur-Alzette
en vue de l'obtention du grade académique de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DU LUXEMBOURG
EN PSYCHOLOGIE

par

Ernestina TANCREDI

née le 29 juillet 1970 à San Severo (Italie)

SUJET :

L'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'ENTRETIEN
ANNUEL D'ÉVALUATION, LEVIER DE LA
RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE AU
TRAVAIL ?

Jury de thèse :

Dr Claude Houssemand (Directeur de thèse),
Professeur, Université du Luxembourg

Dr Robert Harmsen (Président),
Professeur, Université du Luxembourg

Dr Even Loarer
Professeur, INETOP-CNAM, Paris (France)

Dr Anne Pignault
Assistant Professeur, Université de Lorraine, Nancy (France)

Dr Benoît Grasser
Professeur, Université de Lorraine, Nancy (France)

Mes remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer mon immense reconnaissance à l'égard de mon directeur de thèse, Prof. Dr. Claude Houssemand, qui m'a guidée et encouragée tout au long de cette recherche.

J'exprime également ma gratitude aux membres du Comité d'Encadrement de Thèse, dont Ass. Prof. Dr Anne Pignault et Prof. Dr. Even Loarer, pour leur implication dans mon travail.

Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury (Dissertation Defence Committee) pour leur disponibilité, leur professionnalisme et l'intérêt porté à ma recherche : Prof.Dr. Robert Harmsen (Chair), Prof.Dr. Even Loarer (Vice-chair), Prof.Dr. Claude Houssemand (Member & Supervisor), Ass.Prof. Dr. Anne Pignault (Member) et Prof.Dr. Benoît Grasser (Member).

Je souhaite aussi témoigner de la bienveillance de mon mari qui, en comprenant l'intérêt que représentait pour moi cette recherche, a contribué à me fournir les meilleures conditions possibles pour l'effectuer et m'a soutenue. Je veux également rendre grâce à mes parents pour leur soutien face à mon projet.

Je remercie profondément toutes les personnes mentionnées ci-dessus car elles m'ont permis de réaliser un projet personnel qui me tenait à cœur depuis longtemps et qui représente un certain accomplissement personnel. Ce projet laborieux m'a apporté un fort enrichissement personnel et académique, qui a contribué à me doter d'une meilleure compréhension des relations humaines au sein des organisations et m'a permis de prendre de la hauteur sur le monde du travail en général.

Abstract

This paper aims to observe the impact of the Annual Appraisal Interview (AAI) on psychological recognition in the workplace through its intersubjectivity. Although performance reviews are implicitly discussed in the literature on recognition at work, the link between these two concepts is very poorly developed. The first part of the study details the theoretical foundations of recognition at work from a polysemic and transdisciplinary perspective. Two models of models of psychological recognition at work (Bourcier & Palobart, 1997; Deci & Ryan, 1985) are retained. By also addressing the dual character (objective / subjective) of the AAI, its importance for human relations and its purpose of recognition at work, this part highlights its main intersubjective elements: the participation of the appraisees, their individuality, the skills of the appraiser, the actual work of the appraisee and the fairness of the feedback. The second part presents the research methodology based on semi-structured interviews and questionnaires with three target groups (HR managers, appraisers, appraisees) of around one hundred organizations located in the Grand Duchy of Luxembourg. Analysis of the results shows that the AAI confers six types of psychological recognition (existential recognition, recognition of investment, recognition of results, need for autonomy, need for competence and need for social belonging) through the intersubjective levers of the AAI, but to varying degrees. A classification on a "person-work" basis of the AAI levers and the six types of recognition will allow managers to activate the appropriate levers in order to achieve a balance between the types of psychological recognition.

Keywords: appraisal interview, appraiser, appraisee, intersubjectivity, recognition, reward

Certaines modifications relatives à la récente version n°7 des normes de l'American Psychological Association (APA), ne se reflètent pas dans la présente thèse car sa rédaction a été achevée lors de la publication des nouvelles normes APA en avril 2020.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
CHAPITRE 1 – LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL D'UN POINT DE VUE GÉNÉRAL	16
1.1. LES PRINCIPALES CAUSES DU BESOIN DE RECONNAISSANCE	16
1.1.1. LES RAISONS D'ORDRE PSYCHOLOGIQUE	16
1.1.2. LES RAISONS D'ORDRE PHILOSOPHIQUE	17
1.1.3. LES RAISONS D'ORDRE ÉCONOMIQUE ET SOCIOLOGIQUE	19
1.1.3.1. Les effets de la mondialisation.....	19
1.1.3.2. La perte de sens et d'identité	19
1.1.4. LES RAISONS D'ORDRE ORGANISATIONNEL DANS LES ENTREPRISES	20
1.1.4.1. La diminution des niveaux hiérarchiques	20
1.1.4.2. Les nouvelles technologies et les changements organisationnels	20
1.2. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : LA POLYSÉMIE DU CONCEPT LE REND FLOU	21
1.3. LES APPROCHES ET LES PRATIQUES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL (BRUN & DUGAS, 2005)	22
1.3.1. LES APPROCHES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	22
1.3.1.1. L'approche éthique	22
1.3.1.2. La conception humaniste et existentielle	22
1.3.1.3. L'École de la psychodynamique du travail	23
1.3.1.3.1. Le travail réel.....	23
1.3.1.3.2. La gratitude	23
1.3.1.3.3. Le jugement d'utilité	24
1.3.1.3.4. Le jugement de beauté	24
1.3.1.4. L'approche comportementaliste ou « behavioriste ».....	24
1.3.2. LES PRATIQUES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	24
1.3.2.1. La reconnaissance existentielle.....	24
1.3.2.2. La reconnaissance de la pratique du travail.....	25
1.3.2.3. La reconnaissance de l'investissement	25
1.3.2.4. La reconnaissance des résultats.....	26
1.4. LA BIPOLARITÉ ET LE CARACTÈRE PROCESSUEL DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	27
1.4.1. LA BIPOLARITÉ DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.....	27
1.4.2. LE PROCESSUS DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.....	27
1.4.2.1. La reconnaissance de l'individu au travail	28
1.4.2.1.1. La reconnaissance-identification de l'individu au travail.....	28
1.4.2.1.2. La reconnaissance-attestation de valeur de l'individu au travail	29
1.4.2.1.3. La reconnaissance-récompense de l'individu au travail	30
1.4.2.2. La reconnaissance du travail de l'individu	31
1.4.2.2.1. La reconnaissance-identification du travail de l'individu.....	31
1.4.2.2.2. La reconnaissance-attestation du travail de l'individu	32
1.4.2.2.3. La reconnaissance-récompense du travail de l'individu	33

1.5. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL LIÉE AU CONCEPT DE MOTIVATION	33
1.5.1. DÉFINITION DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL	33
1.5.2. LA RECONNAISSANCE ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL	34
CHAPITRE 2 – LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL	36
2.1. LA RECONNAISSANCE MATÉRIELLE ET LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	36
2.1.1. « REWARD » AND « RECOGNITION » : UN FLOU SÉMANTIQUE ANGLO-SAXON	36
2.1.2. RÉCOMPENSE ET RECONNAISSANCE : DIFFÉRENCES ET NUANCES	38
2.1.3. POINTS DE VUE DES CHERCHEURS SUR LA RECONNAISSANCE MATÉRIELLE ET LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	39
2.2. LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE : LE MODÈLE CONCEPTUEL DE BOURCIER & PALOBART (1997)	40
2.2.1. LE CONTINUUM INDIFFÉRENCE/RÉMUNÉRATION	40
2.2.2. LES QUATRE NIVEAUX DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	41
2.2.2.1. La considération-reconnaissance	41
2.2.2.2. La reconnaissance « pure » ou la reconnaissance des efforts	42
2.2.2.3. La reconnaissance-récompense	42
2.2.2.4. La reconnaissance statutaire	42
2.2.3. LES DEUX TYPES DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	43
2.3. LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE PAR LA THÉORIE DE L'AUTO-DETERMINATION DE DECI & RYAN (1985)	44
2.3.1. LA RECONNAISSANCE PAR LA SATISFACTION DU BESOIN D'AUTONOMIE	44
2.3.2. LA RECONNAISSANCE PAR LA SATISFACTION DU BESOIN DE COMPÉTENCE	44
2.3.3. LA RECONNAISSANCE PAR LA SATISFACTION DU BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE	45
CHAPITRE 3 – L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)	46
3.1. LES PARADIGMES DE L'ÉVALUATION	48
3.1.1. HISTOIRE LAPIDAIRE DE « L'ÉVALUATION »	48
3.1.2. LA NOTION D'OBJECTIVITÉ ET DE SUBJECTIVITÉ DE L'ÉVALUATION	49
3.1.3. L'ÉVALUATION DANS LE MONDU DU TRAVAIL	49
3.2. L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION	50
3.2.1. LA NAISSANCE DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION PAR LE COURANT DES RELATIONS HUMAINES	50
3.2.2. L'IMPORTANCE ACTUELLE DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION	52
3.2.3. LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION	53
3.2.3.1. Les objectifs multiples de l'EAE	53
3.2.3.1.1. Les objectifs pour l'évaluateur	54
3.2.3.1.2. Les objectifs pour l'évalué	55
3.2.3.2. L'objectif psychologique : la reconnaissance au travail	55
3.2.4. LES OBJETS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION	56
3.2.4.1. L'évaluation des personnes	57
3.2.4.2. L'évaluation des comportements	57
3.2.4.3. L'évaluation des résultats ou des performances	57

3.2.4.4. L'évaluation des compétences.....	59
3.2.4.5. L'évaluation du potentiel	59
3.3. L'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION	60
3.3.1. QU'EST-CE L'INTERSUBJECTIVITÉ ?	60
3.3.2. LES ÉLÉMENTS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE	62
3.3.2.1. La participation de l'évalué	62
3.3.2.1.1. Par son auto-évaluation	63
3.3.2.1.2. Par la fixation de ses objectifs	63
3.3.2.1.3. Par la parole de l'évalué	64
3.3.2.2. La prise en compte de la singularité de l'évalué	65
3.3.2.3. Les compétences de l'évaluateur	68
3.3.2.3.1. L'écoute	68
3.3.2.3.1.1. L'écoute active.....	69
3.3.2.3.1.2. L'écoute et l'empathie.....	70
3.3.2.3.1.3. L'écoute et le respect	70
3.3.2.3.2. La connaissance du travail et de la performance de l'évalué	71
3.3.2.3.3. Les conséquences intersubjectives de l'écoute et de la connaissance de l'évalué	71
3.3.2.3.3.1. La crédibilité et la proximité	71
3.3.2.3.3.2. La relation de confiance	72
3.3.2.3.3.3. La qualité de la relation entre l'évaluateur et évalué	72
3.3.2.3.4. La complexité de la mission de l'évaluateur	73
3.3.2.4. La prise en compte du travail réel de l'évalué	74
3.3.2.4.1. La prise en compte de la performance de l'évalué	74
3.3.2.4.2. La prise en compte des efforts de l'évalué.....	75
3.3.2.4.3. La reconnaissance des risques et des circonstances.....	76
3.3.2.5. La prise en considération de la justice organisationnelle à l'intérieur du processus de feedback.....	77
3.3.2.5.1. Le feedback (la rétroaction)	79
3.3.2.5.2. La justice organisationnelle dans le processus du feedback	79
3.3.2.5.2.1. La justice organisationnelle	79
3.3.5.2.2. 2.Le processus de feedback et la perception de justice.....	80
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE ET HYPOTHÈSES.....	83
<i>Synthèse de la méthodologie</i> :	83
4.1. LA MÉTHODOLOGIE	84
4.1.2. LA CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE	84
4.1.2.1. La trame d'entretien et le déroulement des entretiens semi-directifs pré-tests.....	84
4.1.2.2. L'analyse des entretiens pré-tests	85
4.1.2.2.1. ÉTUDE 1 : l'analyse textuelle des entretiens pré-tests	85
4.1.2.2.2. ÉTUDE 2 : de l'analyse textuelle à l'élaboration du questionnaire	88
4.1.2.2.3. Transmission du questionnaire final à 3 groupes-cibles.....	91
4.1.3. LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON	92
4.2. LES VARIABLES, LE MODÈLE CONCEPTUEL GÉNÉRAL ET LES HYPOTHÈSES	94
4.2.1. LES VARIABLES INDÉPENDANTES	94
4.2.2. LES VARIABLES DÉPENDANTES.....	95
4.2.3. LE MODÈLE CONCEPTUEL GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE.....	96
4.2.4. LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	96
4.3. LE RECUEIL ET L'EXPLOITATION DES DONNÉES.....	97

4.3.1. LE RECUEIL DES DONNÉES PAR LES QUESTIONNAIRES	97
4.3.2. LE RECUEIL DES DONNÉES PAR LES ENTRETIENS	98
4.3.3. L'EXPLOITATION DES DONNÉES	98
 CHAPITRE 5 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	99
5.1 LES RÉSULTATS DE LA PARTIE I DES QUESTIONNAIRES « Entrée en matière »	99
5.1.1. L'EAE : SON IMPORTANCE ET SES CONDITIONS DE RÉUSSITE	99
5.1.2. LA TRADUCTION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES	102
5.1.3. L'EAE : LE VÉCU PERSONNEL PAR LES ÉVALUATEURS ET LES ÉVALUÉS	105
5.2. LES RÉSULTATS SUR LES PARTIES II A VI DES QUESTIONNAIRES : « L'objet de l'étude »	107
5.2.1. RAPPEL SUR LES CONCEPTS ET LE MODÈLE CONCEPTUEL GÉNÉRAL.....	107
5.2.1.1. Définition et mesure des concepts utilisés	107
5.2.1.1.1. Définition des concepts relatifs à l'intersubjectivité de l'EAE (11 concepts).....	107
5.2.1.1.2. La mesure des concepts relatifs à l'intersubjectivité de l'EAE.....	109
5.2.1.1.3. Définition des concepts relatifs à la Reconnaissance Psychologique au travail (6 concepts).....	109
5.2.1.1.4. La mesure des concepts relatifs à Reconnaissance Psychologique au travail	111
5.2.1.2. Le modèle conceptuel général de l'étude.....	112
5.2.2. RÉSULTATS SUR LA MESURE DU CONCEPT DE L'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'EAE : les leviers de l'EAE sont-ils manifestes dans les entreprises et à quel degré ?	113
5.2.3. RÉSULTATS SUR L'EFFET DE L'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'EAE SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN GÉNÉRAL : les leviers de l'EAE apportent-ils de la reconnaissance au travail en général ?.....	117
5.2.4. RÉSULTATS SUR LE LIEN ENTRE L'EAE ET LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : l'EAE apporte-t-il de la Reconnaissance Psychologique au travail ?	119
5.2.4.1. Analyse verticale (par type de reconnaissance)	123
5.2.4.1.1. L'EAE et la Reconnaissance Existentielle.....	123
5.2.4.1.2. L'EAE et la Reconnaissance de l'Investissement	128
5.2.4.1.3. L'EAE et la Reconnaissance des Résultats.....	131
5.2.4.1.4. L'EAE et le Besoin d'Autonomie	135
5.2.4.1.5. L'EAE et le Besoin de Compétence	137
5.2.4.1.6. L'EAE et le Besoin d'Appartenance sociale	139
5.2.4.1.7. Synthèse sur l'analyse verticale (par type de reconnaissance)	142
5.2.4.2. Analyse horizontale (par levier EAE).....	144
5.2.4.2.1. La Participation de l'Évalué.....	144
5.2.4.2.2. La Singularité de l'Évalué	146
5.2.4.2.3. L'Écoute de l'Évaluateur.....	147
5.2.4.2.4. La Connaissance du travail de l'Évalué	149
5.2.4.2.5. La Touche personnelle de l'Évalué.....	150
5.2.4.2.6. Les Efforts de l'Évalué	152
5.2.4.2.7. La Circonstances extérieures de l'Évalué	153
5.2.4.2.8. Le Feedback juste.....	155
5.2.4.2.9. Le Respect de l'Évalué.....	156
5.2.4.2.10. Le Feedback justifié.....	157
5.2.4.2.11. Le Feedback constructif	159
5.2.4.2.12. Synthèse sur l'analyse horizontale (par critère EAE)	160

5.3. CONCLUSION GÉNÉRALE SUR LES RÉSULTATS DU CHAPITRE 5	161
CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS	169
6.1. LES APPORTS ET LES PERSPECTIVES AU NIVEAU SCIENTIFIQUE	169
6.1.1. LA RARETE D'ÉTUDES SUR LA RELATION ENTRE L'EAE ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL.....	169
6.1.2. COMPARAISON ENTRE LE MODÈLE DE BOURCIER & PALOBART (1997) ET CELUI DE DECI & RYAN (1985).....	170
6.1.3. UNE ESQUISSE DE LA TYPOLOGIE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	171
6.1.4. UN MOYEN SIMPLE POUR MESURER LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	174
6.1.5. L'UTILISATION DU TERME « INTERSUBJECTIVITÉ » POUR L'EAE.....	174
6.2. LES APPORTS ET LES PERSPECTIVES D'UN POINT DE VUE PRATIQUE	175
6.2.1. UNE VISION MOINS ABSTRAITE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL PAR LES LEVIERS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE	175
6.2.2. UN QUESTIONNEMENT SUR LES FINALITÉS DE L'EAE	178
6.2.2.1. L'EAE aurait une finalité de reconnaissance psychologique formalisée.....	178
6.2.2.2. D'autres finalités de l'EAE s'ajoutent à la reconnaissance (psychologique).....	179
6.2.3. L'EAE EST DECREIÉ ET DEMANDÉ : PARADOXE EXPLICABLE ?	181
6.2.3.1. La communication.....	181
6.2.3.2. La perception de justice	182
6.2.3.3. Les objets de l'évaluation.....	184
6.2.3.4. La dimension humaine	186
6.3 LES LIMITES DE L'ÉTUDE.....	187
6.3.1. LES LIMITES TECHNIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES	187
6.3.1.1. Le devis de recherche	187
6.3.1.2. La trame d'entretien	187
6.3.1.3. Le questionnaire final.....	188
6.3.1.4. La taille de l'échantillon	190
6.3.2. LES LIMITES CONCEPTUELLES ET THÉORIQUES.....	192
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	193
BIBLIOGRAPHIE	195
SOMMAIRE DES TABLEAUX.....	228
SOMMAIRE DES FIGURES	231
SOMMAIRE DES ANNEXES.....	234
ANNEXES	235

L'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION, LEVIER DE LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ?

Les raisons qui poussent les organisations à reconnaître non seulement les résultats du travail de leurs employés mais aussi la valeur propre et la dignité de ces derniers. ... rendent nécessaires la création et le maintien d'une fonction permanente d'évaluation des activités et des personnes. (Peretti, 2005, p.411) :

« La reconnaissance est bien un devoir qu'il faut rendre, mais non pas un droit qu'on puisse exiger » (Rousseau, 1755, p.150).

« la reconnaissance ne doit- elle pas être pensée dans les termes d'un droit donné à tous, le droit essentiel et premier des sociétés contemporaines, le droit à la reconnaissance ? » (Caillé, 2004, p.5).

INTRODUCTION GÉNÉRALE :

Le contexte :

Cette thèse professionnelle trouve sa toute origine dans la volonté de la doctorante de confronter des situations vécues *in situ*, après plus d'une vingtaine d'années de pratique de la gestion des ressources humaines dans des organisations situées sur le Grand-Duché du Luxembourg, à la recherche académique en gestion des ressources humaines et en psychologie du travail qui s'est fortement développée depuis environ soixante ans outre-Atlantique et quarante ans en Europe. Ceci en vue d'acquérir une meilleure compréhension des pratiques ressources humaines, notamment sur le plan des relations entre les individus au sein des organisations. Le développement des salariés ou les « voir grandir » au sein de leur organisation a toujours été un thème de prédilection de la doctorante parmi les nombreuses facettes de la gestion des ressources humaines, par son adéquation avec ses valeurs et parce qu'elle a la forte conviction que « développer les salariés » représente une activité à forte valeur ajoutée, non seulement pour l'organisation mais également et surtout pour l'individu lui-même d'un point de vue psychologique. Pour développer le personnel au sein des organisations, le processus central et transverse appelé communément « **l'évaluation du personnel** » est la plupart du temps employé (mais pas seulement puisque d'autres outils ou méthodes d'évaluation peuvent être utilisés en complément). L'entretien d'évaluation est l'outil qui se retrouve de la grande entreprise à la Petite et Moyenne Entreprise (PME) et qui s'est institutionnalisé si bien qu'il est devenu **un rituel incontournable** dans la vie de l'organisation. Bien que sa ritualisation puisse sous-entendre une certaine monotonie et lassitude, elle permettrait d'établir un sentiment communautaire :

Le rituel, en faisant disparaître en apparence les hiérarchies - intermédiaires, tout du moins

– est donc principalement un moment de réaffirmation du sentiment de " communauté de

travail", dont le principal intérêt est pour chacun de renouveler ses intentions de travailler à la réussite de l'entreprise. (Picard, 2009, p.33).

Les pratiques d'évaluation occupent aujourd'hui une place de plus en plus importante dans les politiques Ressources Humaines des entreprises en s'étendant dans de nombreux secteurs d'activité :

Depuis maintenant plus de trente ans, l'évaluation du personnel s'est développée avec insistance dans le secteur privé puis s'est diffusée dans le secteur public. Tous les personnels y sont soumis à l'exercice de l'entretien annuel (ou biennuel) supposé remplir un grand nombre d'objectifs (Hémard & Reyre, 2016, p.93).

Bien que de nombreux auteurs aient mis en évidence **la pluralité et l'hétérogénéité des objectifs visés par l'évaluation des salariés** concourant à sa complexité (Cadin et al., 2012 ; Monié, 1986 ; Millet et al., 2010), dans cette étude, nous faisons le choix de nous limiter volontairement à une des visées de l'évaluation qui est l'épanouissement de l'individu, terme issu de du Courant des Relations Humaines, comme indiqué dans le tableau ci-dessous (dans la 2^{ème} colonne au milieu).

Tableau 1- Les trois grands modèles de la firme et de l'évaluation de Palpacuer et al. (2010)

	Modèle du marché Evaluation-notation Ecoles managériales classiques et néo- classiques	Modèle du clan Evaluation-dialogue Courant des relations humaines	Modèle néo-participatif professionnel Evaluation- développement Courant basé sur les compétences
Conception de la firme et de ses relations aux individus	L'entreprise en tant que système mécanique, recherche de stabilité/ fiabilité Individualisme : liberté individuelle, fondement contractuel de la relation à l'entreprise	L'entreprise en tant que système humain constitué pour une cause commune, recherche de liens sociaux épanouissants, transcendance Personne socialisée, fondements sociaux et normatifs (valeurs) de la relation à l'entreprise	L'entreprise comme système d'apprentissage et d'innovation, recherche de synergies/flexibilité Les compétences comme fondement des parcours professionnels et de la performance de l'entreprise
Objet de l'évaluation	L'individu : sa personnalité, ses traits psychologiques (ponctualité, sérieux, empressement...), ses résultats (DPO)	L'individu : son épanouissement, son développement personnel, sa carrière, sa motivation et sa participation au collectif de l'entreprise	Les compétences et le développement humain avec pour objectif la formation et la carrière
Méthode dominante	Notation globale ou avec un nombre restreint de critères Echelle de notation quantitative Outils : profils de poste, grilles de définition des objectifs	Entretien d'appréciation centré sur le dialogue, l'échange Auto-évaluation Feed-back Outils : échelle d'appréciation qualitative, questions ouvertes	Entretien d'évaluation centré sur l'analyse des écarts entre compétences requises pour les postes et compétences mises en œuvre Outils : référentiels de compétences

Tableau 1- Les trois grands modèles de la firme et de l'évaluation. Reproduit de « Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe », par Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, T., & Bourdon, I. (2010). *Management & Avenir*, 5 (35), p.21.

Cet objectif d'épanouissement et de dialogue de l'évaluation du personnel mise en avant par le Courant des Relations Humaines nous a semblé relever du niveau relationnel, voire du niveau psychologique de ce processus. A notre sens, de nos jours, nous trouvons les trois modèles indiqués dans le tableau ci-dessus de façon combinée ou unique et à des degrés différents au sein des organisations, dépendant de leur taille, de leur secteur d'activité, de leur nationalité et/ou de leur culture d'entreprise. Nous sommes conscients du fait que l'évaluation, ou tout du moins, l'entretien qui en fait de plus en plus partie, n'est pas une pratique universelle au sein des organisations mais nous souhaitons observer/mesurer, dans le cadre de cette étude, uniquement ce qui nous semble relever de ses objectifs psychologiques et relationnels, tels que préconisés dans les conclusions du rapport de Conjard (2011, p.6) de l'Anact¹ : « l'entretien d'évaluation doit clairement se recentrer sur le travail **comme un espace de discussion** qui peut contribuer au travail d'organisation du travail et **à la reconnaissance du collaborateur** ». L'Entretien Annuel d'Évaluation (EAE) qui sous-tend, dans la majorité des organisations, l'ensemble du processus d'évaluation, permettrait, à notre sens, de « l'humaniser », évidemment à condition qu'il soit correctement conduit par l'évaluateur. **Les conditions de sa conduite par les gestionnaires représentent l'intersubjectivité de cet entretien**, qui, en contribuant à inscrire cet entretien au-delà de la simple relation contractuelle entre l'employeur et l'employé avec une possibilité, pour ces derniers, de rentrer, par moments, dans une relation informelle (même si l'EAE est qualifié d'« entretien formel »), seraient à l'origine d'un certain bien-être du salarié. Bien que le terme « intersubjectivité » soit rarement utilisé dans la littérature en psychologie du travail et plutôt réservé aux domaines de la psychanalyse, de la philosophie et de la psychologie de développement, nous l'insérons devant le terme EAE parce qu'il permettrait de signifier **une certaine « dynamique relationnelle » entre l'évaluateur et l'évalué** et d'observer ce qui se passe, d'un point de vue psychologique, entre ces deux protagonistes lors de cet entretien afin de tenter de l'expliquer sommairement par des termes issus des sciences de gestion. L'EAE représente un entretien parmi tant d'autres dans les organisations, qui a pris de l'ampleur au même moment que la tertiarisation de l'économie, à peu près après l'époque des Trente Glorieuses en Europe. Ce phénomène a provoqué l'accentuation de l'aspect relationnel à l'intérieur d'un processus de travail ou d'un métier (cet aspect relationnel est actuellement en cours de mutation et s'oriente vers un aspect digital puisque nous sommes en pleine ère numérique). Le terme « intersubjectivité » provient d'une vision philosophique de l'existence humaine qui est la phénoménologie (Husserl, 2018) ; celle-ci pose en principe que toute expérience est subjective et met en avant l'idée que l'être en relation représente une dimension capitale de l'existence humaine. Hargaden et al. (2009, p.5) ont affirmé : « Les dynamiques intersubjectives se jouent principalement hors de notre attention consciente et engagent les deux partenaires dans un vécu relationnel aux niveaux émotionnel, psychologique et physiologique, dans lequel *chaque personne affecte constamment l'autre* [Emphase ajoutée] » ; par conséquent, si nous transposons cette définition de l'intersubjectivité au niveau de l'EAE, nous pourrions affirmer que ce que l'évaluateur dit à son évalué, a une influence sur ce dernier et vice-versa. Dejours et Molinier (1994, p.39), en faisant allusion au concept connu de « travail réel » (c'est-à-dire le travail non prescrit, souvent invisible et difficilement mesurable), avancent : « Le travail réel ne peut pas être réduit à sa dimension technico-économique, ni même à sa dimension sociale-éthique. **Il est aussi subjectif et intersubjectif**, et repose sur des ressorts affectifs ». Donc, si nous partons du principe que le travail est intersubjectif, pourquoi l'EAE ne le serait pas, voire, le serait davantage vu qu'il repose sur des échanges entre deux personnes ? **L'EAE pourrait, par ses conditions intersubjectives, avoir une incidence sur un certain bien-être des salariés**, qui pourrait se manifester par leur implication, leur motivation, leur engagement organisationnel, leur satisfaction, autant de termes utilisés par les gestionnaires au sein des organisations. En employant ces termes, ces

¹ L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public administratif créé en 1973 régi par le code du travail. Installée à Lyon, elle est placée sous la tutelle du ministère en charge du Travail en France.

derniers souhaitent montrer à leurs salariés qu'ils se soucient d'eux et que leur travail ne se limite pas à sa rationalité instrumentale comme l'ont affirmé certains auteurs (Taylor, 2011 ; Weber, 2004). L'évaluation n'est pas seulement un processus axé sur le contrôle mais également sur le développement des personnes reposant sur un management participatif dans lequel l'évaluation-négociation et l'analyse des besoins partagés en constituent certaines de ses pratiques (Vial, 2012). Il est évident qu'il est plus aisé d'insuffler des comportements qualifiés de « positifs » (motivation, implication...) à ses salariés quand l'évaluation de leur performance est plutôt satisfaisante mais, lorsqu'elle ne l'est pas, l'EAE pourrait créer une volonté de changer de la part des évalués, par le biais d'une sorte d'« électrochoc » qu'il pourrait produire chez certaines personnes. Ceci nous amène à nous poser la question suivante : qu'est ce qui dans les relations entre évaluateur et évalué doit se passer pour que l'évalué éprouve du bien-être et que même en cas d'évaluation négative, ce dernier n'en ressorte pas détruit ? En effet, il est humain pour tout individu ayant été soumis à une évaluation à tendance négative, d'éprouver une pluralité d'émotions ou de sentiments tels que l'insatisfaction, la colère, la lassitude, l'injustice...etc., mais il y a quand même une importante marge entre de tels émotions/sentiments et le sentiment de déchéance ou de destruction d'un évalué ! C'est pourquoi, à notre sens, l'évaluateur, chargé de conduire l'entretien, a la responsabilité de ne pas faire « sombrer » son évalué et de le maintenir dans « un esprit constructif », **responsabilité qui, certes n'est pas du tout facile à honorer, nous le consentons.**

L'émergence de la problématique :

Par conséquent, **quels sont les éléments pouvant constituer l'intersubjectivité lors de l'EAE afin de procurer cet « esprit constructif » aux salariés**, qui fait partie d'un certain bien-être au travail ? Le concept de bien-être étant trop vaste, **le concept de reconnaissance au travail, terme à connotation « constructiviste », ne serait-il pas le plus approprié pour définir en partie le bien-être au travail ?** L'EAE, qui est paradoxalement tant décrié et de plus en plus revendiqué, **ne pourrait-il pas redorer partiellement son image en se focalisant sur une de ses visées qui est la reconnaissance au travail, tout en ne négligeant pas ses autres buts organisationnels et économiques ?** Lorsque Billet (2008, p.96) décrit les objectifs psychologiques de l'entretien périodique parmi les autres objectifs (organisationnels, de performance et de développement), la reconnaissance du salarié est sous-entendue : « L'entretien est un moment privilégié où la contribution du collaborateur est valorisée et son effort reconnu. L'entretien est attendu par le collaborateur comme un moment de vérité, où la contribution du salarié est socialement reconnue ». La reconnaissance au travail, terme si vaste et puissant parce qu'universel (tout le monde est en attente de reconnaissance) est rarement utilisé par les gestionnaires ou les praticiens au sein des organisations, que ce soit dans leurs conversations quotidiennes ou comme outil de management. Rarement, on entend un gestionnaire dire « je vais donner de la reconnaissance à mon employé » ou « je sens que mon salarié a besoin de reconnaissance » mais plutôt « il a besoin d'être motivé » ou « il n'est plus satisfait, motivé par son travail ». Cependant, les salariés ont tendance à employer de façon usuelle le terme « reconnaissance » de la façon suivante : « Je ne suis pas reconnu » ou « je ne me sens pas reconnu, considéré dans mon travail ». Il existe bien un décalage entre les pratiques et les langages managériaux et le besoin de reconnaissance, qui pourrait s'expliquer, du côté des gestionnaires, par une perception encore trop floue, large et statique, et pas suffisamment dynamique du terme « reconnaissance » par opposition au terme « motivation » dont ils percevaient quelque chose en action ou un processus constant. **Qu'est-ce que la reconnaissance au travail ?** En utilisant ce concept polysémique, ne risque-t-on pas de s'orienter vers d'autres dimensions du salarié au travail de l'ordre du matériel (les récompenses monétaires, le statut...) ? Afin de tenter d'observer les conséquences purement psychologiques de l'EAE, par son intersubjectivité, **la reconnaissance psychologique au travail** (faisant partie de la reconnaissance au travail) n'est-elle pas davantage à explorer de façon restrictive bien que la réalité de la société marchande dans laquelle nous vivons, nous rappelle que la reconnaissance

matérielle revêt une grande importance dans les organisations et que nous ne devons pas en faire abstraction ? **Qu'est-ce qu'exactement la reconnaissance psychologique au travail ?**

Par conséquent, les principales questions que nous voyons émerger sont :

- Qu'est-ce que les conditions intersubjectives de l'EAE ?
- Comment les conditions intersubjectives de l'EAE peuvent conférer de la reconnaissance psychologique au travail ?
- Quelle est la nature et les caractéristiques de la reconnaissance psychologique au travail ?

L'intérêt de la recherche :

Cinq raisons expliquent l'intérêt de cette recherche pour le monde scientifique. Premièrement, alors que l'évaluation s'est largement imposée depuis les années 1980 en Europe, force est de constater que les travaux cherchant à comprendre ses impacts sur les salariés sont encore peu nombreux. Il est à noter que les recherches académiques et expérimentales qui ont été réalisées en grande partie par des chercheurs anglo-saxons, ont porté ou portent essentiellement sur le lien entre l'EAE et des concepts tels que la motivation, l'implication, l'engagement, la satisfaction, le bien-être, la santé, ou, surtout, la performance économique dans le monde professionnel. Cependant, **les études portant sur le lien entre l'entretien d'évaluation et le concept de reconnaissance au travail sont quasiment inexistantes**. Or, le thème de la reconnaissance renvoie à celui de l'évaluation car reconnaître, c'est aussi évaluer. La reconnaissance, pour floue qu'elle puisse être dans les enquêtes et la littérature à ce sujet, ne va pas sans poser la question de l'évaluation. A ce sujet, Schmidt et Mercier (2004, p.155) affirment que « l'entretien doit permettre de formaliser une relation entre l'agent et son N+1 et que, dans un souci de valorisation de la reconnaissance individuelle, il est indispensable de se doter d'un tel outil. ... ». Deuxièmement, en essayant de lier l'EAE à la reconnaissance au travail, **cette recherche suscite indirectement un questionnement sur la localisation du concept de reconnaissance au travail par rapport à la motivation, qui est un des concepts les plus employés dans la littérature en psychologie des organisations**. La reconnaissance, se situerait-elle en amont ou en aval de ces concepts ou en arrière-plan comme le pensent Bourcier et Palobart (1997, p.89) ?

. ... nous croyons que ce concept a été utilisé mais sous-estimé par la plupart des auteurs ; il

se situe en quelque sorte en toile de fond des processus de motivation et d'implication et

c'est ce qui expliquerait qu'il soit resté dans l'ombre.

Troisièmement, l'intérêt de cette recherche réside également dans le fait d'avoir **adjoint le terme « intersubjectivité » à l'EAE**. En effet, ce terme est aisément explicité dans la littérature psychanalytique, philosophique et en psychologie de développement mais est très rarement utilisé en psychologie du travail et des organisations, mises à part quelques études au sein d'organisations opérant dans le domaine de la santé (Gimenez Carvalho & al. ; 2012) ou des services (Holtgrewe, 2001). Dans la littérature en management et ressources humaines traitant de l'évaluation, l'aspect intersubjectif de l'EAE n'est quasiment pas évoqué et uniquement abordé dans le concept de « travail ». Il serait également logique de l'associer à tout type d'entretien professionnel quel qu'il soit (entretien d'évaluation, entretien de recrutement, entretien de performance...etc.) puisque le terme « entretien » ou « entrevue » désigne à la fois l'action d'entretenir quelque chose ou quelqu'un et fait référence à une conversation tenue entre deux ou plusieurs personnes (Le Littré, s.d.) et le terme « intersubjectivité » signifie de façon vulgarisée « Caractère des échanges entre deux individus où chacun s'exprime à partir de

son propre point de vue » (L'internaute, s.d.) . De plus, nous pouvons considérer, d'après les définitions sur l'intersubjectivité exposées préalablement et dans le paragraphe 3.3. **qu'un entretien est un jeu à trois pôles, l'interviewer, l'interviewé et l'intersubjectivité**. La quatrième raison qui explique l'attrait de cette recherche est dans **l'éclaircissement du concept de reconnaissance au travail**. En dépit des travaux récents et reconnus qui ont été menés au sujet de la reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2005 ; St-Onge et al., 2005 ; Roche, 2013,2015), ce champ d'étude demeurant très actuel en Europe et, de ce fait, nécessitant encore qu'il soit remis en lumière, il justifie, en partie cette recherche. Cinquièmement, les chercheurs anglo-saxons ont réalisé de nombreuses études sur la reconnaissance en général, qu'elle soit matérielle ou immatérielle, qu'ils appellent communément « Reward and Recognition ». Cependant, **il existe très peu d'études plus restrictives sur la dimension psychologique de la reconnaissance au travail**, mises à part les recherches très connues de Deci et Ryan (1985) sur la motivation intrinsèque qui s'apparenterait au concept de reconnaissance psychologique, l'ouvrage de Bourcier et Palobart (1997) faisant allusion à la reconnaissance psychologique via un schéma (Annexe A) et la thèse de doctorat de Roche (2013), développant les concepts de « reconnaissance réciproque » et de « reconnaissance activatrice ».

Cette recherche apportera **aux praticiens une vision plus élargie, davantage accessible et pragmatique de la reconnaissance au travail** dans les organisations afin qu'ils puissent réduire la dissymétrie entre la reconnaissance reçue par les salariés et la reconnaissance donnée. En effet, des auteurs mettent en avant l'incapacité des logiques managériales à fournir des formes adéquates de reconnaissance (Dubar, 2000 ; Pierret & Roustang, 1993) et d'autres soulignent le déphasage entre le besoin conséquent de reconnaissance émanant des salariés et les pratiques en la matière que ces derniers perçoivent au sein de leur organisation (Brun & Dugas, 2005, p.80). Face à des salariés en mal de reconnaissance au travail et aux préoccupations des organisations en matière de gestion des ressources humaines dont la reconnaissance fait partie, il est important de clarifier cette notion de manière pragmatique, c'est-à-dire dans ses manifestations concrètes au travail (El Alkremi et al., 2011). En effet, la reconnaissance est encore une attente forte des salariés et des gestionnaires, ce que reflètent plusieurs enquêtes. Au Québec, l'Enquête publiée par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (2011) fait ressortir que 42 % des répondants jugent recevoir une faible reconnaissance au travail. En France, le baromètre Edenred Ipsos (2011, p.12) indique que le manque de reconnaissance est le premier facteur de démotivation avant même la rémunération.

En outre, **cette recherche va permettre aux praticiens de comprendre ou d'asseoir leurs connaissances dans ce qui doit être déployé lors d'un EAE, en tant qu'outil de management, afin que leurs salariés ressentent l'exercice d'évaluation de façon plutôt positive jusqu'à parvenir à leur conférer un sentiment de reconnaissance, d'ordre plutôt psychologique**. Par conséquent, les questions suivantes en découlent : Quels sont les éléments intersubjectifs à actionner lors d'un EAE par les gestionnaires (ou évaluateurs) ? Comment se caractérisent ces éléments ? Les modalités de conduite d'un EAE par les gestionnaires peuvent-elles conférer de la reconnaissance psychologique aux salariés ? Quelle est la nature de cette reconnaissance psychologique ?

La question de recherche :

En combinant ces dernières questions, nous pouvons finalement formuler la question de recherche globale suivante :

L'intersubjectivité de l'EAE (Entretien Annuel d'Évaluation) est-elle un levier de la reconnaissance psychologique au travail ?

Cette thèse va permettre d'approfondir le concept de la reconnaissance psychologique au travail en mettant en relief l'intersubjectivité de l'EAE qui lui sert de « moteur ». Plus spécifiquement, les objectifs de cette recherche exploratoire visent à déterminer comment l'intersubjectivité de l'EAE est un levier pour insuffler de la reconnaissance psychologique auprès salariés.

La méthodologie de recherche :

Cette recherche exploratoire reposera sur deux types de collecte de données, **par entretiens et par questionnaires**. Elle sera articulée en trois grandes étapes.

La première phase consistera à organiser des entretiens semi-directifs avec un échantillon pré-test composé d'une vingtaine entreprises de taille et de secteurs différents au Grand-Duché de Luxembourg. Cette étape fera également l'objet d'une analyse textuelle de ces entretiens par le biais du logiciel IRUMATEQ en vue de faire ressortir quelques concepts clefs.

À partir de l'extraction des concepts principaux, la deuxième étape sera consacrée à l'élaboration du questionnaire final, puis à la passation de ce dernier auprès de 3 groupes-cibles test (Groupe Ressources humaines/Direction Générale/Directeur administratif et financier, Groupe Évaluateurs et Groupe Évalués) au sein d'organisations différentes.

L'envoi, la gestion et la restitution du questionnaire auprès de 350 entreprises de la place luxembourgeoise, constituera la troisième étape.

L'annonce du plan :

Les chapitres 1, 2 et 3 représentant la partie théorique de la présente thèse et visent à conférer une vision globale des fondements théoriques et conceptuels de la recherche.

Les chapitres 1 et 2 traitent respectivement de la reconnaissance au travail en général et de la reconnaissance psychologique au travail suivant une logique « d'entonnoir » ; effet, nous sommes partis du principe que, comme la reconnaissance psychologique au travail faisant partie de la reconnaissance au travail en général, il fallait tout d'abord exposer ce dernier concept plus général avant d'amorcer l'explicitation du concept de reconnaissance psychologique au travail. Par conséquent, le chapitre 1 expose un panorama du concept de reconnaissance au travail en général par la mise en avant des multiples causes du besoin de reconnaissance, de son caractère à la fois plurivoque, confus, bipolaire, processuel, de l'approche théorique de Brun & Dugas (2005) ainsi que de sa liaison avec le concept de motivation.

Le chapitre 2 porte sur le concept de reconnaissance psychologique au travail au travers d'une tentative de distinction entre la reconnaissance matérielle et la reconnaissance psychologique et met en relief deux modèles conceptuels relevant de la reconnaissance psychologique (Bourcier & Palobart, 1997 ; Deci & Ryan, 1985).

Le chapitre 3 traite de l'Entretien Annuel d'Évaluation (EAE) par le biais également de la logique « entonnoir » puisque nous partons de l'évaluation en général en mettant en exergue son caractère paradoxalement objectif et subjectif. Puis, nous abordons un des outils de l'évaluation, l'EAE, par l'importance qui lui est accordée par les organisations depuis le courant des Relations Humaines jusqu'à de nos jours, ses principaux objectifs et ses différents objets. Enfin, le niveau « relationnel » de l'EAE appelé « l'intersubjectivité de l'EAE », est traité dans ce chapitre également par l'introduction de cinq concepts tels que la participation de l'évalué, la singularité de l'évalué, les compétences de l'évaluateur, le travail réel de l'évalué et la justice organisationnelle dans le feedback.

Les chapitres 4 et 5 présentent le cadre expérimental de la recherche. Le chapitre 4 détaille la méthodologie de recherche utilisée (questionnaires et entretiens), conduisant par la suite à l'identification des variables et l'élaboration du modèle conceptuel global ainsi que des hypothèses de recherche. Le chapitre 5 expose et analyse les résultats de la recherche, par une double lecture verticale et horizontale des résultats ainsi que par le rapprochement ou l'éloignement des concepts (Échelonnement Multidimensionnel) du modèle conceptuel général.

Le chapitre 6 vise à mettre en lumière les apports de la recherche pour le monde scientifique et pour les praticiens et propose des orientations en termes d'outils accessibles au manager au quotidien et des pistes de recherche d'ordre académique. Il expose également les limites techniques, méthodologiques et conceptuelles de la recherche.

Afin de nous permettre ou non d'établir un lien entre l'intersubjectivité de l'entretien annuel d'évaluation et la reconnaissance psychologique au travail, il est judicieux, tout d'abord, de s'intéresser à la notion de reconnaissance au travail de façon générale. En effet, la reconnaissance au travail est une notion relativement récente qui se reflète dans l'élasticité et l'imprécision des écrits sur ce concept. En ressources humaines, on s'y intéresse de plus en plus puisqu'elle représente un enjeu majeur pour la saine gestion des entreprises et les besoins fondamentaux des personnes.

CHAPITRE 1 : LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL D'UN POINT DE VUE GÉNÉRAL

Par l'explication des principales causes de besoin de reconnaissance, nous serons en mesure de mieux comprendre, de clarifier et finalement d'acquérir une vision d'ensemble du concept de reconnaissance au travail en général.

1.1. LES PRINCIPALES CAUSES DU BESOIN DE RECONNAISSANCE

Nous avons choisi d'expliquer les causes du besoin de reconnaissance sous quatre angles de vue : psychologique, philosophique, socio-économique et organisationnel (ou économie des organisations).

1.1.1. LES RAISONS D'ORDRE PSYCHOLOGIQUE

Les personnes ont parfois des difficultés à exprimer leur besoin de reconnaissance, mais ce dernier est ancré chez chaque personne (Morin, 2001). Todorov (1995, p.78) a affirmé : «...l'homme *vit* peut-être d'abord dans sa peau, mais il ne commence à *exister* que par *le regard d'autrui* [emphase ajoutée] ; or, sans existence, la vie elle-même s'éteint ». Todorov (1995) présente l'homme comme étant à la fois un objet matériel, un animal et un être humain ; en ce sens, il vit et il existe, mais il ne commence à exister que par le regard d'autrui. Si l'accomplissement de soi est pour Maslow (2019) le besoin supérieur, Todorov (1995) le met sur un pied d'égalité avec la reconnaissance. Roche (2013, p.154) avance que : « L'accomplissement correspond à la réalisation de soi par le résultat de l'action d'accomplir et de s'accomplir ». L'accomplissement est la relation d'une personne avec un objet, entendu dans un sens très général ; la reconnaissance est la relation d'une personne avec les autres. La reconnaissance est indirectement abordée par les théories dites du contenu de la motivation et par les théories dites d'échanges de processus, préoccupées d'expliquer les relations entre les variables. Une des plus connues est celle de la théorie de l'expectation de Vroom (1964) : l'instrumentalité et la valence sont en partie composées de la reconnaissance ; l'instrumentalité est le rapport perçu entre la performance et le résultat attendu (reconnaissance, primes...etc.) et la valence est la valeur attachée par une personne à ces différents résultats. Locke et Latham (1990, p.33) ont avancé que :

Plus l'individu se croit capable d'effectuer une tâche et d'agir de manière efficace au travail, plus, il perçoit que son milieu de travail lui apporte le soutien dont il a besoin pour agir

efficacement et plus les récompenses qu'il reçoit ont de la valeur à ses yeux, plus il est motivé au travail.

D'après ces auteurs, les croyances sont un élément central et seraient alimentées d'une part par les besoins personnels et par la nature du travail, et d'autre part, par les renforcements quotidiens et par les récompenses tant intrinsèques qu'extrinsèques. On constate, par ces propos, qu'il faut aussi différencier les mots « récompenses » et « reconnaissance ». Nous avançons l'hypothèse que chacun répond à des besoins différents : les récompenses surtout monétaires, combleraient plutôt des besoins primaires et la reconnaissance satisferait les besoins supérieurs (voir chapitre 2.1. sur la reconnaissance matérielle et la reconnaissance psychologique).

1.1.2. LES RAISONS D'ORDRE PHILOSOPHIQUE

Honneth (2000) a tenté de **théoriser le besoin de reconnaissance comme élément clé de la construction de l'identité**. A cet égard, Honneth (2006, p. 14) a dit que « la possibilité même de la formation de l'identité de la personne est tributaire de relations de reconnaissance dont la constitution est forcément de nature intersubjective ». Il s'est inspiré d'Hegel (cité dans Youf, 2007, p.1) qui a mis la notion de reconnaissance au rang de concept philosophique. En effet, Guéguen (2007, p.6) a affirmé à propos d'Hegel :

Hegel fait de cette aspiration fondamentale à "être reconnu" *le sens profond des relations entre les hommes* [emphase ajoutée] le processus de socialisation étant, selon lui, animé par un désir de reconnaissance dans lequel chaque sujet doit conquérir *son identité* [emphase ajoutée] et sa liberté.

D'après cette citation d'Hegel (2014), nous voyons bien que la reconnaissance sous-entend des relations entre les personnes qui ne soient pas superficielles et de ce fait, se doivent d'être intersubjectives. Aussi, la reconnaissance permet d'acquérir ou d'asseoir son identité. C'est ce qu'affirme Roche (2013, p.13) : « La reconnaissance est donc un facteur d'enrichissement de l'identité et de stabilité psychologique ». Mais, au-delà d'Hegel (2014), Honneth (2000) s'appuie sur la psychologie sociale de Mead (cité dans Strauss, 1984) et de la psychanalyse de Winnicott (2010). **Honneth (2000) met en exergue une certaine valeur qui est donnée à l'individu par l'acte de reconnaissance**, en faisant une distinction entre trois formes de reconnaissance de soi par les autres qui se complètent. Tout d'abord, la sphère de l'amour où de l'amitié dans laquelle des hommes sont liés par des affects générant une estime mutuelle. Ensuite, la sphère du Droit permettant aux individus de s'affirmer avec leurs droits, à égalité avec les autres et contribuant à leur respect. Enfin, **la sphère de l'estime sociale donnant la possibilité aux individus de s'estimer positivement par rapport à leurs capacités concrètes ou à certaines valeurs de leur identité culturelle**. Mais, concernant cette dernière forme de reconnaissance, Honneth (cité dans Loriol, 2011, p.6) ajoute : «. ... cette forme de reconnaissance ... prendrait une forme ... problématique dans les sociétés contemporaines. Alors que dans les sociétés traditionnelles, la reconnaissance trouve sa source au sein de communautés stables. ..., la reconnaissance moderne serait plus individualisée. ... ».

La reconnaissance est finalement l'expression d'une perception évaluative dans laquelle la valeur de l'individu est directement donnée d'après Honneth (2004, p.141) :

. ... il pourrait sembler que l'acte de reconnaissance est dû à la combinaison de deux éléments : l'identification cognitive et l'expression. Une certaine personne est avant tout connue en tant qu'individu avec des caractéristiques particulières dans une situation particulière, et dans une deuxième étape, cette connaissance reçoit une expression publique en ce que l'existence de la personne perçue est confirmée aux yeux des personnes présentes par des actions, des gestes ou des expressions du visage.

Si nous analysons les propos ci-dessus, nous pouvons effectuer une séparation entre le verbe « connaître » et la particule « re ». En effet, connaître suppose d'être en mesure d'identifier ou de qualifier un individu (exemple : c'est une femme de nationalité française exerçant la profession d'écrivain) et le « reconnaître », c'est mettre en évidence les actes de cet individu (exemple : cette femme a écrit d'excellents ouvrages sur le thème de l'adolescence et elle nous honore de sa présence aujourd'hui parmi nous dans notre club de lecture). Dans ce même ordre d'idée sur la valeur de l'individu, Renault (2004, p.181) a affirmé : « Nous entendons par reconnaissance *la confirmation intersubjective d'un rapport positif à soi intersubjectivement constitué* [emphasis ajoutée] ; en d'autres termes, la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification ». Un autre philosophe, Taylor (cité dans Jean, 2011, p.296) met en avant **le caractère dialogique de la reconnaissance** :

Le caractère général de l'existence humaine que je veux évoquer est son caractère dialogique fondamental. Nous devenons des agents humains à part entière, capables de nous comprendre, et donc de définir une identité, grâce à l'acquisition des grands langages humains d'expression. Pour les fins de la discussion, je veux prendre " langage" dans son sens le plus large, ne comprenant pas seulement les mots que nous utilisons pour parler mais aussi les autres modes d'expression par lesquels nous nous définissons, les " langages" de l'art, des gestes, de l'amour, et ainsi de suite. Nous nous sommes initiés à ces langages en échangeant avec d'autres. *Personne n'acquiert seul les langages nécessaires à sa propre définition. Nous les maîtrisons grâce à nos échanges avec ceux qui comptent pour nous* [emphasis ajoutée] - ceux que George Herbert Mead (1982) a appelé " les autres qui comptent".

Les propos ci-dessus montrent également que la reconnaissance n'est pas possible seul mais suppose des relations avec les autres, qui passent par les « langages » et ceci permet de nous définir, c'est-à-dire de forger ou de confirmer notre identité. Nous pourrions également supposer que ces « langages » correspondent à l'intersubjectivité. D'après Taylor (1992), le besoin de reconnaissance se serait surtout développé sur les deux derniers siècles en parallèle avec la démocratie : le besoin de reconnaître l'égalité des sexes en est un exemple. Ce besoin de reconnaissance, qui consiste à se distinguer des autres, n'a pas lieu d'être dans une société traditionnelle où les rôles sont figés et acceptés, car son insatisfaction n'engendre pas de révoltes. Dans le monde du travail actuel, nous assistons à l'affaiblissement des communautés de métier (Durkheim, 1912) qui faisaient exister naturellement en leur sein, un sens du travail bien défini procurant un sentiment de reconnaissance. Cela ne signifie pas que la reconnaissance a complètement disparu dans les organisations mais qu'elle est devenue plus ambiguë.

1.1.3. LES RAISONS D'ORDRE ÉCONOMIQUE ET SOCIOLOGIQUE

1.1.3.1. Les effets de la mondialisation

L'entité nationale s'est d'abord élargie repoussant les frontières. Les salariés en ont ressenti une certaine fierté ; après une période de résistance, ceux qui avaient été absorbés, ont succombé à la culture et à la capacité de fédérer. Cette socialisation était possible quand le métier, la gamme de produits, les processus technologiques appartenaient au même cadre de référence. Mais, à partir du moment où les organisations sont devenues des groupes aux activités disparates, ce ciment s'est effrité et a perdu de la force. La mondialisation, porteuse de coopération et de complémentarité, s'est transformée en une compétition effrénée perçue et vécue comme un combat à armes inégales. Elle est une des causes de l'insécurité la plus prégnante et la plus déstabilisante, qui est celle reliée à la perte de sens. En outre, elle serait, à l'origine du développement de l'individualisme et de la fragilisation des solidarités (Thériault, 2000).

1.3.1.2. La perte de sens et d'identité.

La mondialisation et la modernité (surtout d'un point de vue technologique) se sont caractérisées par la prépondérance de l'économique et son ingérence sur le social (Chanlat, 1998). En effet, la sphère privée des salariés est de plus en plus envahie par le travail (Carré, 2013). Les frontières entre les sphères de vie professionnelles et privées autrefois plus étanches, se juxtaposant, les attentes des salariés en matière de reconnaissance au travail sont devenues plus conséquentes. Par conséquent, pour de nombreuses personnes, le travail est devenu le lieu central de la quête de l'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle. Certains auteurs ont mis en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance au travail en tant que vecteur de l'identité (Dejours, 1993), procurant du sens au travail (Vecchio, 1989 ; Morin, 2010). De plus, la mondialisation et la modernité ont provoqué de profonds changements dans le monde du travail, remettent justement en question la valeur de l'individu et ses réalisations, et révisant le sens de leur contribution au cœur des entreprises. Pour les salariés, ces mutations se sont traduites par une montée du sentiment d'insécurité, l'effritement du lien de confiance entre employeur et employé et l'atténuation du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les adaptations auxquelles les salariés ont dû se prêter ainsi que les efforts qu'ils ont déployés pour s'acquitter de tâches de plus en plus compliquées, ont intensifié leur besoin de recevoir en retour une réelle reconnaissance. La quête de reconnaissance est intrinsèquement liée à la crise des identités personnelles et professionnelles. Plus les identités deviennent incertaines, instables, subjectives, construites par les acteurs eux-mêmes, plus les pratiques managériales peinent à juguler les revendications pressantes des salariés en mal de reconnaissance. En effet, les mécanismes de construction et de recomposition identitaire représentent des processus sociaux et éthiques associés à la reconnaissance d'autrui et à la reconnaissance par autrui (Peterson & Willig, 2004). Dans un contexte marqué par le flou des repères individuels et collectifs, le rapport positif que chacun entretient avec soi est de plus en plus fragilisé et intersubjectivement vulnérable, et par conséquent, il est toujours en quête de confirmation par le regard et le jugement gratifiant de l'autre (Renault, 2000 ; Ricoeur, 2004). Le phénomène identitaire dans le processus de la reconnaissance est explicité par Roche (2013, p.42) :

L'identité est vue dans toutes les disciplines comme une construction sociale en évolution qui la rend dépendante d'une reconnaissance par autrui. La reconnaissance permet donc la confirmation sociale de l'existence et de la valeur de l'individu. Le besoin de se sentir exister

se comble par ce rapport à autrui à travers des émissions (côté actif) et des perceptions (côté passif) de reconnaissance. Il se caractérise par des attentes de reconnaissance (côté passif) et des luttes pour obtenir de la reconnaissance (côté actif).

1.4. LES RAISONS D'ORDRE ORGANISATIONNEL DANS LES ENTREPRISES

La mondialisation des marchés, la venue des nouvelles technologies et la progression de l'économie du savoir ont, entre autres, provoqué des bouleversements majeurs dans les organisations (Saba, 2003). En effet, dans ce contexte de mondialisation, la productivité et la qualité du travail sont devenues des préoccupations constantes pour les organisations devant faire face à la concurrence ; ces nouvelles exigences ont fait appel à une plus grande polyvalence des compétences des salariés et à une plus grande maîtrise de leur processus de travail.

1.4.1. La diminution des niveaux hiérarchiques

Au sein de la majorité des entreprises, la diminution des niveaux hiérarchiques ou leur suppression a provoqué, d'une part, un élargissement des possibilités de reconnaissance et de réalisation de soi par des marges de manœuvre plus larges que les salariés se sont vus attribuer. Cependant, d'autre part, cela a provoqué la quasi disparition de processus d'évaluation formel et de reconnaissance de la part des équipes de direction envers leurs salariés. Kocyba (cité dans Lazzeri & Nour, 2009, paragr.4) affirme que « la perte d'un cadre prévisible d'évaluation est souvent vécue comme une menace continue de vérification de la reconnaissance qui n'est jamais vraiment satisfaite. ». D'après Bourcier et Palobart (1997), la diminution des niveaux hiérarchiques ou ce qu'ils nomment « les structures en râteau » a balayé les fonctions essentielles d'encadrement (la formation sur le tas, le soutien technique, social et psychologique) et de ce fait, a provoqué une perte de sens, de cadre et de sécurité pour les salariés.

1.4.2. Les nouvelles technologies et les changements organisationnels

L'implémentation des nouvelles technologies modifient l'organisation du travail et surtout sa cadence. Après avoir mis en exergue pendant des années « la culture de la performance », on « monte d'un ton » en parlant de « culture de l'immédiateté ». De nouvelles formes de travail que l'on pourrait qualifier davantage de « virtuelles » (le télétravail, les visio-conférences, par exemples) s'installent. En outre, de nouveaux métiers intégrant de plus en plus la digitalisation des activités ou des processus (Exemples : « Community Manager » ou « Social Media Manager ») émergent de plus en plus. Des changements de toute nature touchent également un nombre important d'entreprises, en prenant, soit la forme d'acquisitions, de restructurations, d'une réingénierie des processus, de transformations culturelles ou de successions dans le leadership (Fabi et al., 1999). Ces changements ont eu des effets délétères sur les salariés tels qu'une amplification du sentiment d'insécurité causée par une menace éventuelle de perte d'emploi. Ils ont également remis en cause l'autorité managériale et la relation de confiance entre employeur et salariés. Par conséquent, une nouvelle donne économique et organisationnelle est en place au sein des organisations de façon générale depuis plus d'une vingtaine d'années (Rondeau, 1999). Par ailleurs, le contexte actuel de travail contraint gestionnaires et salariés à répondre à des exigences inédites et souvent paradoxales qui leur posent parfois un véritable défi de cohérence et d'équilibre. Les adaptations multiples auxquelles ils se prêtent ainsi que les efforts additionnels qu'ils effectuent pour s'acquitter de tâches qui se complexifient et s'alourdissent, amplifient chez eux le besoin de reconnaissance. A titre d'exemple, près du quart des travailleurs québécois estiment que leur charge de travail

est actuellement trop grande d'après un sondage canadien (CROP, 2006). Les marques de reconnaissance deviennent également problématiques du fait que les contacts de face-à-face s'étiolent dans des entreprises très axées sur le rendement. En effet, d'un côté, les salariés ont des besoins de reconnaissance authentiques et spécifiques et, de l'autre côté, les dirigeants ou les collègues ont des difficultés à manifester une reconnaissance précise du fait des conditions de travail flexibles dont les exigences varient. De ce fait, le besoin de reconnaissance augmente auprès des salariés parce que la visibilité de leurs tâches est compromise. Devant ce constat, plusieurs organisations travaillent à retisser leurs relations avec les salariés et intensifient leurs efforts pour concevoir de nouveaux modèles de gestion des ressources humaines (Rondeau, 1999). Les pratiques ressources humaines doivent contribuer à faciliter les changements en milieu de travail, à conserver le personnel tout en le mobilisant. Ainsi, dans certaines organisations, de telles initiatives tendent à se substituer progressivement aux interventions fondées sur des approches plus classiques comme le contrôle, la domination et la subordination. Elles incluent d'ores et déjà la notion de reconnaissance au travail, puisqu'il s'agit de reconnaître l'apport des personnes à l'organisation ainsi que leurs besoins en matière de formation et de perfectionnement.

En dépit de l'acuité des besoins de reconnaissance au travail et de l'intérêt croissant des chercheurs et des praticiens en management dans ce domaine, les interrogations restent aussi nombreuses que diverses : Que signifie reconnaître ? De quoi est constituée la reconnaissance au travail ? Tout à la fois foyer et point de convergence de dimensions plurielles, elle représente un concept polymorphe, polysémique et complexe et qui renvoie à plusieurs approches. Afin de bien comprendre le concept de reconnaissance psychologique au travail, nous tenterons de l'expliquer par une logique « d'entonnoir », c'est-à-dire que nous définirons d'abord ce qu'est la reconnaissance au travail de façon générale au travers de ses définitions diverses, ses quatre approches, sa bipolarité et son caractère processuel. Puis, nous exposerons deux modèles conceptuels nous paraissant relever de la reconnaissance au travail purement psychologique.

1.2.LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : LA POLYSÉMIE DU CONCEPT LE REND FLOU

Les théories de la motivation au travail, où l'enjeu de la reconnaissance semble transparaître en filigrane ont en commun de maintenir un flou sémantique sur la définition et la portée de la reconnaissance. D'ailleurs, le terme « reconnaissance » est rarement utilisé tel quel. La reconnaissance peut être comprise comme considération personnelle (Maslow, 1954) ou comme réputation (Miner, 1993) ; la reconnaissance peut relever des accomplissements et de l'efficacité (Herzberg, 1971), ou des gratifications matérielles ou symboliques telles qu'un salaire satisfaisant, une promotion interne, une autonomie au travail et des encouragements (Applebaum & Kamal, 2000 ; Ouadahi & Guérin, 2007). La reconnaissance est également très souvent amalgamée avec la notion de récompense financière (Lawler, 1986). Pour Siegrist (1996), la reconnaissance symbolise une rétribution qui prend une valeur affective, concrète ou financière ; il la définit en termes d'estime et de soutien de la part du supérieur ou des collègues de travail, mais aussi en termes d'adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité. D'après St-Onge et Thériault (2006), il s'agit d'une forme de rétribution qui se traduit par diverses pratiques, autres que les régimes officiels de rémunération directe visant à reconnaître de manière tangible ou intangible les performances individuelles et collectives. Selon Stajkovic et Luthans (2001), la reconnaissance se rapporte aussi à l'attention personnelle transmise verbalement à travers des expressions attentives, l'approbation et l'appréciation pour un travail bien fait.

La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive ; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation. Enfin, la reconnaissance se pratique sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, pécuniaires ou non pécuniaires (Brun et Dugas, 2005, p.85).

Nous pouvons noter, à travers les citations des auteurs ci-dessus, que les visions sur la reconnaissance au travail sont multiples et différentes, ce qui lui donne un caractère confus avec un contour indéfini. Afin d'acquérir une meilleure compréhension du concept de reconnaissance au travail, il nous a paru judicieux d'exposer les quatre approches de Brun et Dugas (2005) ainsi que ses pratiques (Brun et Dugas, 2002) qui permettent de délimiter quelque peu le concept.

1.3. LES APPROCHES ET LES PRATIQUES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL (BRUN & DUGAS, 2005)

Brun et Dugas (2005) mettent en évidence la présence de **quatre approches de la reconnaissance au travail : la perspective éthique, la conception humaniste et existentielle, l'école de la psychodynamique du travail et l'approche comportementaliste**. Ces dernières se traduisent dans les organisations par quatre pratiques : **la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement dans le travail et enfin, la reconnaissance des résultats**. Ces quatre pratiques de reconnaissance comblent divers besoins du personnel : les besoins d'être reconnus comme individus à part entière et d'être appréciés en tant que travailleurs aptes à s'engager dans le travail, à y consentir des efforts, à accomplir leurs tâches de manière compétente et à produire des résultats concrets.

1.3.1. LES APPROCHES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

1.3.1.1. L'approche éthique

Cette approche met en avant l'idée que la reconnaissance a une visée, voire un devoir en termes de dignité humaine et de justice sociale et pas seulement des objectifs liés à la performance organisationnelle ou à la santé mentale au travail (Brun, 2000). Par conséquent, la reconnaissance ne doit pas être utilisée seulement comme un moyen mais comme une visée en soi (De Koninck, 1999). Dans le cadre de cette vision, la personne au travail ne doit pas être traitée comme un objet ou un humain réduit à son simple statut de travailleur. L'approche éthique a également un lien avec la notion du sens du travail (Pauchant, 2011) et avec le concept de justice organisationnelle, qui peut être de nature distributive, procédural et interactionnelle (Aquino et al., 2000).

1.3.1.2. La conception humaniste et existentielle

Proche de l'approche éthique, la conception humaniste et existentielle se réfère à la reconnaissance de la personne en tant qu'être et personne singulière, avec ses caractéristiques, ses émotions, sa propre expertise et son intelligence (Jacob, 2001). Cette approche met au second plan la notion de justice par rapport à l'approche éthique qui, elle, la met au premier plan. D'une manière plus concrète, cette conception humaniste et existentielle peut se

rapprocher des propos de Bourcier et Palobart (1997, p.68) : « Il faut aussi tenir compte des caractéristiques de la personne ; certaines marques toucheront un jeune, une femme, un cadre et n'auront aucun effet sur d'autres groupes ». Brun et Dugas (2005) pensent que la reconnaissance existentielle doit être à la base des autres types de reconnaissance. Pour établir une métaphore avec leur conception, la reconnaissance existentielle représenterait les « fondations » et les autres types de reconnaissance, à savoir la reconnaissance de la pratique du travail, la reconnaissance de l'investissement et la reconnaissance des résultats (que nous verrons aux paragraphes suivants, 1.3.2.2, 1.3.2.3 et 1.3.2.4) symboliseraient « la maison ». Par conséquent, conférer de la reconnaissance à une personne en négligeant son socle qui est la reconnaissance existentielle, ne serait pas vécue par cette dernière comme une « vraie » reconnaissance et demeurerait une reconnaissance « balbutiante ».

1.3.1.3. L'école de la psychodynamique du travail

Selon la psychodynamique du travail, les données issues de la clinique du travail révèlent que quand le travail est compatible avec une attente de reconnaissance, les sujets sont en mesure de mobiliser des ressources importantes. Ce courant de pensée repose sur quatre idées principales : **le travail réel, la gratitude, le jugement d'utilité et le jugement de beauté**. Aussi, selon cette approche, la reconnaissance peut provenir aussi bien des managers que des pairs (Dejours, 2003).

1.3.1.3.1. Le travail réel

La conception de la reconnaissance en psychodynamique du travail s'appuie sur la contribution de Sigaut (1991), concernant l'analyse du lien entre technique, identité, et reconnaissance par autrui. La reconnaissance par autrui est indispensable pour la validation d'une trouvaille mise au point dans la confrontation avec le réel. Si le sujet est coupé du réel et de la reconnaissance par autrui, il est renvoyé à la solitude de la folie, ce qui peut constituer un danger au niveau de l'identité. La reconnaissance du travail peut donc être porteuse d'émancipation si et seulement si elle porte sur **une épreuve dûment rapportée à l'expérience du réel**. Avec cette approche, **la reconnaissance au travail tient compte des risques et des efforts déployés par les salariés**. Le travail réel dont traite la psychodynamique du travail, inclut **une partie souvent invisible des efforts pour parvenir au résultat voulu**.

1.3.1.3.2. La gratitude

La reconnaissance existe aussi au sens de « gratitude » pour souligner l'apport des travailleurs à la réalisation du travail et les remercier (Dejours, 1993). Larivey (2002, chap.6) met en avant une certaine notion d'équité dans la gratitude **et la nuance à établir par rapport à la reconnaissance** :

Il y a une certaine subtilité dans la différence entre la reconnaissance et la gratitude. Elle se manifeste aussi dans la nécessité d'expression ou de réaction. Ainsi, on a l'impulsion d'exprimer sa reconnaissance pour compléter cette expérience. Dans le cas de la gratitude, c'est différent : on a besoin de dédommager ou de compenser pour rétablir l'équilibre. C'est comme si dans le premier cas on se devait à soi-même d'être expressif alors que dans le cas de la gratitude on "doit quelque chose" pour avoir une impression d'équité.

1.3.1.3.3. Le jugement d'utilité

Selon Dejours (2003), la reconnaissance s'obtient par la médiation de deux jugements : le jugement d'utilité et le jugement de beauté. Le jugement d'utilité est délivré par la hiérarchie, mais peut aussi provenir des clients ou des subordonnés. Il fait état de **l'utilité sociale, économique et technique des contributions de la personne au travail**. Molinier (2006, p.142) a dit « le jugement d'utilité n'évalue pas les moyens utilisés mais authentifie que les objectifs fixés ont été atteints ». L'entretien d'évaluation constitue un moyen important d'exercice du jugement d'utilité par la hiérarchie.

1.3.1.3.4. Le jugement de beauté

Le jugement de beauté, quant à lui, constitue une autre forme de reconnaissance. Il est proféré par les pairs, c'est-à-dire par ceux-là mêmes qui connaissent le travail de l'intérieur, donc qui connaissent le réel du travail, les difficultés de la tâche et les efforts déployés par le travailleur. Le jugement de beauté constitue **une façon de reconnaître la conformité aux règles de l'art, aux règles de métier du travail accompli** (Pharo, 1991). Ce jugement implique également **une reconnaissance du caractère singulier de ce travail ou des qualités distinctives du salarié** (originalité, ingéniosité, rigueur). Ce type de reconnaissance permet la singularité du salarié et aurait d'ailleurs des impacts positifs sur la coopération entre collègues de travail. Il peut contribuer à la fois à une reconnaissance de distinction (le salarié fait son travail avec ses astuces et sa touche personnelle) et à une reconnaissance de conformité (le salarié, en usant de sa touche personnelle, parvient à effectuer son travail en adéquation avec ce qui doit être normalement fait dans sa profession).

1.3.1.4. L'approche comportementaliste ou « behavioriste »

L'approche « behavioriste » ou comportementaliste est centrée notamment sur **les comportements mesurables et visibles, ainsi que sur les résultats du travail effectué**. Le comportement humain est contrôlé par ses conséquences et il s'inscrit dans **une logique de contribution-rétribution** (Siegrist et al., 1990). La reconnaissance apparaît alors comme une pratique de renforcement positif des actions et des gestes professionnels observables considérés comme désirables par l'entreprise pour amener l'employé à reproduire un comportement approprié. Ainsi, la reconnaissance des résultats se voit attribuer un rôle important dans les pratiques de gestion élaborées selon une perspective « behavioriste ». La majorité des théories de la motivation vantent d'ailleurs les bienfaits des récompenses pour favoriser l'adoption de certaines conduites (St Onge et al., 2005).

À partir des quatre approches exposées ci-dessus, Brun et Dugas (2005) ont décliné quatre pratiques de la reconnaissance au travail.

1.3.2. LES PRATIQUES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

1.3.2.1. La reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle porte sur l'employé en tant qu'individu distinct, doté de sentiments et d'intelligence ainsi que d'une expertise bien à lui. Il s'agit d'une reconnaissance accordée d'emblée à chacun, pour la simple raison qu'il est un être humain (Brun & Dugas, 2005). D'après Jacob (2001), la reconnaissance existentielle devrait être à la base de toutes les autres formes de reconnaissance. Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole (Bénard Cyr, 2010) et à l'influence sur les décisions. De plus, l'individu se sent respecté pour ce qu'il est et a le sentiment que ses besoins sont pris en

considération. **La reconnaissance existentielle suppose qu'on s'adresse à la personne en tant qu'individu et non seulement en tant que salarié de l'entreprise**, en lui montrant par exemple, qu'on connaît son prénom ou son nom, ou en échangeant des banalités afin de lui montrer que l'on s'intéresse à elle et qu'on la respecte. Ce besoin de reconnaissance existentielle est important pour les employés d'autant plus qu'on peut supposer que ce sont les entreprises ou les organisations modernes, dans leur mode de fonctionnement actuel, qui font accroître ce besoin (Aubert, 1996).

1.3.2.2. La reconnaissance de la pratique de travail

La reconnaissance de la pratique de travail a trait à la manière dont l'employé exécute son travail, plutôt qu'à sa personne ou aux résultats qu'elle produit. Elle porte également sur ses comportements, ses qualités et ses compétences professionnelles. Les cibles de la reconnaissance de la pratique du travail concernent le processus de travail de l'employé, notamment la créativité, l'innovation dont il fait preuve, l'amélioration continue dans ses méthodes de travail et l'esprit d'équipe. **L'employé en retire généralement un sentiment d'estime et de compétence personnel**. La reconnaissance de la pratique du travail porte sur le faire plutôt que sur l'être de la personne. Quelques exemples de mesures ou de gestes qui traduisent la reconnaissance de la pratique de travail :

- Les rétroactions par les pairs sur les qualités professionnelles d'un employé ;
- de la part d'un gestionnaire, le fait de reconnaître l'expertise de chaque membre de l'équipe et de lui proposer des mandats à sa mesure ;
- La prise en considération du processus de travail dans les bilans d'équipe et l'évaluation du rendement de l'employé ;
- Les prix de pratique professionnelle ainsi que les programmes de reconnaissance de l'innovation ;
- Les lettres de remerciement personnalisées provenant de clients pour la qualité du service rendu par un employé (Brun & Dugas, 2005, p.82).

1.3.2.3. La reconnaissance de l'investissement dans le travail

Une autre forme de reconnaissance s'inscrit dans le contexte du processus de travail. Il s'agit de la reconnaissance de l'investissement dans le travail selon laquelle **la personne est reconnue pour ses efforts, son application à la tâche et la régularité de son investissement**. La reconnaissance de l'investissement dans le travail est une reconnaissance de la participation et de la contribution de l'employé au processus de travail quant aux efforts consentis. Parfois, malgré tout le savoir-faire et tous les efforts fournis, les résultats prévus peuvent ne pas être atteints. Il convient néanmoins de reconnaître la qualité et l'intensité de cette énergie déployée qui sont trop souvent des aspects non visibles du travail réel. La reconnaissance de l'investissement dans le travail est aussi l'occasion de marquer l'apport **des employés moins performants et ceux dont le travail reste dans l'invisibilité** (Par exemple, des employés occupant des fonctions de soutien technique et administratif, qui par leur engagement quotidien, contribuent au fonctionnement de l'organisation de façon continue et efficace). Enfin, il s'agit de **reconnaître les risques que les employés prennent pour mener à bien leur travail et l'énergie qu'ils déploient dans des conditions parfois difficiles**. Ces diverses façons de reconnaître l'investissement dans le travail procurent à l'employé le sentiment d'être vu et apprécié au regard des efforts qu'il fournit, indépendamment des résultats de son travail. Ici, on se rapproche du domaine de la « reconnaissance pure » telle qu'elle est définie par Bourcier et Palobart (1997, p.102). A notre sens, la manifestation de cette reconnaissance doit être proportionnée aux efforts que l'employé déploie ou qu'il est en mesure de déployer. A l'inverse,

la présence d'un déséquilibre entre d'importants efforts physiques et psychologiques et une faible récompense de la part du milieu de travail entraîne chez le salarié des effets néfastes, selon une vaste étude menée auprès de travailleurs allemands (De Jonge et al., 2000). Une autre étude britannique (Bennet et al., 2000) estime qu'aux yeux des professionnels du secteur de la construction, la reconnaissance de leurs efforts est la pratique ou la mesure organisationnelle la plus importante parmi celles qui leur sont proposées.

1.3.2.4. La reconnaissance des résultats

Elle porte principalement sur le produit du travail des employés et leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il s'agit donc d'une reconnaissance qui s'exprime surtout a posteriori, qui est de nature conditionnelle et dont les relations avec la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation sont directs. Il s'agit **d'un jugement ou d'un témoignage de gratitude sur l'utilité, l'efficacité et la qualité de travail d'un individu**. Elle a également trait au **rendement, à la productivité et à la performance de l'employé de même qu'à l'évaluation de ses échecs et de ses réussites**. Le travailleur a ainsi l'impression d'être reconnu par rapport à sa contribution dans la production de résultats, ce qui a pour effet, d'accroître son sentiment d'utilité, d'équilibre contribution-rétribution (Siegrist, 1996) et d'efficacité. D'après Brun et Dugas (2005), une reconnaissance basée uniquement sur les résultats est susceptible d'engendrer des effets pervers au niveau des équipes tels que la jalousie, un sentiment d'injustice, une compétitivité accrue entre les employés, la perte de crédibilité, etc. ; elle risque également de faire abstraction totalement de la réalité du processus de travail qui englobe les efforts, l'implication et l'engagement des salariés. ; elle doit donc être complétée par d'autres formes de reconnaissance et ne pas être utilisée seule.

Le tableau ci-dessous reprend les principales approches et pratiques de la reconnaissance au travail de Brun et Dugas (2002 ; 2005) avec quelques suggestions d'actions de reconnaissance sein des organisations :

Tableau 2 - Les quatre approches de la reconnaissance au travail – Tableau de Brillet et al. (2013)

L'éthique	La conception humaniste	La psychodynamique du travail	L'approche comportementaliste
La reconnaissance comme enjeu de dignité humaine, de souci de l'autre et de justice sociale.	La reconnaissance de la personne, de son caractère distinctif, de son potentiel.	La reconnaissance comme rétribution du travail réel attendue par l'individu.	La reconnaissance des résultats comme renforcement positif des actions.
	Reconnaissance existentielle	Reconnaissance de la pratique de travail et de l'investissement dans le travail	Reconnaissance des résultats
Exemples : – proposition de services d'accompagnement pour les salariés licenciés, – développement d'une culture organisationnelle respectueuse des valeurs individuelles.	Exemples : – informer le personnel sur les objectifs et les stratégies de l'organisation, – autoriser des horaires flexibles de travail, – encourager l'accès à la formation.	Exemples : – la reconnaissance par les pairs de la qualité du travail accompli, – les remerciements d'un client, – la reconnaissance de l'investissement dans le travail.	Exemples : – des cérémonies mettant en valeur une réussite particulière, – des primes suite à l'atteinte d'objectifs, – des félicitations spontanées par les pairs.

Tableau 2 : Les quatre approches de la reconnaissance au travail. Reproduit de « Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue », par Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3(89), p.5.

Les approches de Brun et Dugas (2002 ; 2005) permettent d'effectuer une première délimitation de la reconnaissance au travail. Mais, cette délimitation peut être encore affinée par une définition de la reconnaissance au travail sur deux axes antipodaux ainsi que par la description de son caractère processuel.

1.4. LA BIPOLARITÉ ET LE CARACTÈRE PROCESSUEL DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

1.4.1. LA BIPOLARITÉ DE LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance est bipolaire : l'individu tente simultanément d'exprimer sa distinction et sa conformité au groupe d'identification (Robertson et al., 2003). La reconnaissance de conformité vise à conforter la partie sociale et collective de l'identité par laquelle l'individu est reconnu comme membre d'un groupe. Dans cette optique, sont recherchés et appréciés les points communs que l'individu décèle avec son groupe de référence ; elle correspond à l'identité sociale (Kärreman & Alvesson, 2004). La reconnaissance de distinction atteste, quant à elle, de la singularité, de l'unicité de l'individu. Tel un continuum, la reconnaissance est tiraillée entre ces deux extrêmes. Bien qu'antinomiques, reconnaissance de distinction et reconnaissance de conformité sont simultanément recherchées (Thomas & Linstead, 2002). La nuance dans cette opposition est également expliquée par Todorov (1995, pp.108-110) :

Il faut maintenant séparer deux formes de reconnaissance auxquelles nous aspirons tous, mais à des proportions très diverses. On pourrait parler à leur propos d'une reconnaissance de *conformité* et d'une reconnaissance de *distinction*. Ces deux catégories s'opposent l'une à l'autre. ...Ces deux formes de reconnaissance entrent facilement en conflit ou forment des hiérarchies mouvantes dans l'histoire des sociétés comme celle des individus : la distinction favorise la compétition, la conformité est du côté de l'accord.

L'individu serait en même temps en recherche d'une reconnaissance de conformité et d'une reconnaissance de distinction à des degrés différents pour chacune d'elles, qui eux dépendraient de la personnalité de chacun. Roche (2013, pp.110-111) explicite la nature, les causes et les conséquences de la dialectique conformité/distinction et avance : « Nous suggérons que la dialectique constante entre la distinction et la conformité explique pourquoi, selon les attentes du moment de l'individu, il peut percevoir positivement ou négativement des actes de reconnaissance qui le rendent conforme ou le distinguent ». Ceci nous permet tout de même d'affirmer que l'être humain est ambivalent en matière de reconnaissance. Outre le paradoxe de sa dualité, la reconnaissance ne se limite pas à un état, mais est un véritable processus (Ricoeur, 2004).

1.4.2. LE PROCESSUS DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

L'étude d'El Akremi et al. (2009) et Ricoeur (2004) montrent que la reconnaissance est un processus composé de trois étapes : reconnaître, c'est d'abord identifier l'individu/son travail, puis en attester la valeur, et enfin, le gratifier. La reconnaissance se situe à la fois en amont et en aval de la connaissance : en amont, la reconnaissance ouvre la voie à la connaissance, via l'identification et la confiance accordée (reconnaissance-identification et reconnaissance-attestation de valeur) ; en aval, elle est « re-connaissance », une deuxième connaissance mise en lumière par la gratitude à l'égard de ce qui est connu (la personne aussi bien que son travail).

L'étude d'El Akremi et al. (2009) ainsi que Peretti (2005, p.33) distinguent deux sortes de reconnaissance : la reconnaissance de la personne au travail et la reconnaissance du travail de la personne.

1.4.2.1. La reconnaissance de l'individu au travail

Le graphique ci-dessous de l'étude d'El Akremi et al. (2009) met en avant certains concepts (en bleu) représentant certaines formes de reconnaissance sur le terrain relatives à la reconnaissance de l'individu au travail.

Figure 1- Les formes de reconnaissance (ou de non-reconnaissance) de l'individu au travail d'El Akremi et al. (2009)

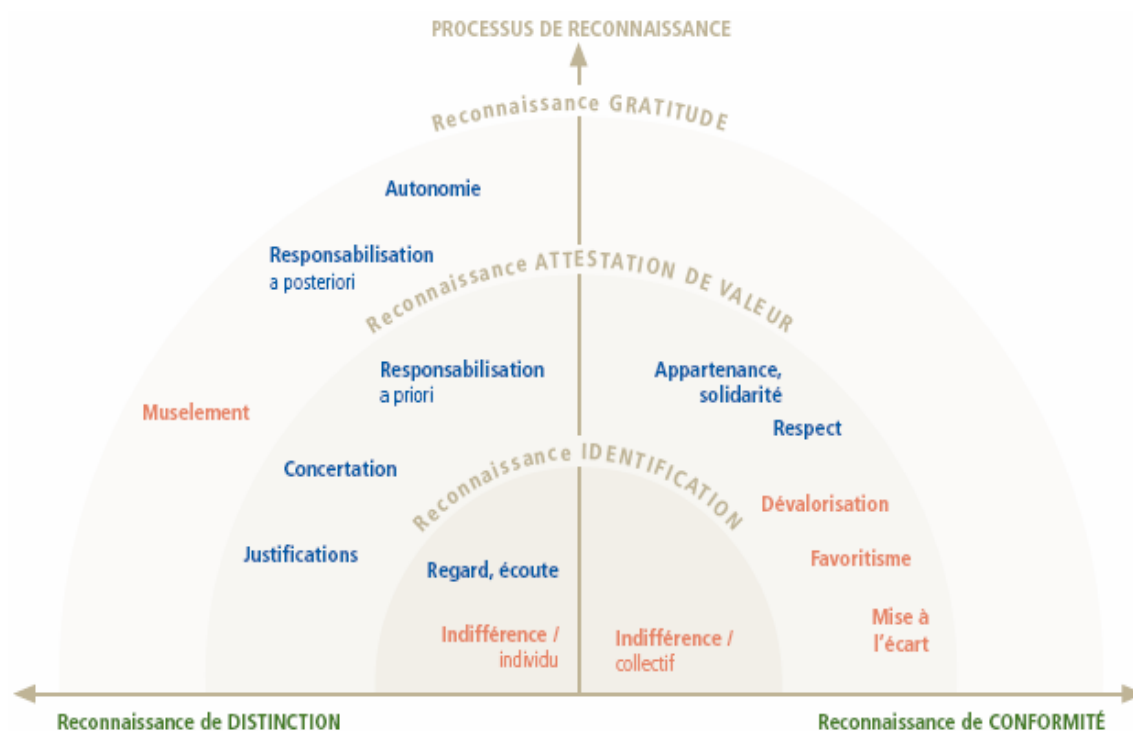


Figure1 : Les formes de reconnaissance (ou de non-reconnaissance) de l'individu au travail. Reproduit de « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », par El Akremi, A., Sassi, & N., Bouzidi, S. (2009), *Relations industrielles*, 64, (4), p.674.

1.4.2.1.1. La reconnaissance-identification de l'individu au travail

Le regard et l'écoute :

La première étape de la reconnaissance, qui est la reconnaissance-identification s'effectue par le regard et l'écoute. D'abord, être reconnu, c'est avant tout être regardé ; à ce sujet, Sobel (2004, p.205) a dit « être pour Hegel, c'est toujours se produire dans un horizon de visibilité. L'être, c'est toujours ce qui est là, ce qui se propose, se " produit " dans la lumière de l'objectivité ». En effet, il semble impossible de faire valoir une identité par autrui si ce dernier ne la regarde pas ou ne l'aperçoit pas. Honneth (2001) semble résumer parfaitement ces opérations mentales sensorielles (regard et écoute) lors d'une première rencontre avec autrui puisqu'il met en avant la notion de reconnaissance descriptive liée aux opérations d'identification et de classification perceptuelle et la notion de reconnaissance sociale où les humains disposeraient d'une seconde faculté de reconnaissance, également perceptuelle mais non réductible à la première qui est de nature sociale.

L'étape suivante, qui suit la reconnaissance-identification, est la reconnaissance-attestation de valeur.

1.4.2.1.2. La reconnaissance-attestation de valeur de l'individu au travail

Reconnaître la valeur d'un individu, peut se manifester par le respect, l'appartenance, la solidarité, les justifications, la concertation et la responsabilisation à priori, concepts indiqués dans le graphique ci-dessus (El Akremi et al., 2009).

Le respect :

La reconnaissance-attestation de valeur se manifeste par le respect envers la personne, qui est entendu comme la considération de la valeur de la personne, quelle qu'elle soit. Ceci rejoint l'approche éthique de la reconnaissance (Brun & Dugas, 2005). Les salariés attendent un certain niveau de respect et plus simplement un minimum de chaleur dans les relations humaines. Le respect peut se manifester par une parole, un geste, un sourire, un ensemble d'attitudes et de comportements de nature verbale et non verbale reflétant l'attention donnée à la personne au travail. En fait, la pratique du respect nous invite à voir les autres comme étant légitimes en tant qu'êtres, bien qu'il soit possible de ne pas aimer ce qu'ils font, disent ou pensent (Buber, 1959 ; Isaacs, 1999).

L'appartenance :

Les investigations empiriques de Sainsaulieu (2014) ont fait ressortir dans les interactions en entreprises, des trajectoires identitaires opposées : pour certains employés, la seule identité pouvant être échafaudée et revendiquée, est collective et résultante de l'appartenance à un sous-groupe solidaire ; pour d'autres employés, ils ont besoin de construire une identité sur un pôle plus individualiste. Tyler et Blader (2003) ont affirmé « People who feel respected by others in their groups are predicted to become highly committed to the group and voluntarily motivated to act in ways that make use of distinctive qualities and abilities » (p.360). Par conséquent, d'après ces auteurs, il faut être également être respecté par le groupe afin de pouvoir contribuer au succès du groupe par son engagement. Wiesenfeld (1996) définit l'appartenance comme un besoin fondamental de se sentir accepté et de se définir soi-même par rapport aux autres et en relations avec les autres. Roche (2013, p.107) avance que : « Le développement du sentiment d'appartenance passe par l'affinité entre les caractéristiques des individus, la reconnaissance de l'individu par le groupe, la reconnaissance du groupe par l'individu et les objectifs qu'ils ont en commun ».

La solidarité :

La solidarité pourrait être une des conséquences du sentiment d'appartenance.

Les justifications :

La personne au travail entend être traitée et reconnue en tant qu'individualité singulière, mais assurément différente des autres. Un premier moyen est de respecter son individualité, est de fournir des justifications au salarié sur des décisions négatives ou positives le concernant, ce que Bies (2001) considère comme une marque de respect et donc, de justice interactionnelle.

La concertation :

Un autre mode de reconnaissance-attestation de valeur consiste en la consultation du salarié. Permettre au salarié de s'exprimer, l'amène à se sentir responsable de l'atteinte de ses propres objectifs et lui fait déployer davantage d'efforts au travail (Sheldon, 2002). La parole du salarié ou le concept « Voice » s'inscrit dans une perspective de distinction car la possibilité offerte par un responsable à son subordonné d'émettre un avis semble davantage perçue comme

une confirmation de la valeur de la personne que celle résultant de l'application d'une procédure formelle de travail.

La responsabilisation à priori :

La responsabilisation à priori consiste à apporter une forme encore supérieure de reconnaissance-attestation de valeur par une évaluation sur un potentiel ou des objectifs/résultats attendus, et non sur des situations existantes. La reconnaissance est ici intrinsèquement liée à la confiance. En effet, d'après St-Onge et al. (2005, p.91), « une gestion axée sur la reconnaissance favorise un climat de confiance où les superviseurs et les dirigeants perçoivent les employés comme étant responsables et désireux de faire des efforts, et, où les employés se sentent estimés et respectés ».

La dernière étape du processus de la reconnaissance est la reconnaissance comme récompense ou gratitude. Une fois l'existant identifié (étape 1) et sa valeur attestée (étape 2), la reconnaissance peut devenir récompense (étape 3) quand la valeur perçue de l'existant est telle pour le pourvoyeur de reconnaissance que celui-ci l'assimile à un bienfait reçu. Le bénéficiaire s'estimant redevable, se développe en lui un sentiment de dette, l'obligation de donner en retour (Caillé, 2004). Dejours (1993), de par ses analyses du vécu subjectif des personnes au travail, utilise le terme de « reconnaissance-gratitude » pour désigner cette dernière étape de la reconnaissance.

1.4.2.1.3. La reconnaissance-récompense (gratitude) de l'individu au travail

La responsabilisation à posteriori :

El Akremi et al. (2009, p.673) a dit :

Alors que la confiance dans le potentiel d'une personne relève de la reconnaissance-attestation de valeur, la responsabilisation a posteriori peut également procéder de la reconnaissance récompense lorsque la confiance qu'elle renferme est perçue comme gratifiant la valeur éprouvée de la personne.

Un sentiment et une volonté de gratifier et de remercier l'évalué apparaît alors chez l'évaluateur (Godbout, 2004).

L'autonomie dans le travail :

L'autonomie dans le travail s'inscrit dans la reconnaissance de distinction. Cette forme de distinction permet, à la fois au salarié de se distinguer de ses collègues et est une distinction dans le sens d'une récompense. Bigi et al. (2015, pp.179-180) ont avancé que :

Disposer de degrés réels d'autonomie permet de conférer et de redonner du sens à l'activité exercée. Parfois, plus important même que la question de la rémunération, l'enjeu de l'autonomie revêt une place prépondérante aux yeux des salariés. Celle-ci exige le soutien de la part des supérieurs et signifie une confiance donnée.

Selon Gagné et Deci (2005), les besoins psychologiques des travailleurs peuvent être comblés par un supérieur qui adopte un style interpersonnel soutenant l'autonomie. Ils ont défini le style

interpersonnel soutenant l'autonomie en énumérant certaines caractéristiques typiques de ce type de supérieur : il offre des choix réels à ses employés ; il encourage les prises d'initiatives personnelles en évitant d'imposer des contraintes variées et superficielles et il favorise la participation aux décisions tout en donnant une idée claire des limites à respecter.

1.4.2.2. La reconnaissance du travail de l'individu

Le graphique ci-dessous de l'étude d'El Akremi et al. (2009) expose certains concepts (en bleu) représentant certaines formes de reconnaissance relatives à la reconnaissance de du travail de l'individu.

Figure 2- Les formes de reconnaissance (ou de non-reconnaissance) du travail de l'individu d'El Akremi et al. (2009)

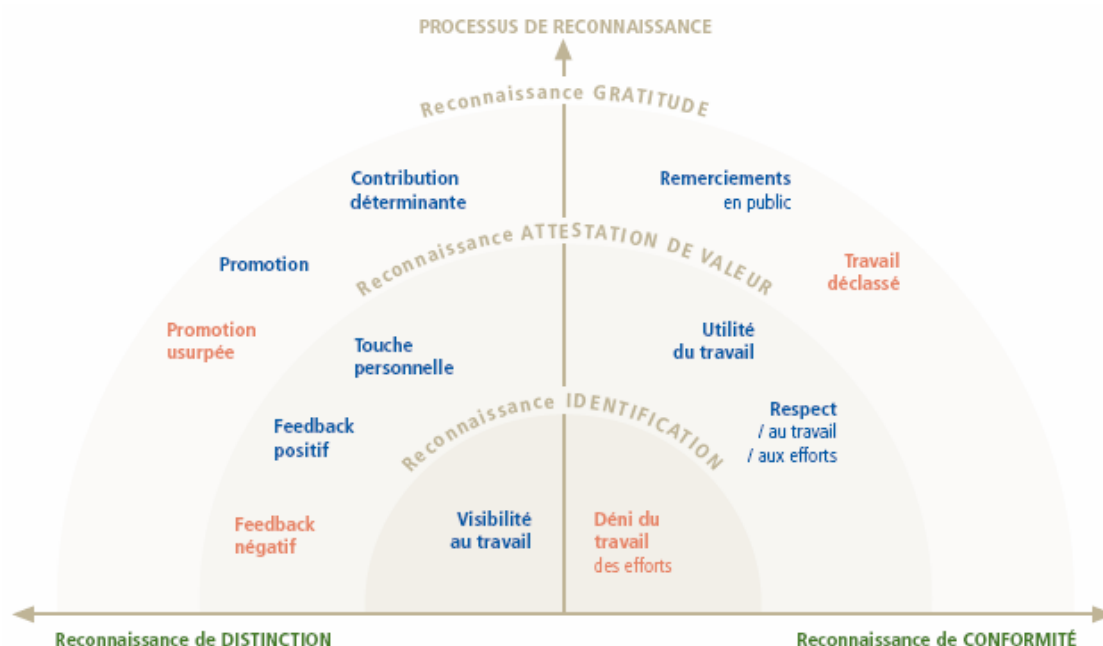


Figure 2 : Les formes de reconnaissance (ou de non-reconnaissance) du travail de l'individu. Reproduit de « Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail », par El Akremi, A., Sassi, & N., Bouzidi, S. (2009), *Relations industrielles*, 64, (4), p.677.

1.4.2.2.1. La reconnaissance-identification du travail de l'individu

La visibilité au travail :

Comment être reconnu lorsque l'évaluateur ne voit pas le travail de l'évalué ? Parfois, le travail ou une de ses parties n'est pas visible par l'évaluateur, parce que ce dernier ne se trouve pas sur le même site que l'évalué, ou parce que l'évaluateur ne peut pas toujours être en posture d'observation ou pour d'autres multiples raisons. La reconnaissance ne requiert pas nécessairement que le travail ou une partie bien identifiée de celui-ci soit manifeste ; la participation au processus de production ou de « livrables » des produits ou services peut suffire à condition que l'évaluateur la remarque et, par conséquent, que la contribution de l'évalué soit rendue visible. La difficulté de la mise en visibilité du travail de l'évalué au sein des organisations est mise en avant par un auteur :

La mise en visibilité du travail réussi devant les instances habilitées à délivrer des jugements constitue le passage obligé de la reconnaissance. Ce passage n'est jamais acquis. Dans le cas

de l'artiste, le public se déplace dans un lieu voué à l'accomplissement de la dramaturgie de la reconnaissance. Sur les lieux de travail, au contraire, les acteurs ne sont pas spontanément disposés à prêter attention aux arts de faire d'autrui et encore moins à les considérer avec bienveillance. (Jobert, 2014, p.217).

Schwartz (2004) met en avant le fait que le travail est toujours constitué d'une dimension invisible et de ce fait, il est plus difficilement reconnu ; selon Schwartz (1997), l'invisible du travail peut être associé à des gestes, à l'aspect relationnel, au collectif, aux échanges, à l'expérience des personnes et à leur savoir. Nous pourrions déduire de cette dernière explication de Schwartz (1997) que la partie invisible du travail se trouverait partiellement dans la touche personnelle de l'évalué (voir paragraphe 1.3.1.3.4 sur le concept de jugement de beauté de Dejours (2003).

1.4.2.2.2. La reconnaissance-attestation du travail de l'individu

Respect envers le travail et envers les efforts :

La deuxième étape du processus d'après El Akremi et al. (2009) est « la reconnaissance-attestation de valeur du travail » qui se traduit par un respect envers le travail et les efforts fournis de l'évalué. L'évaluateur doit s'intéresser aux efforts déployés par l'évalué en postulant que la grande majorité des personnes sont consentantes à en faire (McGregor, 2006). Le respect peut être défini comme une attitude visant à ne pas porter atteinte à l'intégrité d'autrui. C'est à travers le respect de l'autre que se met en place notre désir de réalisation. D'après Isaacs (1999), quand nous respectons quelqu'un, nous acceptons le fait qu'il ait des choses à nous enseigner et nous percevons le potentiel qu'il porte en lui. Se sentir respecté, c'est sentir que l'on a suffisamment de valeur pour être traité avec justice et équité. Le respect est fortement lié à la notion de justice au sein des organisations. Depuis les années 90 en Europe, les chercheurs ont montré que l'entreprise n'est pas uniquement le lieu d'une transaction économique mais également celui d'un échange social. Les philosophes parlent de la justice depuis fort longtemps mais l'approche est restée prescriptive. En fait, ce qui est véritablement important n'est pas ce qui est juste en soi mais ce qui provoque le sentiment de justice (ou perception de justice).

L'utilité du travail :

Le salarié doit démontrer l'utilité de son travail à la collectivité par ses compétences professionnelles plus que personnelles et doit, selon les organisations et les métiers, justifier et atteindre un résultat ou une performance économique ou sociale. Cela peut rejoindre le concept de « jugement d'utilité » de Dejours (2003). Le sentiment d'utilité au travail, souvent, n'est pas suffisant pour le salarié pour qu'il soit reconnu parce que cela limiterait son travail à un niveau instrumental. C'est pourquoi, le concept d'utilité du travail est complété dans le graphique ci-dessus (El Akremi et al., 2009) par le concept de touche personnelle qui se trouve à gauche et qui lui tend vers une reconnaissance de distinction.

La touche personnelle :

Le salarié a souvent besoin que l'on prenne en considération sa touche personnelle ou ses façons de faire qui lui sont propres. Et c'est souvent ses qualités ou ses compétences personnelles (méticulosité, créativité, logique, mémoire...) qui lui permettent d'intégrer une touche personnelle dans ses activités. On peut se référer au concept de jugement de beauté de Dejours (2003) qui est un jugement attestant la singularité du salarié par son originalité, son travail unique et par le respect des règles de son métier. La prise en compte de la touche personnelle de l'évalué pourrait lui conférer de la reconnaissance existentielle : « la reconnaissance

existentielle sur le plan vertical, peut se traduire par l'offre d'occasions pour apporter une touche personnelle. » (Brun & Dugas, 2005, p.86).

Le feedback positif :

En cours de route ou à la fin d'une période de travail donnée, la rétroaction que l'évalué reçoit peut lui permettre de savoir ce que son évaluateur pense de son rendement au travail et ce qu'il pourrait faire pour l'améliorer, le maintenir ou le corriger (Gosselin & Murphy, 1994). Il a été démontré que **la rétroaction positive renforce le sentiment de compétence personnelle** (Vallerand & Reid, 1988). Le feedback positif est perçu comme étant plus précis que le feedback négatif ; l'explication repose sur une interprétation du mécanisme de défense, dans lequel le retour positif est plus agréable et peut améliorer son image personnelle ; par conséquent, les commentaires positifs tendent à être perçus avec précision (Shrauger & Rosenberg, 1970).

D'après l'étude d'El Akremi et al. (2009), la reconnaissance du travail de l'individu ne sera cependant pleinement satisfaite que si elle est suivie d'actions valorisantes autres que des récompenses monétaires (équité salariale, rémunération variable...etc.), qui peuvent être, par exemples, les remerciements en public, la contribution déterminante et la promotion.

1.4.2.2.3. La reconnaissance-récompense du travail de l'individu

Les remerciements en public :

El Akremi et al. (2009, p.676) ont dit « Summum de la reconnaissance, les remerciements pour son travail sont encore plus valorisants quand ils sont reçus en public ». En effet, nous pouvons supposer que l'effet de la reconnaissance est certainement exponentiel lors de remerciements de l'évalué devant ses pairs, ses supérieurs hiérarchiques, ses subordonnés, ses pairs, voire ses clients par rapport à l'effet de la reconnaissance en face-à-face, entre l'évaluateur et l'évalué uniquement.

La contribution déterminante et la promotion :

Mettre en avant une contribution déterminante à l'entreprise et octroyer une promotion représentent une reconnaissance de distinction d'après El Akremi et al. (2009, p.676) ; ils mettent en avant l'importance considérable de ces deux éléments qui permettent de boucler le processus de reconnaissance, sans lesquels, les salariés ne se sentiraient pas pleinement reconnus et éprouveraient de l'ingratitude, voire de la déchéance.

Après avoir détaillé les étapes de la reconnaissance au travail nous permettant d'affirmer qu'il n'est pas seulement un état mais également un processus, qui engendre un certain nombre d'actions ou de pratiques professionnelles (émission d'un feedback positif, prise en compte de la touche personnelle, respect du travail et des efforts....etc.), nous ne pouvons pas omettre un concept qui est parfois mis en relation, voire inconsciemment amalgamé avec la reconnaissance au travail : la motivation au travail.

1.5. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL LIÉE AU CONCEPT DE MOTIVATION

1.5.1. DÉFINITION DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Pour pouvoir comprendre, de façon générale, les rapprochements ou les liens qui pourraient exister entre le concept de motivation et celui de reconnaissance au travail, tentons de définir préalablement ce qu'est la motivation au travail.

Une diversité des approches théoriques en matière de motivation existe au travers de nombreux travaux de recherche (Ford, 1992 ; Weiner, 1992 ; Vallerand & Thill, 1993 ; Lévy- Leboyer, 1998 ;

Higgins & Kruglanski, 2000). L'approche qui nous a semblé la plus universelle, la plus facilement transposable au sein des organisations est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) : « le concept de motivation 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 ». D'après ces derniers, le déclenchement du comportement représente le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale ; la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer ce comportement. La direction du comportement signifie que la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre ; elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre ainsi que les efforts pour réaliser de son mieux le travail qui est attendu. L'intensité du comportement revêt le niveau d'énergie se manifestant par des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail, en fonction des objectifs à atteindre. La persistance du comportement est la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation (réalisation régulière d'objectifs et exécution fréquente des tâches). En d'autres termes, un salarié motivé est toujours en action, a constamment « en tête » des finalités bien définies (en essayant de ne pas s'y écarter), déploie des efforts et maintient ces deux derniers (finalités et efforts) jusqu'à l'accomplissement de l'objectif ou du résultat final attendu. Selon Blais et al. (1993), la motivation des travailleurs est capitale tant pour la pérennité des organisations que pour le bien-être psychologique des employés.

1.5.2. LA RECONNAISSANCE ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL

La reconnaissance est à la fois associée aux concepts de contribution et de motivation via des théories amplement connues et utilisées. Elle correspond à un des un des besoins identifiés indirectement par Maslow (1943). D'après ce dernier, les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins, qu'il classe par ordre d'importance pour l'être humain en cinq niveaux : le besoin physiologique, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement. Ce classement correspond à l'ordre dans lequel ils apparaissent à l'individu, la satisfaction des besoins d'un niveau engendrant les besoins du niveau supérieur. Le besoin de reconnaissance correspondrait à la fois dans la pyramide de Maslow au besoin d'appartenance, au besoin d'estime et au besoin d'accomplissement. Le besoin d'appartenance revêt une dimension sociale et correspond au fait que chacun a besoin de se sentir intégré à un groupe social et de se sentir exister et respecté à travers les relations qu'il peut avoir avec ses semblables; le besoin d'estime se manifeste lorsque le sujet désire être reconnu dans les groupes dont il appartient; il recherche donc de la confiance, le respect des autres et par les autres afin d'avoir une bonne estime personnelle; enfin, le besoin d'accomplissement se retrouve au sommet des aspirations humaines et vise à sortir d'une vision matérielle pour atteindre l'épanouissement: c'est en fait le besoin d'être toujours plus compétent dans ce qu'on entreprend. La reconnaissance correspondrait également à certains éléments contenus dans les facteurs de motivation et d'hygiène (ou d'ambiance) dans le cadre de la théorie bi-factorielle d'Herzberg (1971). En effet, ce dernier distingue les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Parmi les facteurs de motivation, nous trouvons les accomplissements (la réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (l'objet et la nature du travail), la responsabilité, la promotion, l'avancement ou la possibilité de développement ; quant aux facteurs d'hygiène, ils se traduisent par les qualités ou les défauts du supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, le prestige, la sécurité de l'emploi et la rémunération; Herzberg (1971), à la suite de travaux empiriques, soutient que les deux catégories de facteur interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation; les facteurs de motivation (« satisfiers » or « motivators ») inciteraient les individus à faire des efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent et apporteraient de la

satisfaction aux employés; les facteurs d'hygiène n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés et pourraient générer de l'insatisfaction et donc, ne seraient pas à l'origine de la motivation (« disatisfiers »). Lamontagne (2006, p.13) pense que « ... la reconnaissance au travail contribuerait à la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs lesquels, en retour, prédiraient le bien-être psychologique et la motivation des travailleurs » (voir schéma ci-dessous) :

Figure 3-La prédiction du bien-être psychologique des travailleurs de Lamontagne (2006)

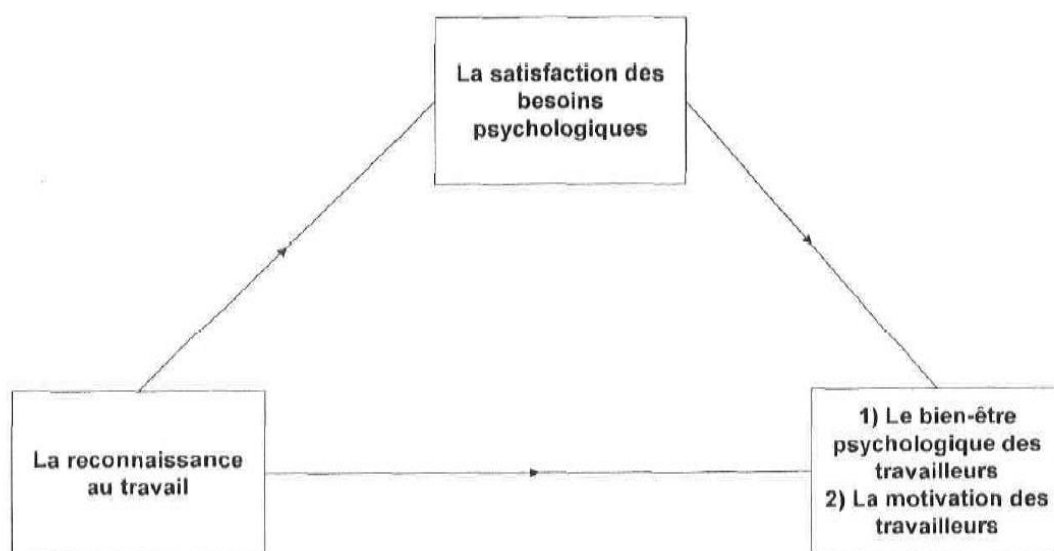


Figure 3 : La prédiction du bien-être psychologique des travailleurs. Reproduit de « Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la reconnaissance et à la motivation des travailleurs ? » par Lamontagne, S. (2006, p.13). <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/18281>

« La reconnaissance est une facette de la motivation des salariés par laquelle une entreprise considère et remercie les personnes qui ont contribué positivement au succès de l'entreprise » (Carder & Clark, cité dans Bourcier et Palobart, 1997, p.59). D'après Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance agirait sur la motivation et vice-versa : en effet, si les signes de reconnaissance s'avèrent positifs, ils viennent alors nourrir et renforcer la motivation ; négatifs, ils entraînent démotivation, voire des attitudes de retrait. Si la motivation d'un employé se traduit dans la pratique par le déploiement d'une certaine quantité ou d'un certain niveau d'énergie, ce sera certainement dans l'attente d'une reconnaissance future.

D'autre part, Bourcier et Palobart (2007, p.89) ont affirmé que :

C'est pourquoi, nous croyons que ce concept a été utilisé mais sous-estimé par la plupart des auteurs ; il se situe en quelque sorte en toile de fond des processus de motivation et d'implication et c'est ce qui expliquerait qu'il soit resté dans l'ombre.

L'effet des marques de reconnaissance sur la motivation obéit au principe de réciprocité (Gouldner, 1960). Dans cette perspective, le recours aux théories du don (Mauss, 2013) et de l'échange social (Blau, 1986) s'avère indispensable à l'exploration des mécanismes de fonctionnement et de maintien de cette escalade de motivation par l'octroi des marques de reconnaissance de l'individu et de son travail. Si l'employé s'investit dans son rôle, en multipliant les efforts et les signes d'implication, c'est dans l'attente vraisemblable, et non illusoire, d'une reconnaissance en retour. Le même type de raisonnement peut être applicable au cas de l'employeur : en adressant des signaux positifs de reconnaissance, il peut raisonnablement s'attendre à susciter, voire renforcer, l'implication et la mobilisation de ses employés. Le processus de reconnaissance au travail et l'influence des théories de l'échange social, appellent à tenir compte de deux protagonistes : celui qui en reçoit les signes et celui qui les dispense. De ce fait, il est important d'utiliser les critères de qualité des pratiques de reconnaissance recensés par Brun et Dugas (2005) et d'impulser une réflexion quant aux critères ou caractéristiques indispensables en la source, en l'émetteur de ces marques de reconnaissance et dans le contexte de leur échange.

L'élargissement du spectre de la reconnaissance au travail par l'explicitation de ses diverses définitions, ses quatre approches, sa bipolarité et son processus a permis de procurer suffisamment de substance pour aborder, dans le chapitre suivant, le concept de reconnaissance psychologique au travail.

CHAPITRE 2 : LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

2.1. LA RECONNAISSANCE MATÉRIELLE ET LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE

La compréhension de la reconnaissance psychologique au travail suppose de la comparer et de la distinguer de la reconnaissance matérielle au travail, non que ces deux types de reconnaissance s'opposent intégralement (Elles sont même souvent complémentaires), mais, elles sont de nature différente. Pour cela, il nous a paru judicieux, dans un premier temps, d'aborder la reconnaissance au travail dans le monde anglo-saxon qui est précurseur en la matière.

2.1.1. « REWARD » AND « RECOGNITION » : UN FLOU SÉMANTIQUE ANGLO-SAXON

Vu que les avancées académiques dans le domaine de la reconnaissance ont été réalisées en grande partie par des chercheurs anglo-saxons utilisant souvent les termes « reward » et/ou « recognition » pour définir la reconnaissance au travail, quelques traductions de l'anglais vers le français se sont avérées nécessaires. Après consultation de plusieurs dictionnaires, voici les termes correspondant à « reward » en français : récompense, compensation, prix, salaire et prime. Lorsque ce mot est au mis au pluriel, « rewards », il est traduit de la façon suivante : récompenses, satisfactions (Le mot « satisfactions » en anglais fait allusion à la notion d'« emotional benefits »). Nous pouvons donc, déjà souligner que le terme « reward » est parfois utilisé par les anglo-saxons pour signifier une récompense d'ordre émotionnelle et non strictement matérielle. Les traductions du terme « recognition » sont : reconnaissance, prise de conscience, acceptation et identification. D'après Bourcier et Palobart (1997), la langue anglo-saxonne, en utilisant le terme « recognition » dérivé du mot « cognition » fait référence à un état et à des processus mentaux ; il implique l'idée de perception et, par définition, de représentations mentales personnelles. Alam et al (2013) avancent que le terme « recognition » signifie l'identification ou l'accusé de réception (« acknowledgment ») donnée pour quelque chose. D'après eux, les employés doivent être, à la fois reconnus (« recognised ») et récompensés (« rewarded ») pour leur bon travail et une bonne contribution à l'organisation.

Une étudiante, dans le cadre de son mémoire à l'Université de Cap-Occidental rapporte :

Given the focus of this research study, it is important to have a sound understanding of the meaning of rewards and recognition, as they are often used interchangeably, but the literature indicates that there are unique, tangible differences between these concepts (Roshan 2005, p.11).

Saunderson (2008), consultant canadien expert dans la mise en place de systèmes de reconnaissance dans les entreprises pense que les termes « reward » (récompense) et « recognition » (reconnaissance) sont employés comme s'ils étaient de vrais jumeaux. Il ajoute, qu'afin de comprendre ces deux notions et de mieux les utiliser, il faut les dissocier, analyser leurs différences et connaître ce que chacun de ces deux peut apporter. C'est pourquoi, ce dernier expose les différences existantes entre les deux notions comme suit :

- **Les récompenses sont tangibles** alors que **la reconnaissance est intangible**. Quelle soit tangible ou monétaire, la récompense est toujours quelque chose que l'on peut toucher et représente un montant spécifique. La reconnaissance est souvent invisible et sans prix dans sa valeur. On peut donner de la reconnaissance sans donner une récompense. On ne devrait jamais donner une récompense sans donner de la reconnaissance.
- La récompense sera toujours transactionnelle. **La reconnaissance devrait toujours être relationnelle**. La récompense fonctionne de la façon suivante : si vous faites « X », alors vous obtiendrez « Y » en retour. **La reconnaissance est tellement plus qu'un échange relationnel entre les gens**. La récompense est importante pour attirer des personnes dans une organisation et la reconnaissance est parfaite pour les garder à l'intérieur de l'organisation.
- La récompense est simplement consommée. **La reconnaissance est la plupart du temps éprouvée**. Lorsque vous recevez de l'argent ou un cadeau, il est habituellement dépensé, utilisé, ou consommé d'une façon ou d'une autre jusqu'à sa disparition. Au contraire, la reconnaissance est une expérience d'immersion totale et une rencontre personnelle de la meilleure nature qui peut durer pour toujours.
- Les récompenses sont transférables. La reconnaissance n'est pas transférable. Les récompenses peuvent être transmises d'une personne à l'autre et sont de nature temporaire. La reconnaissance ne peut être prise de/ou échangée par la personne à qui elle est donnée.
- **Les récompenses sont certainement conditionnelles. La reconnaissance est inconditionnelle**. Les récompenses sont des conséquences dépendantes de certains termes ou conditions. La reconnaissance, cependant, tend à être plus indépendante et ne fait pas partie d'un résultat fixe dérivé d'actions spécifiques.

Pour Saunderson (2008), dans la pratique, il conseille de mélanger la rigidité de la récompense avec la flexibilité de la reconnaissance ou du moins, de savoir quand utiliser l'une à la place l'autre ou l'une avec l'autre. Par ailleurs, si nous traduisons les propos d'Elton et Gostick (Cité dans Schouten, 2006, p. 14) : « We need money but we crave recognition », les personnes auraient besoin d'argent mais elles auraient un besoin plus profond et ardent de reconnaissance. La reconnaissance est l'attribution de récompenses non monétaires de nature personnelle pour renforcer les comportements souhaités d'un salarié après que ces comportements aient eu lieu (Long & Shields, 2010 ; McAdams, 1999). D'après Heller et Hindle (1998), la reconnaissance (« recognition ») des réalisations par les cadres supérieurs est

motivante car elle contribue à améliorer l'estime de soi ; pour de nombreux membres du personnel, la reconnaissance peut être considérée comme une récompense en elle-même.

En conclusion, cette dimension symbolique nommée « recognition » en anglais est la reconnaissance bien que nous ayons pu constater, dans ce paragraphe, que certains chercheurs anglo-saxons font un amalgame entre les termes « reward » et « recognition » ou utilisent les deux termes à fois afin de désigner la reconnaissance.

2.1.2. RÉCOMPENSE ET RECONNAISSANCE : DIFFÉRENCES ET NUANCES

L'amalgame entre les concepts de récompense et de reconnaissance est moins manifeste dans les pays européens ou dans des environnements ou organisations qui ne sont pas de culture anglo-saxonne. L'article sur la reconnaissance au travail (Brun et al., 2005, p.2) fait une lecture à cinq niveaux de la reconnaissance au travail d'après le graphique adapté de Bourcier et Palobart (1997) intitulé « Le continuum indifférence/rémunération » (voir ci-dessous) et que nous analyserons plus en détails, par la suite, dans le paragraphe 2.2 sur la Reconnaissance psychologique : le modèle conceptuel de Bourcier et Palobart (1997).

Figure 4- Le continuum indifférence/rémunération (graphique adapté de de Bourcier et Palobart, 1997)



Figure 4 : Le continuum indifférence/rémunération (graphique adapté de Bourcier & Palobart, 1997). Reproduit de « Coffret : la reconnaissance au travail », par Brun, J.-P., Lamontagne, S., Blais, C., Pageot, N., Mélineau, D., & Lépine, P., 2005, *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail*, p.2.

D'après ce continuum, la reconnaissance vient à postériori de la considération et à priori de la récompense. En effet, la considération suppose que les gestionnaires prennent uniquement en compte la personne alors que dans la reconnaissance, ils valorisent ces dernières. La notion de récompense ne peut se superposer à celle de la reconnaissance car les récompenses comblent des besoins primaires alors que la reconnaissance assouvit des besoins supérieurs (Bourcier et Palobart, 1997). Le lien relationnel s'inscrit dans la reconnaissance alors que le formalisme et l'impartialité est du ressort de la récompense (Brun et al., 2005). En fait, la récompense est une marque d'appréciation qui prend une forme matérielle ou financière et qui est conditionnelle aux résultats. La CGSST² (2005) avance que la reconnaissance monétaire consiste en une rétribution financière ou un avantage économique distribué pour récompenser un rendement ou une performance spécifique et est souvent exceptionnelle ; **la reconnaissance non monétaire se situe dans le registre de l'intangible, du psychologique et du relationnel**. Elle représente une rétroaction positive ou constructive. Un individu seul ne peut pas la ressentir. A la manière de Watzlawick et al. (1979), nous pouvons dire que la reconnaissance est toujours communication. En outre, la perception est une notion sous-jacente à la reconnaissance : peu importe les façons dont est exprimée la reconnaissance par autrui, seule la personne concernée

² La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST) de l'Université Laval a été créée en 2000 afin de soutenir les administrateurs et les employés, de valoriser la prise en charge et de préconiser la prévention dans la gestion de la santé et de la sécurité du travail. Elle a pour mission de contribuer activement au développement des connaissances et des pratiques de gestion favorisant la prévention en matière de santé et de sécurité du travail dans les organisations nationales et internationales.

peut réellement la ressentir et la nommer comme telle ; Bigi et al. (2015, pp.29-30) illustrent bien cette notion de perception personnelle de la reconnaissance :

Au premier abord, la reconnaissance relève exclusivement d'un jugement individuel. Chaque salarié a son point de vue, chacun présente le travail sous un jour particulier et, en dehors de la description des activités, personne ne semble vivre la même situation ; ce qui de l'extérieur a l'apparence de l'unité, n'en présente guère pour les salariés, tout simplement parce que le sentiment de reconnaissance est très subjectif.

L'organisation ne peut se prétendre reconnaissante ; elle peut seulement être perçue comme telle. Roche (2013, p.112) avance : « La reconnaissance n'a de sens que traduite en perception et sentiment de reconnaissance. ... ». Mais, l'individu, lui, aspire à être reconnu (Maslow, 1954). Il faut reconnaître que l'organisation, gérant des rôles sociaux et non des « ressources humaines », doit apprendre à s'adresser aussi à l'humain. L'entreprise doit se féliciter d'être perçue comme reconnaissante. La reconnaissance au travail se traduit par une manière d'être, un état d'esprit qui cherche à favoriser la collaboration et la créativité. L'existence, le développement personnel, la disponibilité et les relations interpersonnelles sont au cœur du processus. Les pratiques de reconnaissance non-matérielles sont des moyens de communiquer aux autres notre appréciation, d'une façon autre que par la rémunération directe, le salaire et les primes de rendement.

2.1.3. POINTS DE VUE DES CHERCHEURS SUR LA RECONNAISSANCE MATÉRIELLE ET LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Tsui et al. (1995) arguent que les récompenses financières renforcent surtout les attentes clairement explicitées et qu'elles ne permettent pas de créer des expériences émotionnelles suffisamment satisfaisantes pour favoriser l'élargissement des obligations contractuelles. Deci et Ryan (1985) pensent que les récompenses pécuniaires finissent par avoir des effets néfastes sur la motivation intrinsèque des salariés (L'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action ou dans son travail, sans attente de récompense externe). D'autres recherches ont indiqué que les récompenses de nature sociale comme, par exemples, les félicitations ou le feed-back positif sur la performance peuvent agir aussi efficacement que les systèmes de récompenses financières sur la performance organisationnelle (Luthans et Stajkovic, 1999). En décrivant les façons dont diverses entreprises remplacent les récompenses monétaires, Troy (1993, p.114) a affirmé : « recognition is the best motivator » ; de plus, il pense que c'est la reconnaissance associée à la récompense qui motiverait. Francès (1995) avance que les récompenses punissent car elles sont associées au contrôle nécessaire à la justification et diminuent l'intérêt du travail car les salariés ont tendance à se focaliser sur la récompense uniquement. D'autres chercheurs, en particulier, Herzberg (1971) pensent que les salariés ont des attentes pour ce qui concerne les aspects intrinsèques du travail et beaucoup moins pour les aspects extrinsèques ; en d'autres mots, ils recherchent d'abord ce qui donne de l'intérêt au travail, les considérations quant aux conditions matérielles étant secondaires. Enfin, Brun et al. (2002, p. 175) ont dit :

. ... il faut tabler sur un paradigme plus fondamental voulant que chaque individu ait le droit éthique de voir sa contribution personnelle (ce qu'il a mis de lui-même dans son travail), ou

collective, valorisée et reconnue pour ce qu'elle est. Cette reconnaissance permet l'accomplissement de soi. A ce titre, il s'agit d'un opérateur à la santé psychologique des personnes.

Si nous interprétons les propos de Brun et Dugas (2002) ci-dessus, nous pouvons faire un parallélisme entre leur la notion de « contribution personnelle reconnue pour ce qu'elle est » et le concept de « motivation intrinsèque » de Deci et Ryan (1985). Enfin, pour Honneth (2000), la reconnaissance au travail porte en elle des attentes qui ne peuvent se réduire à ses seuls aspects instrumentaux. Lawler (1985) semble être plus en faveur de l'octroi de récompenses financières qui seraient d'importantes sources de motivation.

En conclusion, le sous-chapitre 2.1 nous éclairé sur la distinction et les nuances entre la reconnaissance matérielle et la reconnaissance psychologique et a mis en exergue des visions différentes, parfois opposées sur l'effet de ces deux formes de reconnaissance auprès des salariés.

2.2. LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE : LE MODÈLE CONCEPTUEL DE BOURCIER ET PALOBART (1997)

Le modèle de Bourcier et Palobart (1997) a été choisi car il permet de faire un lien entre le cadre conceptuel de la reconnaissance et la subtilité de son application en milieu de travail.

2.2.1. LE CONTINUUM INDIFFÉRENCE/RÉMUNÉRATION

Afin de simplifier le concept multiforme et complexe de la reconnaissance au travail, Bourcier et Palobart (1997, p.99) l'ont positionné sur un continuum (voir graphique ci-dessous) :

Figure 5- Le continuum indifférence/rémunération de Bourcier et Palobart (1997)

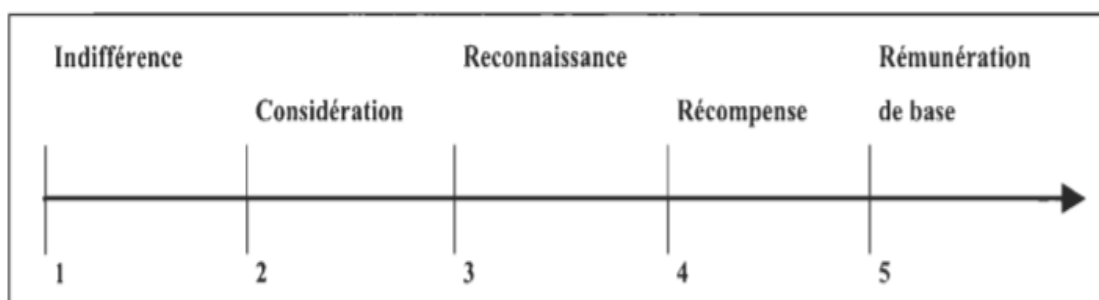


Figure 5 : Graphique 11- Le continuum indifférence/rémunération. Reproduit de « *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés* », par Bourcier C., & Palobart, Y., 1997, p.99. Les Éditions d'Organisation.

Tout à gauche du continuum, nous trouvons « l'indifférence » qui signifie une volonté de ne pas considérer les personnes et qui se traduit par la stricte relation de subordination existant dans un contrat de travail entre l'employeur et l'employé. L'espace de l'indifférence est suivi de l'espace de la considération, qui se traduit par une acceptation de l'autre comme personne ou être humain. La considération est normalement due à toute personne. En position centrale du continuum, nous trouvons « la reconnaissance », qui représente une considération particulière manifestée à une personne. Bourcier et Palobart (1997, p.100) définissent la reconnaissance comme « **la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d'une action ou d'une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant** ».

d'être relevé à ses yeux ». Nous pouvons noter, d'après cette définition, que la reconnaissance suppose des relations interpersonnelles. Le segment 4 est l'espace des récompenses relevant de la logique de l'incitation ; les systèmes de récompense incitent les personnes à adopter certains comportements pour obtenir des résultats spécifiques, quantifiables et mesurables. Tout à droite du continuum se trouve l'espace de la rémunération, qui est une récompense plus élaborée et plus formalisée et qui est souvent tributaire de l'attente de résultats préalablement bien définis.

2.2.2. LES QUATRE NIVEAUX DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Le segment 3 du continuum qui est l'espace de la reconnaissance, est ensuite décliné en quatre niveaux de reconnaissance : la considération-reconnaissance, la reconnaissance de l'effort ou la reconnaissance « pure », la reconnaissance-récompense et la reconnaissance statutaire (voir graphique ci-dessous) :

Figure 6- Les quatre niveaux de reconnaissance de Bourcier et Palobart (1997)

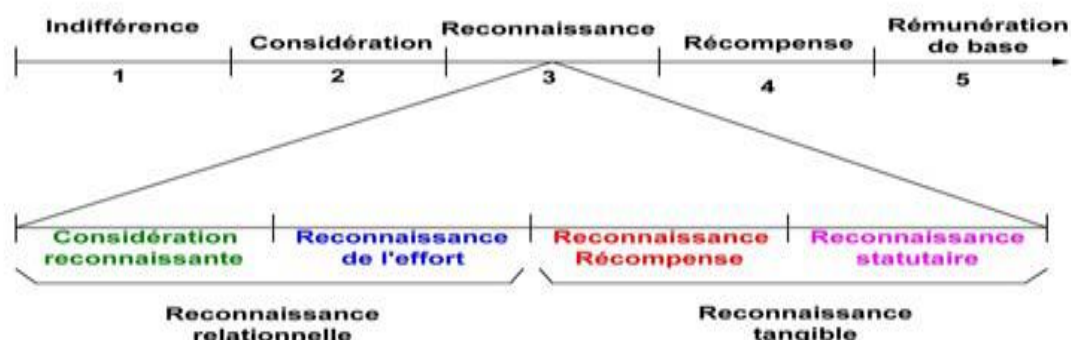


Figure 6 : Graphique 14- : Les types de reconnaissance. Adapté de « *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés* », par Bourcier C., & Palobart, Y., 1997, p.105. Les Éditions d'Organisation.

2.2.2.1. La considération-reconnaissance

D'après Bourcier et Palobart (1997, p.99), « Le passage de l'indifférence à la considération est marqué par l'acceptation de l'autre. ... Un être détenteur de droits intrinsèques inhérents à sa qualité d'homme, chacun ayant droit à un minimum d'égards (voir la Déclaration des droits de l'Homme) ». Encore, d'après Bourcier et Palobart (1997, p.100) :

La considération est socialement due à tout être humain. C'est un signe, un sourire, un geste, une poignée de main, un bonjour, quelques mots échangés...toutes marques qui soulignent que nous sommes en relation avec un être vivant et pensant. De qui par ailleurs nous attendons sans sourciller qu'il ne donne rien de moins que tous les fruits de son intelligence pendant le temps qui lui est plus ou moins bien payé.

La description donnée par ces deux auteurs sur la considération se rapproche de la reconnaissance existentielle évoquée par Brun et Dugas (2005) décrite dans le paragraphe 1.3.2.1. Le passage de la considération à la reconnaissance s'effectue lorsque cette considération se transforme en une attention particulière portée à telle ou telle personne eu égard à son comportement particulier ou un acte remarquable et remarqué. Bourcier et

Palobart (1997) vont plus loin que Brun et Dugas en évoquant le terme de « considération-reconnaissance » qui se traduit par une plus grande considération que celle qui est naturellement due à une personne du seul fait de sa qualité d'être humain. Elle peut se traduire dans les organisations par une durée plus longue des conversations, l'élargissement des sujets abordés, une plus grande attention et une plus grande écoute en raison, de situations, d'actes ou de comportements qui ont été identifiés et jugés comme pertinents par les gestionnaires vis-à-vis de leurs salariés.

2.2.2.2. La reconnaissance « pure » ou la reconnaissance des efforts

Les efforts sont estimés méritants même s'ils ne conduisent pas totalement aux résultats attendus et/ou ne déclenchent pas automatiquement une récompense ou l'octroi d'un élément de rémunération supplémentaire. L'évaluateur va, dans ce cas, prendre en considération, dans la même proportion ou davantage, les efforts personnels que la réalisation quantifiable d'objectifs.

C'est l'espace privilégié de la relation pédagogique et de la relation d'assistance à la progression. Situer géographiquement cet espace concrétise une mission majeure du management qui consiste à accoucher des potentiels en permettant une relation d'évaluation et de suivi personnels de la progression. ... (Bourcier & Palobart, 1997, p.102).

Par le terme « progression » utilisé ci-dessus par les auteurs, la reconnaissance aurait un objectif de développement de personnes et pas seulement de jugement. « La reconnaissance pure » ou la reconnaissance des efforts se rapproche de la notion de « travail réel » dont traite la psychodynamique du travail ; il s'agit de tenir compte des efforts qui doivent être déployés par l'employé, qui peuvent être invisibles afin d'atteindre les résultats attendus (Dejours, 2003). Enfin, Brun et al. (2005, p.83) suggèrent de reconnaître non seulement le rendement mais également les efforts indépendamment du degré d'atteinte des objectifs.

2.2.2.3. La reconnaissance-récompense

La reconnaissance-récompense se manifeste par des dons ou des signes de distinction matériels (les diplômes, les objets, les cartes...etc.) ou par des événements d'ordre relationnel (rencontres extraordinaires, manifestations plus officielles, participation à des événements particuliers.). Ces marques de reconnaissance revêtent un aspect exceptionnel qui, dans la pratique, les distingue aisément du système de récompenses à proprement parler. Cette marque de reconnaissance entraîne des dépenses dont le coût direct reste faible, ce qui contribue à la différencier de la récompense proprement dite.

2.2.2.3. La reconnaissance statutaire

La reconnaissance statutaire qui fait partie d'un type de reconnaissance, dénommé « reconnaissance tangible » d'après la figure 6 ci-dessus recouvre les augmentations de salaires, les primes, les avantages, les grades, les titres...etc. La reconnaissance statutaire représente les éléments de reconnaissance qui confirment le statut de l'individu par rapport aux autres membres de l'organisation. Elle peut se traduire également par l'aménagement ou le niveau de standing d'un bureau, par la catégorie de la voiture ou l'appartement de fonction octroyés aux personnes. À ce sujet, Roche (2013, p.146) avance que : « Le statut est une situation et une position d'une personne ou d'un type de personne par rapport à un groupe ou un système. »

Les quatre niveaux de reconnaissance identifiés par Bourcier et Palobart (1997) qui sont la considération-reconnaissance, la reconnaissance de l'effort ou la reconnaissance « pure », la reconnaissance-récompense et la reconnaissance statutaire ont été ensuite classifiés en deux types de reconnaissance.

2.2.3. LES DEUX TYPES DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Les trois niveaux de reconnaissance (la considération-reconnaissance, la reconnaissance de l'effort ou la reconnaissance « pure » et la reconnaissance-récompense) relèvent davantage du champ psychologique alors que la reconnaissance statutaire, est de nature, plus sociologique puisque confirmant le statut de la personne (Bourcier et Palobart (1997)). Ces derniers font ressortir deux types de reconnaissance : **la reconnaissance psychologique** et la reconnaissance sociologique (voir graphique ci-dessous).

Figure 7- Les types de reconnaissance de Bourcier et Palobart (1997)

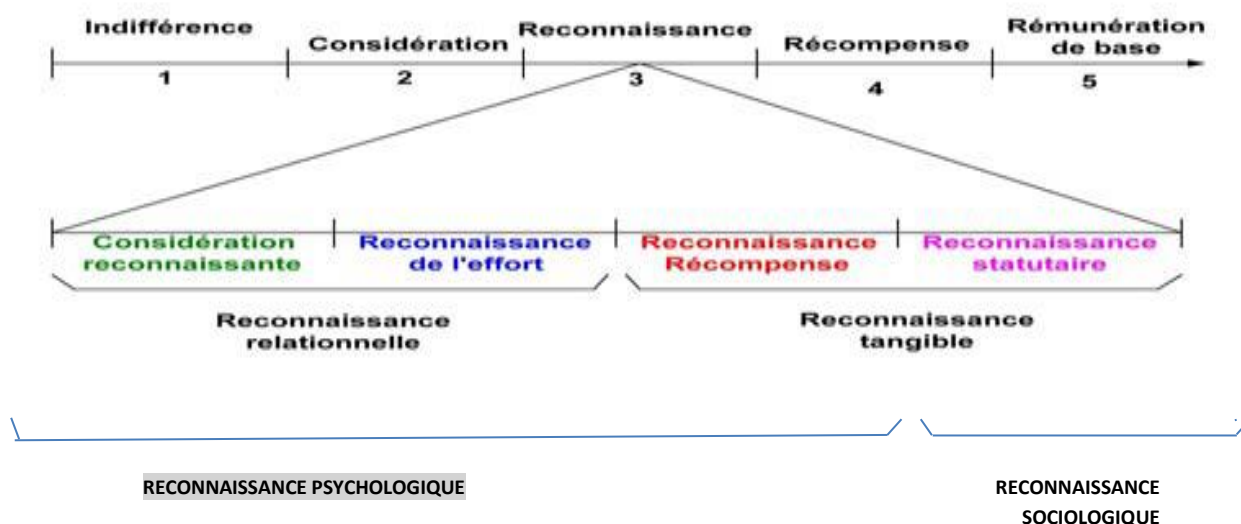


Figure 7 : Graphique 14 : Les types de reconnaissance. Reproduit de « La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés » par Bourcier C., & Palobart, Y., 1997, p.105. Les Éditions d'Organisation.

La considération-reconnaissance, la reconnaissance de l'effort ou la reconnaissance « pure » forment la reconnaissance relationnelle, qui s'oppose à la reconnaissance tangible constituée de la reconnaissance-récompense et de la reconnaissance statutaire. **La reconnaissance psychologique englobe la considération-reconnaissance, la reconnaissance de l'effort ou la reconnaissance « pure » et la reconnaissance-récompense** ; elle se distingue de la reconnaissance sociologique composée uniquement de la récompense statutaire.

Dans le cadre de notre étude, nous prendrons en considération la reconnaissance psychologique, constituée de la considération-reconnaissance, de la reconnaissance de l'effort ou de la reconnaissance « pure » et la reconnaissance-récompense.

Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance au travail est considérée comme une pratique de gestion répondant aux besoins fondamentaux des travailleurs. C'est pourquoi, il est judicieux d'approfondir ce que l'on entend par besoins fondamentaux par un deuxième modèle conceptuel, celui de Deci et Ryan (1985).

2.3. LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE PAR LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION DE DECI ET RYAN (2005)

La théorie de l'autodétermination postule que certains besoins psychologiques sont des nutriments essentiels au développement optimal et au bien-être d'une personne. Elle soutient **que l'humain, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'appartenance sociale**. Des recherches montrent que la satisfaction de ces besoins est liée à une performance supérieure, **un bien-être psychologique** plus grand et une satisfaction élevée au travail (Baard et al., 2004). Cette théorie provient de la théorie de l'évaluation cognitive (Deci & Ryan, 1985) : l'effet positif ou négatif de la reconnaissance sur la motivation intrinsèque, c'est-à-dire le plaisir de réaliser une tâche en soi, dépend du fait que la reconnaissance est utilisée, soit comme source d'information (rétroaction), soit comme forme de contrôle. Lorsque les personnes perçoivent la reconnaissance comme un feedback (ou rétroaction) sur leurs propres compétences, elles retirent plus de plaisir à réaliser une tâche en soi (plus de motivation intrinsèque ou motivation autonome) et sont plus incitées à faire ce pourquoi elles sont reconnues. A l'inverse, lorsque les personnes perçoivent la reconnaissance comme des mesures de contrôle, elles tendent à devenir de plus en plus motivées à faire seulement ce qui est reconnu étant donné qu'elles attribuent le mérite des efforts à la réception de la reconnaissance plutôt qu'au plaisir de réaliser une tâche en soi (motivation intrinsèque). En outre, la reconnaissance au travail semble contribuer à la satisfaction des besoins psychologiques, tels que définis par la théorie de l'autodétermination, d'après Brun et Dugas (2002). La théorie de l'autodétermination est une approche de la motivation humaine et du développement de la personne (Ryan & Deci, 2000).

2.3.1. LA RECONNAISSANCE PAR LA SATISFACTION DU BESOIN D'AUTONOMIE

Le besoin d'autonomie, fait référence, au désir d'un individu, de s'engager volontairement dans des activités qui sont en adéquation avec ses propres ressources et valeurs ainsi que d'être à l'origine de l'initiation et de la régulation de ses comportements. **Certaines recherches montrent qu'une rétroaction (ou « feedback ») juste sur la performance contribue positivement au sentiment d'autonomie des employés** (Sparr & Sonnentag, 2008). Il est donc important pour l'évaluateur ou le gestionnaire de donner une rétroaction sur le rendement juste, qui permette à l'employé évalué d'apprécier que les actions qu'il choisit de poser, mènent aux résultats attendus. La justesse perçue de l'évaluation contribue à augmenter la valeur perçue du processus et à faciliter l'appropriation de la rétroaction donnée (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979). Roche (2013, p.173) avance que : « Ainsi, plus l'autonomie fournie par l'acte, perçu comme de la reconnaissance, est grande, plus la valeur symbolique de l'acte est grande et la satisfaction importante ».

2.3.2. LA RECONNAISSANCE PAR LA SATISFACTION DU BESOIN DE COMPÉTENCE

Le besoin de compétence représente le sentiment d'efficacité que le salarié éprouve sur son environnement (White, 1959), ce qui stimule le goût de la curiosité, le goût d'explorer « la soif » d'apprendre constamment et de relever des défis. Toutefois, le sentiment d'efficacité ne suffit pas à lui seul pour se sentir compétent. Il doit comprendre aussi le sentiment de la prise en charge personnelle de l'effet à produire. La satisfaction du besoin de compétence permet à l'employé de sentir qu'il est efficace dans son environnement. Lorsque l'évaluateur communique sa confiance envers l'employé lors de l'entretien d'évaluation, il agit directement sur la confiance de l'employé face aux tâches à exécuter et l'amène ainsi à s'attaquer à des défis ayant un niveau de difficulté un peu plus élevé. Cette confiance accrue, contribuera, en retour, à accroître sa performance au travail (Button et al., 1996). D'après Ashford et Cummings (1983),

la rétroaction donnée aux employés par un évaluateur ou un gestionnaire contribue à développer la compétence des travailleurs évalués. Les travaux de Rhoades et Eisenberger (2002) soutiennent que la rétroaction sur le rendement, permet à l'employé de comprendre en quoi les efforts qu'il fait sont associés à sa performance au travail. Une telle compréhension sera à même de montrer à la personne qu'elle est capable de bien faire le travail et l'employé évalué aura ainsi plus de chance de reproduire les comportements et efforts ayant mené à une bonne évaluation de sa performance. Le besoin de compétence pourrait être rapprochée de la notion d'accomplissement définie par Roche (2013, p.159) :

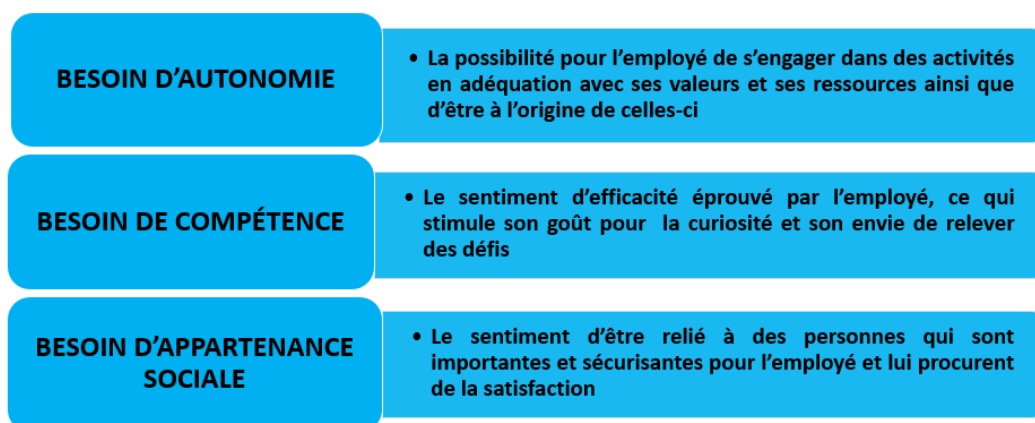
L'accomplissement correspond à la reconnaissance de soi par l'appréciation du rôle créateur de l'individu en tant qu'évolution de lui-même (compétences, statut, idées nouvelles, relations, objectifs, réalisation produit/service représentatif d'une partie de ses capacités de transformation et donc de son existence). ... ».

2.3.3. LA RECONNAISSANCE PAR LA SATISFACTION DU BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE

Le besoin d'appartenance sociale est le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes et sécurisantes pour l'employé, et de ce fait, lui procurent de la satisfaction. Ressentir une attention délicate et sympathique confirme qu'on est quelqu'un de signifiant. Le besoin d'appartenance réfère principalement aux relations et aux contacts interpersonnels. Le maintien de relations constructives et rassurantes avec son entourage représente un besoin important pour l'employé (Ryan & Deci, 2000). Ainsi, le travailleur ressent le besoin d'établir des liens relationnels significatifs avec ses collègues, ses supérieurs, ses clients, etc. C'est de cette façon que son besoin d'appartenance sera comblé. Certains chercheurs soutiennent que le sentiment d'appartenance sociale implique plusieurs dimensions. Premièrement, la dimension d'acceptation qui est mise en avant par Aderfer (1972) et qui l'explique par le sentiment d'être compris, accepté et en confiance avec son entourage. Deuxièmement, Connell (1990) traite du sentiment d'être respecté dans le sentiment d'appartenance. Troisièmement, Deci et al. (1991) font référence à une dimension d'intimité avec l'autre personne par un attachement émotionnel, personnel et authentique entre les personnes. Certains auteurs abordent la dimension intimité sous la forme de liens « secure » (Connell, 1990) ou encore, de sentiments de chaleur humaine (Deci & Chandler, 1986). D'après Maslow (1943), la réalisation personnelle passerait également par l'affiliation à un groupe quelconque. Des travaux récents montrent la relation qui existe entre le besoin d'affiliation et la performance au travail (Baard et al., 2004).

Le schéma ci-dessous résume l'assouvissement, dans la pratique, de ces trois besoins fondamentaux :

Figure 8- Résumé lapidaire des trois besoins fondamentaux de Deci et Ryan



Les chapitres 1 et 2 nous ont permis de faire un état des lieux de la littérature en matière de reconnaissance au travail en général, y compris la reconnaissance psychologique au travail. Une synthèse des courants et des théories liés à la reconnaissance au travail, élaborée par Roche (2013) figure en Annexe B. La thèse de doctorat de Roche (2013), en procurant une vision systémique et globale sur la reconnaissance au travail, a contribué à relever deux modèles conceptuels sur la reconnaissance psychologique au travail, celle de Bourcier et Palobart (1997) et celle de Deci et Ryan (1985). Elle a permis également, d'identifier à partir de ces deux modèles, d'autres concepts liés à la reconnaissance au travail qui s'avèrent pertinents et plus restrictifs pour l'objet de notre recherche, qui se trouvent en en Annexe C intitulée « La correspondance et la déclinaison des concepts de reconnaissance à partir du modèle de Bourcier et Palobart (1997) et celui de Deci et Ryan (1985) ».

Il importe maintenant d'exposer l'état de l'art sur l'un des outils faisant partie du processus général d'évaluation périodique dans les organisations, qui est l'entretien annuel d'évaluation (EAE), en tentant, si possible, de montrer ses liens avec la reconnaissance psychologique au travail.

CHAPITRE 3 : L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)

A titre d'introduction et afin d'établir un lien entre la reconnaissance au travail et l'Entretien Annuel d'Évaluation (EAE), nous nous permettons de présenter quelques auteurs et citations. En effet, d'après l'étude d'Alam et al. (2013, p.6), l'EAE qu'ils appellent « Performance appraisal » est une des variables de la reconnaissance au travail (« recognition ») comme indiqué dans leur schéma ci-dessous.

Figure 9- Les variables de la reconnaissance au travail d'Alam et al. (2013)

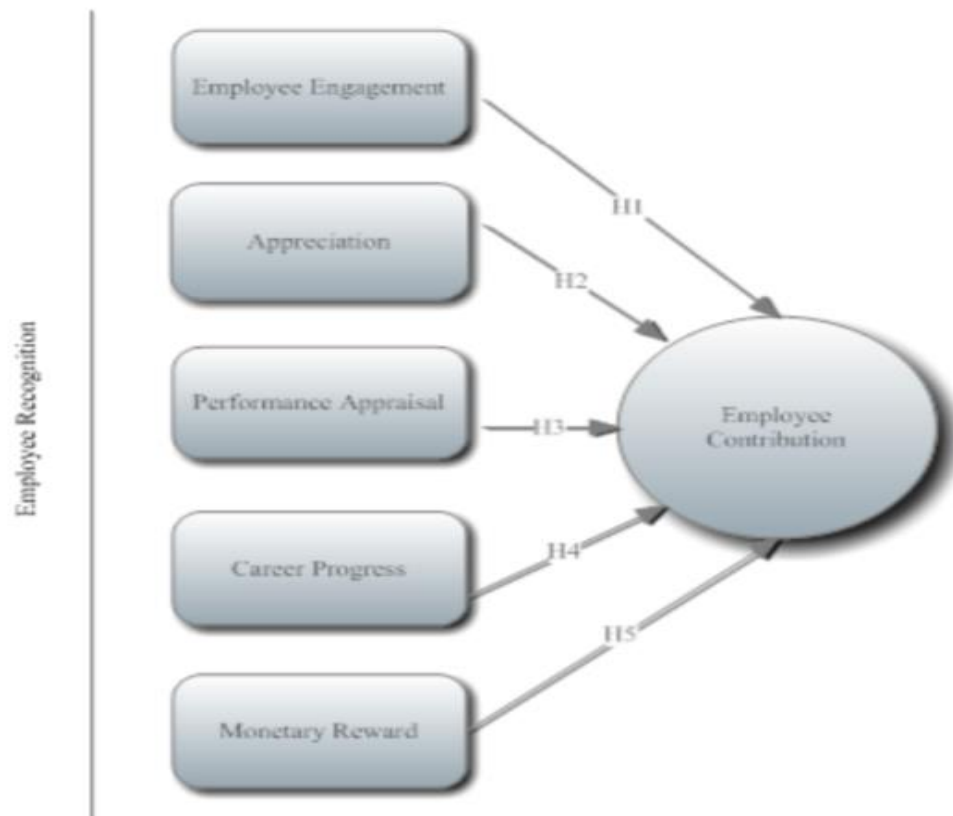


Figure 8: Figure 1- Null Hypotheses to be tested. Reproduit de « Relationship between Employee Recognition and Employee Contribution in Service Industry » par Alam, S., Saeed, A., Sahabuddin Md., & Akter, S., 2013, *International Journal of Business and Marketing Management*, 1 (1), p.6.

L'étude d'Alam et al. (2013) pose comme modèle conceptuel que cinq variables (Engagement, Valorisation, Entretien de performance, Progression de carrière, Récompense monétaire) constituent ou font partie de la reconnaissance au travail (« recognition ») pour générer de la « contribution » au sein des organisations, c'est-à-dire une certaine valeur ajoutée communément appelée performance sociale ou performance économique. Il est à relever que pour ces auteurs, l'EAE est un élément de la constitution de la reconnaissance au travail et non le seul.

Un autre auteur qui est le principal représentant de la psychologie humaniste a déclaré :

Tous les individus dans notre société (à quelques exceptions pathologiques près) ont un besoin ou désir d'une évaluation élevée (en général), stable et fondée, d'eux-mêmes [emphase ajoutée], un besoin de respect de soi, ou d'estime de soi et de l'estime des autres. Par estime de soi « fondée », nous voulons dire reposant sur les compétences réelles, la performance et le respect des autres. (Maslow, 2019, p.32).

Nous pouvons en déduire, tout comme la reconnaissance, que les personnes ont un besoin colossal d'être évalué afin d'obtenir de l'estime d'autrui de façon générale. Roche (2013, p.330)

explique le besoin d'évaluation de la façon suivante : « La recherche d'une évolution entre un avant et un après plus valorisé se traduit par le besoin d'être évalué et de s'évaluer pour connaître sa propre évolution. Ce besoin est attaché à une quête de reconnaissance sociale. ». Au sein des organisations, nous pensons également que l'EAE constitue une nécessité pour la majorité des employés bien qu'il soit beaucoup critiqué par ces derniers. Sarvadi (cité dans Roshan, 2005, p.31) a ajouté que « the most common problem in organizations today is that they miss the important components of recognition and or appreciation, which are the low-cost, high-return ingredients to a well-balanced reward system ». Bien que St Onge et al. (2005, p.91) indiquent que « En effet, la reconnaissance devrait être accordée par une variété de sources, que ce soit les supérieurs immédiats, les collègues, les subalternes, les clients internes et externes ou les dirigeants d'entreprise », dans le cadre de notre étude, nous ne traiterons uniquement de la reconnaissance au niveau vertical (ou hiérarchique), celle qui s'effectue du haut vers le bas, c'est-à-dire entre le gestionnaire (ou l'évaluateur) et l'employé (ou l'évalué). L'entretien d'évaluation revêt deux dimensions : rétrospective et prospective. Dans la première dimension, le manager et le salarié s'assoient autour d'une table pour faire le bilan de l'année écoulée et le point sur l'atteinte des objectifs fixés. Dans la deuxième dimension, il consiste à se retourner vers l'année qui vient, en se demandant quels vont être les objectifs pertinents et les indicateurs à mobiliser pour les mesurer. Dans la majorité des cas, l'entretien d'évaluation porte également sur la personne en faisant état de ses besoins de développement professionnel et en considérant les prochaines étapes de sa carrière.

Afin de comprendre ce qu'est un entretien d'évaluation, un passage par l'histoire de l'évaluation nous a paru nécessaire en vue de mettre en avant le caractère dual de l'évaluation.

3.1. LES PARADIGMES DE L'ÉVALUATION

3.1.1. HISTOIRE LAPIDAIRE DE « L'ÉVALUATION »

Les origines de l'action d'évaluation semblent probablement liées à l'existence de rapport d'autorité. A titre d'exemple très lointain, le « *Livre des Juges* » (-1150 av. J. C.) mentionne que Gédéon³ sélectionnait ses soldats parmi des volontaires trop nombreux, en retenant seulement, ceux qui, pour boire, s'inclinaient vers l'eau, sans fléchir le genou, et en portant la main à leur bouche. Par la suite, les échanges économiques induisant des rapports mercantiles, ont dû poser des notions de valeurs afin de permettre des rapports économiques et sociaux autour de l'évaluation du prix des choses.

Le terme « évaluation » porte dans son étymologie même le ferment de ses contradictions et de ses connotations actuelles. En effet, en ancien français, évaluer signifie à la fois « faire une évaluation » et « fixer la valeur de ». De même, en moyen français, ce terme signifie « déterminer approximativement par une appréciation la valeur de quelque chose », mais aussi « fixer le prix, la valeur de quelque chose ». Ce double sens introduit un paradoxe puisqu'évaluer renvoie en même temps à une estimation subjective et approximative et à une mesure objective et précise. Par ailleurs, en français, mais aussi en anglais, les termes « évaluer » et « assess » posent dès leur origine la question des valeurs, d'abord au sens propre, puis au sens figuré : en effet, jusqu'au XXe siècle, évaluer/assess consistait à déterminer la valeur ou le prix d'un bien. D'ailleurs, « assess » provient du latin « assidere » (être assis à côté), l'évaluateur étant initialement celui qui siège au côté du juge pour fixer le montant d'un impôt ou d'une taxe. Ce n'est qu'en 1934 que le terme « assess » revêt le sens figuré de juger de la valeur d'une personne

³ Le Livre des Juges est l'un des livres de la Bible hébraïque et de l'Ancien Testament pour les chrétiens. Il raconte la période de l'histoire des Hébreux entre la conquête du Pays de Canaan (rapportée dans le Livre de Josué) et l'apparition de la royauté. Les Juges étaient des chefs militaires responsables de fournir des jugements aux peuples locaux et de diriger les alliances temporales entre les tribus. Gédéon, fut l'un de ces juges.

ou d'une idée. L'origine du mot « évaluation » est intéressante, car elle semble avoir des résurgences jusque dans les pratiques et les représentations actuelles. En effet, **son étymologie met bien en exergue une tension entre deux orientations : l'une objectiviste/quantitative et l'autre subjectiviste/qualitative que l'on retrouve tant dans les pratiques et les discours communs que dans les pratiques et les discours d'enseignement ou de recherche.**

Les termes « évaluation des performances », « évaluation du rendement », « évaluation annuelle », « appréciation du personnel », « appréciation des compétences », ...etc. sont autant de termes utilisés par les praticiens et les chercheurs en Gestion des Ressources Humaines et qui traduisent pour la plupart un processus ou un exercice très connu de nos jours dans de nombreuses organisations. Cependant, certains font une nette différence entre les notions d'évaluation et d'appréciation pendant que d'autres ne n'y perçoivent aucune différence. En effet, Campoy et al. (2008, p.93) sont d'avis que :

Il est en toute rigueur nécessaire de distinguer les deux notions que sont l'évaluation et l'appréciation. En effet, alors que l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise, l'appréciation correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié.

Thévenet et al. (2009) ne font pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation ». Galambaud (1991) pense que ces deux notions renvoient à des paradigmes d'actions et de pensées fort différents ; « Il est évident que l'introduction d'une pratique d'appréciation au sein de l'entreprise rencontre, tout à la fois, les autres pratiques sociales et les phénomènes de pouvoir et d'autorité » (Galambaud, 1991, p.169).

Depuis plus d'une décennie, l'entretien annuel est dit « d'évaluation » après avoir été « d'appréciation », « de carrière », « de progrès » et « d'évolution » d'après Lentile-Yalenios et Roger (2012) ; ils ajoutent que les termes traditionnellement utilisés comme « évaluation », évoquant toujours la notion de prix ou de valeur, ont laissé la place au terme « entretien », traduisant une importance croissante donnée à l'échange et au dialogue. Le terme « entretien » ou les termes combinés « entretien d'évaluation » sont utilisés si fréquemment tant par les chercheurs (lorsqu'ils traitent de l'évaluation de la performance) que par les praticiens (lorsqu'ils le mettent en œuvre au sein de leur organisation) qu'on ne fait plus la différence entre l'entretien qui est un outil du système d'évaluation et le dispositif global d'évaluation en lui-même.

3.1.2. LA NOTION D'OBJECTIVITÉ ET DE SUBJECTIVITÉ DE L'ÉVALUATION

Ainsi, l'évaluation revêt deux sens paradoxaux puisque l'un renvoie à une objectivation quand l'autre renvoie à la subjectivité. Les défenseurs du management scientifique (Taylor, 1911 ; Weber, 2004) ont été principalement soucieux de l'objectivité de l'évaluation. En effet, ils ont élaboré un système d'évaluation basé sur l'explicitation des critères, qui était supposé limiter la subjectivité ou l'arbitraire. Pour Taylor (1911), une description détaillée et précise du poste de travail ainsi qu'un ajustement des critères aux exigences du poste permettent l'objectivité ; ces exigences ou requis pour le poste sont ensuite traduites en termes de comportements porteurs de performance avec une évaluation de type dichotomique. Dans les années soixante, la législation des Etats-Unis encourage de nombreux travaux sur les conditions d'une objectivité du système d'évaluation des organisations. Le courant des Relations Humaines, à la fin des années soixante, va permettre de donner une dimension subjective à l'évaluation (voir

paragraphe 3.2.1). Cependant, même si le courant du management scientifique, domine moins la scène, la question de l'objectivité de l'évaluation demeure encore comme une qualité. Depuis **la constitution de l'évaluation en objet de recherche au début du XXe siècle** par Galton (2004) dans le domaine de la psychologie et par Piéron (1969) dans le domaine de l'enseignement et des sciences de l'éducation, un nombre considérable de travaux a été produit sur ce sujet, et ce, dans différents domaines autres tels que la sociologie, l'ergonomie, les didactiques des disciplines, etc.). L'évaluation s'est ainsi progressivement structurée en champ de recherche, en développant ses propres notions telles que l'évaluation formative ou l'évaluation sommative, à titre d'exemples. Vial (2013, pp.2-3) élargit le domaine de recherche de l'évaluation aux ressources humaines, à ce qu'il nomme le champ de « la relation éducative » et avance : « l'évaluation ne peut être réduite à estimer la capacité des salariés à atteindre les objectifs qui leur sont assignés ». Les recherches dans le domaine de l'évaluation, ont fait apparaître **des traces de la dichotomie** précédemment évoquée entre **exigences d'objectivité d'une part, et de subjectivité, d'autre part**. Cependant, des chercheurs tels que Vial (2012 ; 2013) font plutôt **une distinction** et non une opposition entre les activités de contrôle et de développement dans le processus d'évaluation. **Le contrôle relèverait de l'objectivité et le développement de la subjectivité de l'évaluation mais ces deux activités ne sont pas en rivalité**. Vial (2013, p.4) avance que : « Évaluer implique d'établir un dispositif qui n'est pas mécanique, technique, algorithmique. ... ». Pour Vial (2013, p.4), l'évaluation est une modalité de la relation humaine qui est porteuse de doutes, d'incompréhensions, de rapports de pouvoir, de violences, de séductions et fait éclater toute neutralité. Ardoino et Berger (Cité dans Vial, 2013, p.4-5) avancent que l'évaluation est : « Ce qui correspond exactement à la distinction (et non l'opposition) entre le contrôle comme vérification de l'acquis et le reste de l'évaluation comme interprétation de la valeur de ce qui est fait ».

3.1.3. L'ÉVALUATION DANS LE MONDE DU TRAVAIL

La philosophie de l'évaluation est devenue un phénomène sociétal (Martuccelli, 2010, p.49). Dans le monde du travail, **la tension entre objectivité et subjectivité de l'évaluation occupe désormais une place visible et explicite**. Des salariés sont incités à s'autoévaluer, à se fixer des objectifs qu'ils doivent atteindre en même temps que des palmarès sont publiés dans certaines entreprises si bien qu'ils vivent, malgré eux dans « le culte de la performance » (Ehrenberg, 1991). Or, ces différentes pratiques évaluatives (objectivité versus subjectivité) se manifestent de façon contradictoire dans les entreprises. En effet, d'un côté, on cherche et on valorise la transparence, l'exactitude des chiffres, des statistiques se rapprochant au plus près de la réalité, et de l'autre côté, on encourage fortement l'autoévaluation, l'implication, le jugement factuel et novateur et donc la subjectivité. Cependant, ces deux courants ou pratiques d'évaluation ne sont pas encore à égalité de sorte que **l'évaluation objective prime encore sur l'évaluation subjective**. Par conséquent, l'évaluation objective conférerait aux salariés une reconnaissance de ses résultats (voir le paragraphe 1.3.2.4). L'acte d'évaluer s'inscrit donc dans les représentations et les pratiques actuelles principalement dans un arrière-plan de rentabilité économique (Chardenet, 1999).

3.2. L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (L'EAE)

3.2.1. LA NAISSANCE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION PAR LE COURANT DES RELATIONS HUMAINES

L'entretien individuel date de 1933. Il a été mis en place par Mayo (cité dans Mousli, 2007) dont les expériences à l'usine d'Hawthorne sont à l'origine de l'École des Relations Humaines. Ces expériences ont démontré que le facteur humain était prépondérant sur la productivité. En effet, elles font apparaître que les ouvrières augmentent leur productivité suite à l'attention

dont elles font l'objet de la part des chercheurs (Cette attention sera qualifiée par la suite « d'effet Hawthorne »). D'après Geoffroy (2019), Mayo (2003) s'est allié à d'autres chercheurs pour compléter ces expériences (Whitehead, 1938 ; Roethlisberger & Dickson 1939). Au-delà des expériences sur la productivité, des milliers d'entretiens avec les salariés ont permis de mieux comprendre comment ceux-ci percevaient leur travail et les relations avec les autres. Les techniques d'entretien très directives au départ, ont d'ailleurs pu être améliorées à cette occasion de façon à laisser les personnes enquêtées exprimer plus facilement leurs représentations. D'après ces chercheurs, l'entretien d'évaluation est l'outil fondamental du management qui permet un échange individuel. Néanmoins, ils précisent 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'échange individuel. Le courant des Relations Humaines inscrit la motivation et une considération des salariés comme des éléments à apprécier dans l'analyse de la productivité. Le « moral » devient aussi une donnée essentielle quant à la réalisation de la performance industrielle. Au bénéfice d'une meilleure productivité, c'est toute la notion d'écoute du manager qui est introduite, dans la mesure où elle devient un élément essentiel de l'équilibre interne des salariés de l'entreprise. **Mais, ce sont Herzberg et al. (1959) qui seront indirectement à l'origine de l'entretien d'évaluation tel que nous le connaissons**, en identifiant les facteurs de satisfaction au travail (renforcement des responsabilités, prise d'initiatives, enrichissement du contenu des tâches...). C'est à Herzberg (1971) notamment, que l'on doit le développement du concept « enrichissement des tâches » qui se distingue du concept « élargissement des tâches » qui, pour ce dernier, consiste à ajouter une série d'activités à la tâche sans pour autant lui ajouter une quelconque richesse. Il s'agit de donner plus de responsabilités et plus d'autonomie aux salariés. L'enrichissement des tâches amène le salarié à prendre en charge la tâche depuis ses activités de conception jusqu'aux activités de contrôle. D'autre part, Herzberg (1971) recommande aux managers de faire le point avec les collaborateurs sur leur activité professionnelle. D'autres chercheurs incarnant le courant des Relations Humaines, tels que Mc Gregor (2006) et Maslow (1954), émettent l'idée que l'homme a des motivations complexes et ne réagit pas seulement à l'appât du gain comme énoncé par le management scientifique. Le courant des Relations Humaines va placer l'entretien d'évaluation au centre du processus d'évaluation. Il restait une étape à franchir pour que le collaborateur soit « co-acteur » de son évaluation, c'est-à-dire qu'il puisse participer lors de l'entretien d'évaluation. En prônant la décentralisation des décisions, le consultant américain auprès de la General Electric, Drucker (1954) énonce les principes de management par objectifs (MBO), plus communément appelé en français, la direction par objectifs (DPO) dans lequel l'entretien d'évaluation a une place de premier plan. Dans le cadre de l'entretien d'évaluation, un objectif peut être considéré comme un processus dynamique associant une volonté et un but à atteindre. Donc, l'entretien d'évaluation est également issu du management par objectifs, qui consiste à fixer des objectifs, suivre la réalisation des objectifs et mesurer les résultats obtenus ; de plus, tous les membres de l'organisation doivent avoir des objectifs et sont tenus pour responsables s'ils ne les atteignent pas. La DPO a introduit la méthode SMART pour vérifier la validité des objectifs qui devaient être SMART (« intelligents ») : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel. La notion d'évaluation des performances a pris ici toute sa place. Par la suite, dans les années 70, Gélénier (1980), ingénieur et économiste, insiste sur l'intérêt que les salariés participent à la fixation des objectifs. Un autre courant ayant influencé l'entretien individuel est l'école de Palo Alto⁴ dont le père-fondateur est Bateson (1984) et qui s'est développée dans les années 50 en ayant introduit le concept de « communication interpersonnelle ». Les théories de la motivation qui ont pris naissance durant cette période, insistent sur l'attente du retour (« seeking for feed-back »), sur les besoins de reconnaissance et

⁴ École de Palo Alto : elle a regroupé près de San Francisco à partir des années 1950 des chercheurs de domaines différents (psychologues, sociologues, ethnologues...). Leurs recherches ont essentiellement consisté en l'adaptation de la démarche systématique au domaine des relations humaines. Gregory Bateson (1904-1980) y fut le père fondateur.

sur les besoins de réalisation de soi. Les grandes entreprises américaines furent les premières à mettre en œuvre ces théories et à systématiser les entretiens d'évaluation centrés sur l'atteinte des objectifs précédemment fixés en commun entre le manager et le collaborateur.

3.2.2. L'IMPORTANCE ACTUELLE DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

L'entretien d'évaluation s'est fortement développé depuis les années 80 dans les organisations en Europe, dans un contexte économique de concurrence accrue et de recherche de la performance. Élément incontournable du management et de notre société, l'entretien d'évaluation est au cœur de l'actualité économique et sociale depuis de nombreuses années, sans que les débats se soient clos bien que les outils mis en place aient fondamentalement évolué. D'un point de vue économique d'abord, pour s'adapter à la réalité fluctuante et incertaine du monde des affaires, l'entretien annuel d'évaluation permettrait d'orienter l'ensemble des individus vers des objectifs plus ambitieux, en liaison avec des nécessités de compétitivité, de rentabilité et de flexibilité. D'un point de vue social, l'entretien d'évaluation, par la tension qu'il instille dans les rapports sociaux, serait l'outil de l'individualisation de la gestion salariale et de tous ses avatars, comme la démotivation, voire la souffrance au travail. L'entretien d'évaluation apparaîtrait comme un condensé de démarches en dehors de toutes les subjectivités individuelles ou collectives présentes dans l'entreprise.

Cependant, d'après Murphy et Cleveland (1995), les gestionnaires s'investissent de plus en plus dans le suivi périodique du développement professionnel et de la performance, via la réitération du processus d'évaluation du rendement individuel dans un contexte de changement où la gestion du rendement est devenue un levier stratégique. Inhérente aux relations contractuelles qui lient un salarié et un employeur, l'évaluation des salariés s'est progressivement constituée comme une démarche expliquée et outillée de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). **Les principaux changements dans le processus d'évaluation que nous pouvons noter depuis ces dernières années, se situent au niveau sa digitalisation en raison de l'évolution effrénée de la technologie en informatique (« révolution numérique ») et au besoin grandissant d'effectuer des entretiens d'évaluation de façon plus récurrente par rapport au traditionnel entretien d'évaluation annuel ou semestriel afin de s'adapter aux contextes changeants.** En effet, même si l'évaluation informelle fait naturellement partie de la mission du manager (par ces évaluations récurrentes), elle est souvent complétée par une évaluation formelle. Cette dernière implique la recherche d'une objectivation et d'une systématisation du processus d'évaluation or elle est loin d'être purement instrumentale : **les enjeux individuels et organisationnels sont importants et sensibles.** Comme souvent les tests manquent de clarté et ne prennent pas vraiment en compte leur individualité, les salariés préfèrent les entretiens, situations qu'ils ont l'impression de mieux contrôler et de vivre. Les salariés ont besoin d'équité, c'est-à-dire qu'ils ne veulent pas d'arbitraire. **C'est dans le dialogue, structuré autour de critères précis et le face-à-face qu'ils se réalisent selon Riberolles (1992).** Comme pour tout entretien, il est une forme de communication verbale et gestuelle dont le but est l'évaluation d'après Millet et al. (2010). En France ou à l'étranger, dans le secteur privé ou public, il n'est pas une réforme ou une mise en place d'un système d'évaluation qui ne situe l'entretien annuel comme un élément-clef. Parfois, même l'instauration de cet entretien est la cause de la réforme de l'ensemble du système. D'après Lévy-Leboyer (2011), même s'il existe des techniques spécifiques pour évaluer le personnel, l'entretien tend à devenir la pratique dominante, tout en s'appuyant le plus souvent sur plusieurs autres techniques. Ainsi, selon ce même auteur, **l'entretien d'appréciation, de plus en plus recommandé par les experts professionnels, est quasiment devenu synonyme d'évaluation.**

Ce dernier paragraphe a montré de façon lapidaire l'acuité de l'EAE dans les organisations et, de façon plus large, d'un point de vue sociétal avec certains de ses inconvénients. Par conséquent, une présentation des principales visées de l'EAE de façon générale, puis respectivement pour

l'évaluateur et l'évalué pourrait nous permettre de comprendre partiellement l'engouement suscité à son égard ainsi que l'importance qui lui est accordée.

3.2.3. LES OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

3.2.3.1. Les objectifs multiples de l'EAE

Les objectifs visés par l'évaluation ont été décrits par de nombreux auteurs, dont un des plus récents et très connu est Peretti (2015, p.260) qui les classe en deux grandes catégories : **l'amélioration de la communication entre l'encadrement et le personnel** (ce qui en fait un outil de management) et **l'augmentation de la rationalité des décisions en matière de personnel** (ce qui en fait un instrument de gestion des personnels). Dans sa définition de l'évaluation qu'il nomme « l'appréciation », les impacts qu'un tel exercice devrait avoir sur les gestionnaires, sous-entend le rôle attendu de leur part.

L'appréciation doit permettre :

- de favoriser la sensibilisation de *l'encadrement à la dimension sociale de son rôle*
[emphasis ajoutée]
- d'améliorer la gestion du potentiel humain
- de mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement (Peretti, 2015, p.260).

Nous voyons bien que « la dimension sociale » dont Peretti (2015) fait allusion, sous-entend que l'on attend des gestionnaires qu'ils n'adoptent pas seulement une posture mécanique ou instrumentale mais également humaine lors de cet exercice. Pour d'autres auteurs (Caspar et al., 2010), un processus global d'appréciation offre bien d'autres possibilités qu'une forme d'évaluation plus ou moins élaborée, comme par exemple, **développer la clarté des relations interpersonnelles** et la transparence de la firme. Donc l'exercice d'évaluation peut aller parfois au-delà de la simple évaluation. Un auteur beaucoup moins récent a procédé à une enquête conduite auprès d'une cinquantaine de responsables du personnel dans des entreprises de secteurs variés en France auxquels il a demandé :

Quel objectif visez-vous en faisant fonctionner un système d'appréciation ? Il a mis en évidence une hiérarchisation des objectifs suivis :

- Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux ; pour les cadres, évaluer leurs perspectives d'évolution) ;
- "Responsabiliser" l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus de jugements occultes) ;
- Faciliter la gestion du personnel (cf. évaluation des potentiels, gestion des carrières) ;
- Favoriser la communication (cf. dialogue supérieur-subordonné) ;

- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires (cf. liaison éventuelle des systèmes d'individualisation des rémunérations) ;
- Fournir des données pour la formation (cf. recueil des besoins et des souhaits) ;
- Autres objectifs (plus anecdotique : améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel, valoriser les hommes, etc.) (Monié, 1986).

En analysant les réponses données dans le cadre de l'enquête de Monié (1986), nous pouvons relever que les objectifs d'ordre relationnel et psychologique de l'EAE sont, en nombre, moins importants que les objectifs d'ordre organisationnel et économique. En effet, seulement trois réponses relèvent de la visée humaine de cet exercice : « Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux ; Favoriser la communication (cf. dialogue supérieur-subordonné) ; valoriser les hommes. Enfin, Laufer et al. (1978, p.61) exposent trois principales visées de l'évaluation : économique, organisationnel et humaine.

Nous pouvons donc constater que les visées de l'évaluation sont nombreuses, distinctes et perçues différemment selon les organisations et les individus. **Le problème réside souvent dans la multiplicité des objectifs visés, car il semble difficile qu'un seul outil puisse permettre de réaliser tous les objectifs attendus par l'organisation.** En outre, les visées d'un exercice d'évaluation peuvent davantage s'accroître en fonction du nombre d'acteurs impliqués dans le processus. Les acteurs concernés sont, la plupart du temps, la direction générale, la direction des ressources humaines, le personnel d'encadrement et les salariés. Et là encore, la pluralité des acteurs, et spécifiquement leurs attentes respectives, peuvent davantage compliquer l'atteinte de tous les objectifs de l'EAE au sein d'une organisation. Vu que notre étude est davantage orientée vers la relation évaluateur-évalué, nous proposons de faire ressortir dans les paragraphes suivants, les objectifs de l'EAE, respectivement pour l'évaluateur et l'évalué.

3.2.3.1.1. Les objectifs de l'entretien d'évaluation pour l'évaluateur

D'après Alves (2009, p.250) : « La participation du manager aux questions d'évaluation semble être, pour sa part, centrale et transverse puisque l'évaluation est le point de départ des autres processus (formation, mobilité, rémunération, etc.) des collaborateurs déjà en poste ». Le manager ou le supérieur hiérarchique direct est normalement le mieux placé pour connaître le contenu de l'emploi et le niveau de performance atteint, et est à ce titre, en charge dans 90% des cas de l'entretien d'évaluation. Roche (2013, p.360) avance que : « La proximité et l'échange direct évitent de nombreux malentendus et sont vus comme des signes de reconnaissance avec un temps accordé par la relation ». L'évaluation doit permettre au manager de réaliser un diagnostic de son équipe ou de son département et d'améliorer les relations avec les collaborateurs. L'évaluation traduit la manifestation du rôle « Ressources Humaines » (Peretti, 2013) dans son département, complétée par d'autres fonctions telles que la formation des membres de son équipe et l'animation harmonieuse de celle-ci. En ce qui concerne l'objectif relationnel de l'entretien d'évaluation, **le manager doit veiller à instaurer une bonne relation avec chaque évalué. L'entretien doit également valoriser le salarié dans la mesure où le manager fait un retour sur la performance du salarié et son niveau d'atteinte des objectifs.** C'est également un élément important de la direction participative par objectifs car il permet d'aborder les questions de la définition des objectifs et des moyens attribués.

3.2.3.1.2. Les objectifs de l'entretien d'évaluation pour l'évalué

Pour les salariés, **l'évaluation a un double objectif de dialogue et de reconnaissance**. Le dialogue doit permettre d'échanger sur les résultats, l'organisation, les moyens, les difficultés rencontrées, mais également sur les aspirations et les attentes professionnelles. Les salariés ont, normalement la possibilité de s'exprimer sur ces sujets. **La reconnaissance passe par un retour ou un feedback (rétroaction) sur les réalisations ainsi que par une valorisation (orientation professionnelle, mobilité et éléments de rémunération)**. Peretti (2015, p.261) pense que : « L'apprécié doit pouvoir améliorer son travail, *son autonomie, sa compétence* [emphasis ajoutée] grâce au feedback, exprimer ses analyses, mieux connaître son supérieur et les opportunités offertes par l'entreprise ». Nous pouvons supposer d'après ces derniers propos que l'EAE pourrait satisfaire le besoin d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (par une meilleure connaissance de son gestionnaire) de l'évalué.

3.2.3.2. L'objectif psychologique de l'entretien d'évaluation : la reconnaissance au travail

Il est intéressant de croiser les avis d'une sociologue et d'un coach en développement de carrières sur les visées de l'EAE. Leur vision respective sur l'EAE semble définir, à notre sens, des objectifs que l'on pourrait qualifier d'ordre psychologique. La vision sociologique est la suivante :

Un tel constat s'applique aussi bien à la montée irrésistible, à laquelle nous assistons depuis environ un demi-siècle, d'une culture de l'évaluation. En effet, celle-ci procède à l'évidence de l'entreprise moderne de rationalisation, de cette conviction que l'on peut en principe maîtriser toute chose par le calcul, mais elle acquiert surtout ses lettres de noblesse par les objectifs qu'elle se donne : *la reconnaissance du travail à sa juste valeur* [emphasis ajoutée].

. ... (Bureau, 2010, p.162).

Bien que cette sociologue souligne le caractère instrumental de cet exercice qui pourrait être délétère pour les salariés, elle met en avant un objectif « noble » de l'EAE, qui est la reconnaissance au travail.

La vision du coach en développement de carrières sur l'EAE est la suivante :

. ..., cet entretien doit donc éviter d'être purement évaluatif. Ainsi, l'intérêt de la rencontre ne doit pas être d'" évaluer la performance ", ni nécessairement d'" évaluer la compétence ". Son objectif premier doit être de " *reconnaître la compétence* " [emphasis ajoutée].

La nuance faite par cet auteur entre « évaluer la compétence » et « reconnaître la compétence » montre parfaitement que l'EAE doit s'efforcer d'aller au-delà d'un simple jugement. L'évaluation est associée à **des enjeux cruciaux d'estime de soi et reconnaissance** (Dejours, 2003 ; St-Onge, 2000). Enfin, la seule forme de jugement contenant une part d'évaluation qui est équitable et qui ne prétend pas être objective est la reconnaissance d'après Molinier (2006). Selon Millet et al. (2010), les évaluations, qu'elles soient occasionnelles ou programmées, sont

des moments de forte concentration en émission de « strokes »⁵ (Berne, 2016) positifs ou négatifs et c'est pour cette raison, qu'elles peuvent porter, au-delà de la banalité des échanges, des enjeux de vie ou de mort. L'évaluateur devra faire preuve de savoir-faire dans le maniement des signes de reconnaissance. L'évaluation renvoie à des éléments très personnels tels que l'identité professionnelle, l'image et l'estime de soi (Peterson & Willig, 2004). **L'enjeu est donc, que l'on ne peut s'estimer soi-même si on est correctement estimé par les autres.** Le courant de la psychodynamique du travail relie la reconnaissance au travail et l'identité :

La plupart des sujets ne peuvent tenir leur identité, uniquement, par eux-mêmes. C'est pourquoi ils ont constamment besoin de confirmation par le regard de l'autre. L'engagement dans le travail peut donc représenter un médiateur irremplaçable pour stabiliser et accroître son identité. Celui qui a été reconnu pour la contribution qu'il a apportée à l'organisation par son travail peut éventuellement rapatrier cette reconnaissance de son savoir-faire dans le registre de son identité. *Grâce à la reconnaissance, travailler n'est pas seulement produire des biens ou des services, c'est également " se transformer soi-même "* [emphasis ajoutée].

(Dejours & Gernet, 2009, p.32).

Effectivement, « se transformer soi-même » est une visée humaine et purement psychologique. Cette analyse faite par Dejours et Gernet (2009) peut être mise en parallèle avec la visée humaine de l'évaluation de Laufer et al. (1978, p.61) :

L'évaluation des performances répond à un besoin humain : tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité s'il veut à la fois se connaître et progresser dans cet aspect de la vie quotidienne.

Ce paragraphe sur les visées de l'EAE, a contribué à conférer un éclairage sur les finalités nombreuses de l'EAE contribuant à sa complexité. Parmi ces finalités, nous trouvons la reconnaissance au travail avec d'autres éléments qui lui sont liés (l'identité et l'estime de soi).

Afin de mieux comprendre la relation entre l'EAE et la reconnaissance au travail, il nous a paru judicieux de décrire également les objets de l'évaluation, qui, également par leur abondance, engendrent des difficultés dans l'exercice d'évaluation.

3.2.4. LES OBJETS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Qu'est-ce qu'on évalue ? La personne, les comportements, les compétences, les résultats (ou la performance ou les performances), le potentiel ?

⁵ Éric Berne utilise un terme polysémique en anglais : « Stroke » qui signifie à la fois caresse et coup de pied. Ce terme est soit conservé tel quel dans les textes français, soit traduit par « Signe de reconnaissance ».

3.2.4.1. L'évaluation des personnes

Avant 1950, aux USA ainsi qu'en Europe, nous étions dans une logique de pensée individualiste qui était d'évaluer les personnalités, c'est-à-dire de déterminer les qualités et les défauts intrinsèques de chacun lui permettant ou non de s'intégrer dans une organisation. Si l'on admet que les qualités d'un critère soient d'être significatif, c'est-à-dire chargé de sens sur l'existence d'un phénomène et précis, c'est-à-dire de ne pas pouvoir être confondu avec un autre, les « bons critères » étaient rares. Les promoteurs des systèmes d'évaluation des personnes essayaient d'y remédier par des efforts d'explication. Le critère devait être mesurable : classer les personnes sur une échelle, caractéristique indispensable pour faire des choix. L'insatisfaction de l'évaluation des personnes, a favorisé dans les années 50 en Europe et aux USA, l'apparition de l'évaluation des comportements tels que l'assiduité, l'engagement dans l'action, la tenue vestimentaire, l'application d'un procédé, le respect des procédures...etc.

3.2.4.2. L'évaluation des comportements ou des « compétences comportementales »

Cette conception part du postulat qu'il existe des comportements générateurs de performances. Les compétences comportementales sont, en effet, constitutives de la performance du salarié dont les situations de travail nécessitent en permanence des séquences d'ajustement ou de transaction. Cette évaluation est très présente dans les pays anglo-saxons, mais souvent contestée, dans la plupart des pays d'Europe, car elle est considérée comme subjective. Certaines entreprises ont recours aux échelles psychométriques, comme l'échelle BARS⁶ de Smith et Kendall (1963). La méthode BARS est longue et coûteuse à mettre en place, car directement liée à chaque emploi, mais elle démontre que les comportements peuvent faire l'objet d'une appréciation rigoureuse.

3.2.4.3. L'évaluation des résultats ou des performances

Selon Lemonier (2010), depuis les années 70, l'entretien annuel comporte une part d'évaluation des performances.

Les résultats ou la(les) performances :

« Résultat chiffré obtenu par un cheval de course ou un athlète », dit le Petit Robert (2018) ; « résultat obtenu dans chacune de ses exhibitions par un cheval de course, une automobile, un avion, un champion », lui répond en écho le Petit Larousse (2018). Le terme « performance » signifie « résultat » en français et « exécution d'une tâche » en anglais. D'ailleurs n'est-il pas limitatif de parler de performance uniquement au singulier ? L'usage du pluriel (« les performances de l'entreprise ») n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas une mais des performances. À ce sujet, Roche (2013, pp.281-284) a identifié trois facteurs de performance qui sont l'énergie individuelle déployée dans le travail, la coopération et la santé mentale contribuant à la performance économique et sociale des organisations. Évaluer la performance ou les résultats, c'est se situer dans le champ du rationnel et de l'observation objective en référence aux objectifs ou aux normes et en prenant en compte des indicateurs. Les systèmes dits « appréciation des performances » trouvent leur origine dans la déception éprouvée à utiliser les systèmes d'appréciation des personnes (systèmes apparus Outre-Atlantique dans les années 50). Plutôt que d'évaluer les hommes pour ce qu'ils sont, les

⁶ BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) : grille inventée par Smith et Kendall (1963), reposant sur la méthode des incidents critiques et définissant les comportements de manière très précise pour chaque emploi. Par exemple, un gestionnaire sera noté de 1 à 9, les niveaux 1,5 et 9 correspondant à :

- 1 : ne respecte jamais les échéances fixées
- 5 : parvient à s'acquitter des tâches les plus importantes mais néglige les tâches secondaires
- 9 : planifie son temps avec soin et respecte ses engagements.

entreprises ont choisi de se référer à ce qu'ils font, à leurs activités (ou performances), à leur façon de remplir la fonction. Les critères deviennent de plus en plus précis et spécifiques à chaque apprécié. Les critères ne sont plus universels mais variables selon les organisations, et à l'intérieur de celles-ci, selon le type d'activités : administrative, commerciale, de production.....etc. Il s'agit alors d'une analyse des réalisations effectuées (quantité/jour de pièces produites, taux de qualité, taux de rebuts... etc.). C'est une sorte de garantie pour l'appréciation de rester sur un terrain très objectif et factuel. Avec l'évaluation des performances, la pratique de l'évaluation a pris un caractère moins conflictuel qu'auparavant. On constate moins de conduites d'évitement et un allongement de sa durée moyenne. L'évaluation des résultats ou de la performance, s'est fortement développée, parallèlement à la mise en place de la gestion par objectifs. Il s'agit d'évaluer ce qui est produit, même s'il y a très souvent confusion entre les notions d'activités et celles de résultats. L'entretien périodique, parfois présent mais pas indispensable, devient un élément constitutif des systèmes d'appréciation des performances. L'entretien fournit aussi les bases de la définition des objectifs individuels. En 1975, 40% des plus grandes sociétés, selon le classement de la revue « Fortune », pratiquaient la Direction Par Objectifs (DPO), ce qui situe l'évaluation des performances dans son apogée.

Les objectifs :

L'évaluation des performances se déroule en deux étapes : négociation des objectifs en début de période et mesure des performances ou des résultats en fin de période ; la mesure des performances et des résultats est l'écart entre les réalisations finales et les objectifs de départ. L'objectif est la vision anticipatrice du résultat à atteindre. Référent essentiel à la mesure des résultats, il s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, ses politiques et ses pratiques de management. Les objectifs sont le plus souvent quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires ; évolution des coûts...etc...). Les objectifs peuvent également être qualitatifs (exemple : date de mise en place d'un projet). Parmi les différents types d'objectifs, nous avons, d'une part les objectifs liés à l'organisation, appelés également « objectifs « business », ou « projet » ou « opérationnels » et d'autre part, les objectifs liés à la personne elle-même, à son développement professionnel et personnel. Les objectifs de nature différente, s'organisent entre eux dans des systèmes de chaînage qui leur confèrent du sens les uns par rapport aux autres. Morin et al. (1994) considèrent que les objectifs sont un outil de micro-management ou de management de proximité, fondé sur un nouveau contrat de travail qui se superpose au contrat juridique de travail.

Les performances « à la tâche » et les performances « contextuelles » :

Les recherches nord-américaines en psychologie du travail et des organisations sont marquées depuis la fin des années 80 par des approches théoriques et des études abordant la multidimensionnalité des performances professionnelles (Arvey & Murphy, 1998). Selon de nombreux auteurs (Van Scotter et al., 2000), les comportements au travail peuvent être classés selon deux grandes orientations : vers la réalisation des tâches elles-mêmes ou vers le contexte organisationnel. Les performances « à la tâche » appelées également « task performance » concernent les conduites de transformation de matière ou d'informations ainsi que de coordination et de gestion mises en œuvre par l'individu pour assurer la production à son niveau de responsabilité. Les performances « contextuelles » ou « contextual performance » correspondent à des comportements non liés directement à la tâche assignée, appelées également « non task behaviors » ou « extrarole behaviors » et sont de l'ordre de « comportements de citoyenneté organisationnelle ». Ils recouvrent des conduites telles que le volontariat pour réaliser des tâches ne relevant pas de la fonction, l'aide et la coopération vis-à-vis des collègues, l'acceptation et la défense des objectifs de l'organisation, le suivi des procédures organisationnelles même si elles sont contraignantes pour la personne, l'acceptation et la défense des objectifs de l'organisation, la tenue de discours favorables à

l'entreprise et à ses responsables en interne et à l'extérieur, etc. Depuis les années 80, les systèmes d'évaluation du personnel ont nettement évolué, aussi bien en Europe qu'aux USA : aux approches de « rendement » ou de « performance », s'ajoutent ou se substituent plus fréquemment qu'auparavant, des évaluations prenant en compte les compétences ou le potentiel professionnel des personnes.

3.2.4.4. L'évaluation des compétences

Issu d'abord issue du discours managérial, elle est considérée, à l'heure actuelle, comme un construit social multidimensionnel. Les compétences représentent les savoir-faire plutôt que les connaissances, autrement dit, la capacité d'un individu à accomplir une tâche, faire preuve de son savoir-faire dans la pratique, par ses performances, par les résultats de son action en situation réelle de travail. Le contexte est en général une situation professionnelle dont les caractéristiques, les exigences et les contraintes sont précisées. Par conséquent, **les notions d'opérationnalité et de contextualité sont inhérentes à la compétence**. D'après Pithon et Gangloff (2005), c'est d'abord l'opérationnalité qui semble définir la compétence. Freiche (cité dans Ientile-Yalenios & Roger, 2012, p.3) remarque que « la compétence devient le nouveau concept appliqué lorsque des postes s'enrichissent en même temps que leur durée de vie devient incertaine ». Flück (cité dans Ientile-Yalenios & Roger, 2012, p.3) considère « la compétence comme un levier majeur des décisions pour faire évoluer et progresser les salariés ». En outre, les compétences ne sont définitivement acquises : il faut sans cesse en faire la preuve et continuer à les développer afin de s'adapter aux évolutions des méthodes de travail et des technologies. Les entreprises, en Europe, ont largement développé les démarches d'évaluation des compétences depuis les années 90 et ont intégré la notion de compétences dans leur politique de rémunération et de promotion. La notion de compétence a même introduit l'entretien individuel d'évaluation auprès de catégories faiblement concernées jusqu'à présent par cette pratique d'après Terrade (1990). L'évaluation des compétences est souvent mieux perçue par les salariés que l'évaluation des résultats car la maîtrise de compétences n'est pas toujours synonyme de performances ou de résultats. A titre d'exemple, la sidérurgie en France s'est engagée dans une logique de compétence par l'accord « A.Cap 2000 » (Chatzis et al., 1990), qui a complété l'appréciation des compétences par l'appréciation des performances. Il semble que cet objet d'appréciation connaisse un certain succès. Lawler (1994) met en exergue la notion de « competency-based approach ». Les compétences ne sont pas des choses : elles ne sont pas possédées par les personnes. Elles sont une part de leur identité sociale et professionnelle, construites à travers des interactions, des rapports sociaux. Les compétences intéressent les DRH (Directeurs des ressources humaines) car ils sont convaincus qu'il existe une relation entre la compétence des salariés et l'efficacité de l'entreprise en termes de productivité, de qualité et de rentabilité. Mais ce lien est complexe : il passe par l'engagement, la mobilisation des hommes au travail et pas seulement leur savoir-faire. Cette mobilisation est elle-même fonction de la reconnaissance que l'entreprise apporte en contrepartie du travail fourni. Pemartin (2005) pense que la compétence n'existe qu'au travers du regard de l'autre et donc, son existence repose sur une validation institutionnelle.

3.2.4.5. L'évaluation du potentiel

Le potentiel est l'application d'un savoir-faire dans le futur et est à distinguer avec la notion de « talent ». Le talent fait partie des qualités personnelles et se définit comme la façon de réagir face à une situation, qui n'est pas fondée sur un savoir mais est plutôt innée ; il se définit par une performance hors du commun, et en principe, ne se mesure pas mais s'observe. L'évaluation du potentiel prend tout son sens lorsqu'il s'agit d'apprécier les évolutions possibles au-delà du poste tenu. Elle consiste à prédire le niveau et le type d'emploi qu'un salarié est susceptible d'occuper à terme défini, et intègre les trois dimensions suivantes : une dimension

quantitative (le niveau de poste susceptible d'être tenu par le salarié), une dimension qualitative (Le type de poste (fonctionnel, opérationnel, expertise...), une dimension temporelle (l'horizon de prédiction).

L'objet de l'évaluation est souvent flou, multiple ou mal défini selon Martory et Crozier (2016) car il mêle souvent la personnalité, la valeur professionnelle, les connaissances professionnelles, les compétences, les capacités, le potentiel, l'activité, le comportement, l'adéquation au poste, l'efficacité, le rendement, les résultats... etc. D'autre part, l'évaluation des résultats est encore trop confondue avec l'évaluation des personnes.

À la question "qu'est-ce qu'on évalue exactement. ..., il nous faut admettre. ..., que la réponse. ... n'est ni aussi claire, ni aussi simple qu'on pourrait le penser. ..., ni aussi innocente et dépourvue d'effet sur les pratiques et *le vécu des systèmes d'évaluation* [Emphase ajoutée]. (Thiery, cité dans Pithon & Gangloff, 2005, p. 86).

Certains auteurs (Trépo et al., 2002) soulignent qu'une évaluation portant sur deux objets différents, mobilise des opérations mentales différentes. Elle peut mettre les acteurs dans une situation paradoxale, par exemple lorsqu'il s'agit d'évaluer le potentiel d'une personne avec les mêmes outils que ceux qui servent à évaluer la qualité du travail.

Ce paragraphe, qui a mis en lumière les multiples objets de l'EAE, confirme la complexité de cet exercice. Mais, dans notre étude, ce n'est pas la difficulté au niveau de ses objets, ni de ses visées que nous souhaitons explorer mais celle qui pourrait se situer sur le plan relationnel de l'EAE bien qu'il soit évident que cette dernière a certainement des incidences sur les objectifs et les objets de l'EAE et vice-versa. C'est pourquoi, le terme qui nous a paru le plus approprié pour qualifier la complexité de cette dimension relationnelle dans l'EAE est « l'intersubjectivité ».

3.3. L'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

3.3.1. QU'EST-CE L'INTERSUBJECTIVITÉ ?

L'entretien d'évaluation n'est pas seulement un exercice technique, mais également relationnel. Son objectif n'est pas uniquement d'acter ou de contrôler que le travail est correctement réalisé par les salariés au sein d'une organisation, mais également de **reconnaître le salarié et son travail par le biais des échanges entre deux individus, l'évaluateur et l'évalué.** C'est pourquoi, la relation entre l'évaluateur et l'évalué est capitale lors de l'entretien d'évaluation. Il n'y a rien de plus humain que de s'entretenir avec ceux avec lesquels on est en relation, y compris avec ceux avec lesquels on travaille dans un contexte professionnel. **Le caractère de la relation entre l'évaluateur et l'évalué relève, à notre sens, de l'intersubjectivité.** L'intersubjectivité renvoie à une psychologie à deux personnes, par opposition à la psychologie individuelle du temps de Freud ou de Berne. L'importance de l'intersubjectivité a été reconnue par les philosophes avant les psychologues. L'intersubjectivité est issue de la phénoménologie qui suppose que toute expérience est subjective et réfute l'idée d'une individualité unique. Les phénoménologues tel Husserl (2001 ; 2002) prônent l'idée que la condition de base pour être humain est d'avoir un esprit ouvert à celui des autres et de voir l'autre comme fondamentalement pareil à soi. **Elle repose sur l'idée que l'être-en-relation est une dimension capitale de l'existence humaine.** Stern (2005, p.215) donne une définition minimale de l'intersubjectivité : « le partage de l'expérience vécue entre deux personnes. Cette expérience peut être quelque chose d'affectif, de cognitif, une sensation de mouvements, mais

il faut que cela soit partagé au niveau mental. ». Ce dernier auteur considère que **l'intersubjectivité est un système motivationnel**. Ce concept sous-entend que soi et l'autre sont des personnes distinctes ayant chacune des intentions et des désirs différents (Golse, 2006). Les définitions sur l'intersubjectivité font ressortir souvent deux notions, **la réciprocité et la subjectivité**. L'intersubjectivité suppose **une réciprocité, ce qui signifie que deux personnes ont une influence l'une sur l'autre de façon inconsciente d'un point de vue émotionnel et psychologique**. Brusset (cité dans Benhaïm, p.143), employant le terme « réciprocité » dans sa définition de l'intersubjectivité a écrit : « L'intersubjectivité est une notion descriptive qui implique la réciprocité entre deux sujets, entre deux êtres désirants ; elle est faite d'une coactivité psychique différente de celle qui est propre à chacun ». D'autres auteurs définissent au préalable **le terme « subjectivité » ou « subjectivation »** pour expliquer le lien rapproché entre l'intersubjectivité et la subjectivité ; à ce titre, nous pouvons citer Pharo (2017, p.24) qui évoque l'idée d'une subjectivité des interprétations possibles qui seraient intersubjectivement réglées. Il n'y a pas de meilleur et de plus simple dispositif de régulation que celui qui est permis par des échanges directs entre personnes. Habermas (1985) fonde la construction de sa théorie de l'action communicative sur une dimension non instrumentale basée **sur l'interaction, le langage et l'intersubjectivité qui favorisent la compréhension entre les personnes et produisent des accords intersubjectifs**. L'évaluateur, par son rôle encourageant, peut créer des conditions intersubjectives telles que mises en avant par Honneth (cité par Caillé, 2004, p.8) soutenant que :

Les différents modèles de reconnaissance distingués par Hegel, peuvent être compris comme les conditions intersubjectives dans lesquelles les sujets humains s'élèvent à de nouvelles formes d'une relation positive à soi. Le lien entre l'expérience de la reconnaissance et l'attitude du sujet envers lui-même résulte de la structure intersubjective de l'identité personnelle : les individus ne se constituent en personnes que lorsqu'ils apprennent à s'envisager eux-mêmes, à partir du point de vue d'un "autrui" approbateur ou encourageant, comme des êtres de qualités et de capacités positives.

En effet, nous partageons le point de vue de cet auteur sur le fait que les conditions intersubjectives dans la reconnaissance permettent à la personne d'avoir une bonne estime de soi qu'à partir d'un jugement d'autrui constructif. Mais, pour que ce jugement soit pris en considération, il doit être partagé.

En effet, le jugement renvoie inévitablement aux « autres » et à leurs jugements potentiels.

C'est pourquoi Kant évoque l'intersubjectivité du jugement réfléchissant. L'intersubjectivité conduit au jugement partagé qui peut basculer en jugement négocié lorsque les enjeux, notamment identitaires, de part et d'autre sont soupesés et que des stratégies émergent.

(Hémard & Reyre, 2016, p.106).

Afin de relier la notion d'intersubjectivité à l'EAE à la reconnaissance au travail, nous citons deux auteurs issus des sciences de gestion :

Piveteau (1996 p.197) :

Le travail d'évaluation dans un entretien est toujours la rencontre de deux subjectivités, une intersubjectivité. Toutes les tentatives qui visent à objectiver ce travail d'évaluation, ne font que contribuer à le chosifier, à le dépersonnaliser, à vider l'entretien de ce qui lui est essentiel : une rencontre pour construire ensemble une vision commune.

Bourcier et Palobart (1997, p.62) :

. ..., l'attachement implicite au rationalisme ou à un processus linéaire ou à une approche comportementaliste est un frein à la reconnaissance. Celle-ci se vit tant dans le formel que dans l'informel. Elle exige certes une certaine dose de rationalité en ce sens que les personnes ou parties concernées doivent adhérer à une même rationalité, mais elle fait aussi appel à la subjectivité voire à l'affectivité. ...

Enfin, nous terminerons sur le fait que l'intersubjectivité suppose une volonté. Molinier (cité dans Veauvy, 2004, p.115) avance : «. ...il ne suffit pas que deux êtres humains soient en coprésence pour qu'on puisse parler d'intersubjectivité. Il faut qu'à *minima* l'un des deux souhaite *la rencontre* avec l'autre ».

L'intersubjectivité est difficile à transposer dans le domaine des organisations car c'est une notion à la fois complexe et abstraite. Cependant, les définitions exposées préalablement font ressortir **une relation en constante mouvance et qui peut se réguler par des ajustements entre les personnes**. Nous pouvons supposer, que dans le cadre de l'EAE, ces ajustements représentent ses éléments intersubjectifs. En effet, certains éléments dans la conduite de l'EAE peuvent être de l'ordre de l'intersubjectivité. D'après la littérature abondante sur l'entretien annuel d'évaluation, nous avons sélectionné cinq éléments dans la relation évalué-évaluateur qui nous semblent relever de l'intersubjectivité lors de l'exercice d'évaluation et qui pourraient contribuer à la reconnaissance psychologique des salariés : la participation de l'évalué, la prise en compte de la singularité de l'évalué, les compétences de l'évaluateur, la prise en compte du travail réel de l'évalué et la prise en considération de la justice organisationnelle à l'intérieur du processus de feedback.

3.3.2. LES ÉLÉMENTS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE

3.3.2.1. La participation de l'évalué

D'après Burke et Wilcox (1969), un des facteurs contribuant fortement à l'efficacité de l'entretien d'évaluation est ce qu'il appelle le « welcoming participation » de l'employé ; en effet, l'employé verrait l'entretien comme une opportunité de présenter ses idées et ses sentiments devant un chef qui lui demanderait son avis. Soulignons le fait que la participation de l'évalué est plus ou moins applicable lors de l'exercice d'évaluation en fonction de la culture

nationale impactant la culture d'entreprise de chaque organisation (Hofstede, 2001); à titre d'exemple, la distance hiérarchique (« power distance ») étant plus élevée en France qu'aux Etats-Unis, la négociation des objectifs entre N et N+1 peut s'avérer parfois compromise ainsi que la participation active de N dans le processus d'évaluation et la capacité de N à défendre son point de vue lors de l'entretien annuel. La participation de l'évalué lors de l'entretien d'évaluation peut se manifester de trois façons dans la pratique : en utilisant la technique de l'auto-évaluation, par la participation de l'évalué à la fixation de ses objectifs et par la parole de l'évalué.

3.3.2.1.1. L'auto-évaluation

L'auto-évaluation est de plus en plus souvent utilisée en amont de l'entretien. Elle nécessite toutefois des relations de confiance entre l'apprécié et l'appréciateur pour éviter le risque de survalorisation. Elle est par ailleurs souvent intégrée dans la démarche 360° qui réduit ce risque de survalorisation et offre une meilleure justesse. Certains travaux de recherche sur l'auto-évaluation soulignent des biais d'indulgence quand d'autres mettent l'accent sur des biais de sévérité (Moore & Cain, 2007). Par exemple, certaines recherches (Mount, 1984 ; Thornton, 1980) indiquent que l'auto-évaluation a tendance à être plus indulgente, plus biaisée et moins changeante que les évaluations effectuées par des supérieurs, des pairs ou des subordonnés. Cependant, Riggio et Cole (1992) indiquent que l'auto-évaluation présente certains avantages : l'opportunité de participer dans le processus d'évaluation peut rendre les salariés plus engagés dans leurs objectifs de performance et plus enclins à accepter les critiques ; de plus, l'auto-évaluation peut apporter une perspective valide et différente sur la performance dans le travail ; par exemple, l'auto-évaluation peut prendre davantage en considération les contraintes situationnelles dans lesquelles le travail doit être exécuté. Basset et Meyer (1968) ont mené une étude à propos d'un processus fondé sur l'auto-évaluation ; les appréciations ont été considérées par les managers comme plus constructives, davantage centrées sur la performance au poste de travail, suscitant moins d'attitudes défensives des appréciés vis-à-vis de leur appréciation et un meilleur engagement de leur part. Korsgaard et Roberson (1995) ont constaté que lorsque les employés avaient la possibilité de s'autoévaluer, ils avaient une attitude plus confiante vis-à-vis de leur manager et du système d'évaluation en général. D'après Latham et Wexley (1993), l'auto-évaluation accroît la participation des évalués lors de l'entretien d'évaluation. D'après Cadin et al. (2012), la démarche de la DPO (Direction par objectifs) a fait de l'auto-évaluation l'un de ses ingrédients. L'auto-évaluation permettrait de mesurer la capacité du salarié de prendre du recul, de voir dans quelle mesure l'évalué connaît ses forces et ses faiblesses, de faciliter l'acceptation de la critique par l'évalué et de mieux connaître les attentes de l'évalué.

3.3.2.1.2 Par la fixation de ses objectifs

La participation de l'évalué à la fixation d'objectifs serait également source d'efficacité (Nemeroff & Wexley cités dans Cederblom, 1982, p.224). L'évalué en éprouverait de la satisfaction lors de l'entretien d'évaluation (Burke & Wilcox, 1969) et percevrait l'évaluation comme juste et précise (Landy et al., 1978) et utile (Greller, 1978). Selon Grenier et al. (1990, p.173) : « Le gestionnaire ou l'évaluateur encourageant la participation et laissant à l'évalué la possibilité de choisir ses objectifs de rendement ou de développement lors de la rétroaction sur son rendement, a une incidence sur *son besoin d'autonomie* [emphase ajoutée] ».

3.3.2.1.3. Par la parole de l'évalué

Aflalo (2010, p.3) affirme que « l'évaluation - avec sa culture du tout chiffrable - n'est pas seulement rebelle à la vie, elle la pourchasse jusqu'à la mort. D'abord, elle supprime la parole et la remplace par des questionnaires à cocher ». En effet, il est à observer que, sur le terrain, l'évaluateur a tendance à utiliser le plus souvent un temps de parole nettement plus grand que celui de l'évalué. Donc, nous sommes d'avis que l'évaluation ne supprime pas totalement la parole de l'évalué mais ce dernier a souvent tendance à moins s'exprimer que son évaluateur lors de son évaluation. Les raisons expliquant l'absence partielle ou totale de parole de la part des évalués lors de l'évaluation peuvent être imputables, en partie, au langage utilisé par l'évaluateur ainsi qu'à la bureaucratie du processus d'évaluation. Souvent, les évaluateurs se parent de formulaires d'évaluation longs, produisant parfois une paperasse illisible dont le contenu est composé d'un jargon propre aux professionnels des ressources humaines ou de l'équipe de direction. Les évalués, ne saisissant pas toutes les nuances de ce jargon, ont tendance à se laisser impressionner et de ce fait, participent peu. Effectivement, établir des formulaires d'évaluation à la fois concis et compréhensibles par les évalués est important. Mais, ce qui semble capital est de « parler le même langage » (Hémard & Reyre, 2016) lors de l'exercice d'évaluation, à défaut de quoi, l'évaluation sera perçue comme froide, mécanique, inutile et inhumaine par l'évalué. Par conséquent, **il faut réhabiliter la parole de l'évalué lors de l'entretien d'évaluation**. En effet, plusieurs études ont été réalisées sur la corrélation entre l'efficacité de l'entretien d'évaluation et la participation de l'évalué par la parole. Selon Greller (1978), le temps de parole de l'évalué lors de l'entretien d'évaluation a des conséquences sur l'efficacité de l'entretien. Par la parole, l'évalué va s'investir dans une croyance, celle de l'impact de son discours. Ce dernier va pouvoir espérer et éventuellement vérifier l'influence réelle de ce dernier sur le cours des événements qui le concernent. Rojot (2005) souligne la volonté des salariés d'être associés et d'avoir « voix au chapitre » dans la recherche d'informations en amont et au niveau des conséquences de l'appréciation. Roche (2013, p.141) pense que : « L'individu perçoit l'écoute active et la liberté de parole comme une confirmation de la valeur ajoutée qu'autrui accord à sa parole et donc à son être ».

Grenier et al. (1990, pp.172-173) affirment :

. ..., une rétroaction favorisant la concertation entre le gestionnaire et l'employé permet de diminuer la menace associée à l'exercice. En effet, un gestionnaire qui favorise une modalité participative doublée d'une communication bidirectionnelle valorise l'employé évalué et exprime par le fait même qu'il se soucie de lui et a à cœur son développement. En contexte d'évaluation du rendement, une telle démonstration de valorisation amène l'employé à percevoir positivement sa relation avec le gestionnaire, contribuant à satisfaire au *besoin d'affiliation sociale* [emphase ajoutée].

Un autre facteur pourrait également expliquer le manque de parole des évalués lors de l'évaluation, serait la non prise en compte de sa singularité.

3.3.2.2. La prise en compte de la singularité du salarié

Le besoin d'évaluation généré par l'individualisme fait que le salarié recherche de l'authenticité, de l'autonomie et de l'individualité tant dans la sphère professionnelle que privée (Billet, 2008, p.267). Lors d'un entretien d'évaluation, l'évaluateur doit prendre en considération autant « le sujet » que « le salarié » au travail, afin que l'évalué puisse s'exprimer davantage et plus librement, et ceci en vue de créer une relation de confiance. L'évaluateur doit donc considérer chaque évalué comme sujet singulier ayant son histoire personnelle et professionnelle et doté de sentiments et d'émotions. Les définitions du mot « singularité » (Le Littré, s.d.) sont : « qualité de ce qui appartient à un seul individu » et « manière extraordinaire, bizarre, d'agir, de penser, de parler, etc. ». En effet, être reconnu, c'est être pris en compte comme une personne, avec l'ensemble de ses singularités (son corps, ses habitudes, ses aspirations, ses contraintes, son âge, sa couleur de peau, son sexe...). De plus en plus, les salariés attendent que la reconnaissance qui leur est accordée, prenne en considération la totalité de leurs qualités, caractéristiques et spécificités et tout cela forme leur singularité ou leur personne. Ne pas en tenir compte, c'est être considéré comme un individu lambda. D'après Bigi et al. (2015, p.19) :

La reconnaissance reflète la montée en puissance du sujet, qui souhaite être reconnu pour lui-même, qui revendique sa singularité et refuse d'être assigné à des identités qu'il n'aurait pas choisies ou acceptées.

Foessel (2008) pense que les salariés désirent être reconnus pour ce qu'ils sont et non simplement pour ce qu'ils désirent posséder. Molinier (2006, p.133) met en avant les deux volets de l'identité au travail, qui sont l'appartenance et la singularité :

Le premier volet permet d'indexer le sujet à un groupe social. Être un homme, une femme, c'est posséder un certain nombre de caractéristiques communes avec l'ensemble des autres hommes, des autres femmes, etc. Ce volet de l'identité - qui correspond à l'identité sociale – situe le sujet dans le champ social, il est significatif de l'*appartenance* à une classe, à un groupe, à un collectif, à un métier, à une communauté. Le deuxième volet, c'est au-delà de ce qui le fait semblable aux autres, ce par quoi un sujet s'en distingue, est identique à nul autre.

Albert et al. (2008 p.26) rapportent que :

. ..., les salariés veulent être considérés dans leurs individualités, des professionnels et non plus des contributeurs anonymes. Ils s'inscrivent de moins en moins dans une relation de travail collective. ... Les salariés attendent de l'entreprise – et certains d'entre eux sur un mode revendicatif - une gestion « individualisée », valorisatrice de ce *qui* ils sont et non seulement de ce qu'ils font.

Les collaborateurs ayant des attentes différentes, ils souhaitent exprimer leur individualité et attendent une reconnaissance de leur singularité. Kocyba (2007, p.112) évoque la notion de singularité social :

Quand, pour les individus, il est de plus en plus difficile de saisir quelles réalisations spécifiques promettent une reconnaissance durable, cela renforce la tendance à ce que l'on attende la reconnaissance non plus justement pour ces réalisations, mais pour soi-même en tant que personne irremplaçable, en tant que singularité sociale.

Afin d'expliquer leur concept de « reconnaissance existentielle », Brun et Dugas mettent en exergue le fait que l'individu éprouve le sentiment d'être respecté dans son intégrité et sa singularité physique, affective, psychologique et cognitive (2002, p.82). Peretti (2005, pp.159-160) explique les notions de singularité et de personnalisation en mettant en avant deux types de relations : celle du « je » au « moi », qui constitue l'homme dans sa particularité et son individualité et celle du « je » à un « tu » ou « vous », qui le fait devenir une personne grâce aux autres. Ce dernier cite même Mounier (2000) afin d'expliquer le besoin de reconnaître la personne au sein des organisations. Bourcier et Palobart (1997, p.119) utilisent plutôt le terme de « personnalisation » que celui de « singularité » et en donnent la définition suivante :

Il s'agit de prendre en compte l'individualité de l'interlocuteur, d'approcher le plus près possible ses valeurs, de s'adresser à ce qu'il a d'unique. On s'adresse autant à la personne qu'à l'individu social. La personnalisation s'inscrit dans un spectre allant d'une relation intime exigeant une profonde connaissance de la personne à une relation très formalisée obéissant à des règles strictes et impersonnelles. Ce critère oscille entre l'entière liberté d'appréciation et l'application pure et simple d'un barème de décisions.

Pour Brun et Dugas (2002, p.19), le terme « personnalisation » représente est un des critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail en affirmant que « la reconnaissance doit être taillée sur mesure, c'est-à-dire adaptée aux caractéristiques des personnes et des groupes. Il existe peu de pratiques de reconnaissance universelles ». Les demandes dites de « reconnaissance » comportent une forte singularité, qui varie d'une personne à une autre, et pour une même personne d'un moment à un autre. Le management qui souhaite les entendre doit apprendre à personnaliser ses réponses. Il est évident qu'un haut dirigeant ne peut pas connaître tous les employés de son organisation, c'est pourquoi, il doit former son management ou son personnel d'encadrement aux pratiques de reconnaissance prenant en considération la singularité des salariés ; il doit leur déléguer ce rôle tout en étant exemplaire en matière de reconnaissance et en prônant la reconnaissance au sein de son organisation. D'après Buber (1959), lorsque qu'un responsable considère ses employés naturellement comme des personnes, et non comme des numéros, quand il traite les personnes en tant que personnes, il exerce une responsabilité dialogique.

Tenir compte de la singularité de l'évalué signifie également donc que l'évaluateur ne doit pas omettre la psyché de l'évalué. L'évaluateur doit comprendre ce qui se passe « dans la tête » de l'évalué lors de l'entretien d'évaluation, car, visiblement, c'est un exercice qui peut s'avérer dangereux ou destructeur pour l'évalué au risque de « désubjectiver » l'employé (Lebovits 2010,

p.7). L'évaluateur doit savoir, que lors de l'évaluation, il se positionne à la fois sur la face apaisante (« l'idéal du moi ») et la face du surmoi qui est celle qui fait des reproches (Lacan, 1999). En effet, si l'évaluateur ne fait pas trop attention au fond et à la forme des reproches (« les points à améliorer » selon le jargon des ressources humaines), il risque d'accroître le sentiment de culpabilité de l'évalué. Un article sur la psychopathologie de l'évaluation (LNA, 2010, p.18)⁷ va jusqu'à même tenir les propos suivants :

Il est tout à fait exact que l'évaluateur se positionne à cette place de la structure psychique.

Imaginez un chirurgien amateur qui procèderait à l'ablation d'un organe vital en se demandant ce qu'il fait...L'évaluateur, psychiquement, c'est ça ! C'est un chirurgien qui opère sans connaître son sujet.

Sur le même registre de cette vision peu optimiste sur l'évaluateur, un médecin du travail, a dit :

Dans l'anamnèse des événements ayant précédé la décompensation psychique du salarié, le moment de l'évaluation individualisée se présente comme un des éléments fondamentaux. Ce moment a été attendu par le salarié comme celui où il allait enfin pouvoir dire ses difficultés, son manque de moyens, le manque de collaborateurs pour faire face à sa charge de travail, où il allait pouvoir enfin défendre son point de vue en toute honnêteté, échanger sur le travail, ses échecs mais aussi ses succès. Or, souvent sans signe précurseur, la discussion attendue se transforme en procès à charge, sans possibilité de se défendre, sans aucune écoute sur les arguments de l'évalué : seulement une remise en cause totale et souvent violente de son savoir-faire, associé à une remise en cause de son savoir être. Celui qui se vivait comme porteur de valeurs au sein de l'entreprise est réduit à rien, ses années d'expérience, d'investissement et de partage sont rayées en quelques mots, dont la violence échappe sans doute à celui qui les profère (Sandret, 2011).

Cependant, Sandret (2011) conclut son article sur une note positive en affirmant que l'évaluation est pourtant nécessaire et même requise par chaque salarié à condition qu'elle porte sur le travail réel et soit pratiquée par des gens en capacité d'en juger.

Et nous pensons que les personnes en capacité d'en juger doivent détenir de nombreuses et diverses compétences, dont notamment l'écoute et la connaissance du travail de l'évalué.

⁷ LNA correspond au magazine lacanien « Le Nouvel Âne ». Cinq psychanalystes et trois journalistes se sont réunis en 2010 pour échanger leurs expériences de l'évaluation et de ses effets sur le comportement et le psychisme.

3.3.2.3. Les compétences de l'évaluateur

La reconnaissance, que pourrait générer l'EAE peut provenir de différentes sources (des pairs, du supérieur hiérarchique, de l'organisation, des clients, des fournisseurs, des sous-traitants ou de la communauté). C'est pourquoi, on parle de reconnaissance horizontale, de reconnaissance verticale, de reconnaissance organisationnelle, de reconnaissance externe et de reconnaissance sociale. Dans le cadre d'un entretien d'évaluation, la reconnaissance s'exerce, le plus souvent, du haut vers le bas (reconnaissance verticale), c'est-à-dire du manager vers le salarié. De façon traditionnelle, l'évaluation est, la plupart du temps, réalisée par le supérieur immédiat de l'employé en cause. C'est d'ailleurs en lui que les employés ont le plus confiance pour réaliser ce mandat (Waldman, 1994). Il serait d'ailleurs l'unique évaluateur dans la majorité des cas (Gosselin & Murphy, 1994). D'après Wood (1993), les erreurs et l'imprécision des évaluations s'expliqueraient par les compétences des managers évaluateurs. Les compétences que l'évaluateur doit mobiliser lors d'un entretien annuel d'évaluation, sont à la fois d'ordre technique (exemple : une bonne connaissance du travail et de la performance de l'évalué) et d'ordre plus communicationnel (exemple : l'écoute).

3.3.2.3.1. L'écoute

Ientile-Yalenios et Roger (2008, p.6) pensent que : « ... la qualité de la relation se manifeste, en grande partie, par l'écoute dont fait preuve l'évaluateur, surtout en début d'entretien. ... ». Malheureusement, un climat d'écoute fait actuellement défaut dans de nombreuses organisations :

La vitesse à laquelle sont gérées nos organisations ne convient plus au temps qu'il faut pour s'écouter, se parler et échanger. Il faut agir rapidement. Dans ce contexte, la compréhension, l'écoute, l'encouragement ne peuvent se manifester, faute de temps. Les styles de gestion "modernes et efficaces" ont marqué une séparation entre les personnes au cœur des organisations. Le partage, le souci de l'autre, la solidarité ne sont plus les valeurs premières ; elles ont été écartées au profit de valeurs marchandes tels l'efficacité, la rapidité, la certitude, l'assurance, l'intrépidité et l'individualisme. Les relations avec les supérieurs et les collègues se sont appauvries. Le soutien social, si important pour l'équilibre psychologique au travail, se fait donc de plus en plus rare. Ici aussi, il faut repenser la communication organisationnelle, ouvrir des espaces de discussion, redonner le droit et le temps à la parole afin de réapprendre à être ensemble (Brun et al., 2002, p.174).

C'est pourquoi, il est crucial de donner (ou redonner) la parole aux employés, entre autres par l'entretien annuel d'évaluation. L'entretien d'évaluation est conçu comme un moment privilégié d'écoute et de communication, en retrait des péripéties de la vie quotidienne. La qualité de ce moment est susceptible de régénérer la confiance, la motivation et de renforcer un contrat mutuel. Lorsqu'on écoute, il est important de laisser le plus possible nos filtres de côté (Bohm, 2014). Une personne qui écoute vraiment le fait avec humilité, sans résistance, au-delà du filet

de ses pensées et des perturbations qu'elle ressent ; elle ne saute pas aux conclusions ; elle se rapporte aux faits, demeure calme et est réellement présente sur le moment (Isaacs, 1999). « Tout le monde peut écouter, mais peu de personnes savent bien le faire. En fait, malgré toute son importance, l'écoute est l'habileté de communication interpersonnelle la moins développée » (Cormier, 1999, p. 86). Cormier (2008, p.63-74) décrit méticuleusement cette capacité d'écoute par quatre attitudes telles que la présence à soi, la tolérance à l'ambiguïté, la valorisation des différences et la disponibilité. La présence à soi réfère à la conscience du processus qui se déroule. Seule la personne qui connaît ses propres attitudes, ses valeurs et ses croyances au sujet des autres peut saisir la richesse et les limites de sa propre subjectivité et reconnaître la singularité de chaque personne. Écouter requiert une certaine tolérance à l'ambiguïté, particulièrement quand la situation est complexe, tendue et quand il n'existe pas de solution simple. L'un des fondements de l'attention à autrui, la tolérance à l'ambiguïté, exige d'abord chacun dans le respect de sa complexité. En outre, la valorisation des différences permet de reconnaître que, dans les questions complexes, personne ne détient le point de vue complet et juste. En fait, la valorisation des différences requiert de l'ouverture à l'autre et une sécurité personnelle qui nécessitent, pour les gestionnaires, d'accueillir l'expression de points de vue divergents et la capacité d'entendre les critiques, les mauvaises nouvelles et l'information qui dérange. Écouter et comprendre demande simultanément une disponibilité physique et psychologique. Bien que la capacité d'écoute, telle que décrite par Cormier (2008) ne soit pas une compétence facile à mettre en application au sein des organisations, elle doit y être instaurée et les gestionnaires devraient s'efforcer d'acquérir ou de tendre vers cette compétence capitale, qui permet, en même temps une efficacité (gain de temps suite à la non redite d'éléments mal compris entre le manager et son salarié) et du respect (le salarié se sentira exister et compris).

3.3.2.3.1.1. L'écoute active

La documentation recèle de connaissances importantes sur l'écoute. Ainsi, plusieurs formes d'écoute sont déclinées, notamment l'écoute active, l'écoute compréhensive, l'écoute aidante, l'écoute de soutien et l'écoute passive. Étant couramment utilisée dans la littérature en sciences de gestion, nous retiendrons le concept d'écoute active. L'écoute active est un dialogue centré sur la pensée de la personne qui s'exprime. Les interventions de l'écouter servent à encourager son expression, à reformuler ses propos et à les lui faire clarifier, au besoin. Les techniques permettant la mise en pratique de l'écoute active sont le questionnement, le silence, la reformulation et la prise en compte du langage non verbal. D'après Aubert (2002), le questionnement permet de poser la bonne question au bon moment, manifeste un savoir-faire précieux pour rendre l'autre émetteur, mais il permet aussi de reconnaître l'autre en se centrant sur lui ; le silence étant une autre technique d'écoute active et se traduit par des pauses dans les questions, dans les réponses, et plus profondément par une attention portée à autrui. Pour Melchers (2002), le silence stimule l'empathie et même la considération de l'autre. La reformulation qui est une phase importante et centrale du processus d'écoute active, provoquerait une certaine reconnaissance après de l'interlocuteur :

Enfin, la reformulation n'est pas la répétition d'un élément quelconque des propos, ni de la dernière phrase. La reformulation consiste à traduire en ses propres mots l'essentiel du message de l'autre. Elle équivaut à prendre acte du point de vue de l'autre et à reconnaître la validité de ses propos dans le contexte qui est le sien ; si la reformulation est juste, l'interlocuteur reconnaît son propos et se reconnaît (Cormier, 2008, p.85).

D'après Aubert (2002), la prise en compte du langage non verbal va permettre d'évaluer, par l'intuition plus que par le raisonnement, qu'il y a adéquation entre les messages et les comportements des interlocuteurs ; plus l'adéquation est ressentie comme forte entre verbal et non verbal, plus le message est fort. Roger (1995), étant à l'origine de la notion « d'écoute active », propose de la mettre en pratique lors d'un entretien d'évaluation par l'évaluateur ; cette technique renvoie à une attitude bienveillante, non directive et très concentrée sur la personne ; initialement conçue pour l'accompagnement de l'expression des émotions, elle est opérationnelle dans les situations de face-à-face où le professionnel écoute activement l'autre ; elle consiste à mettre en mots les émotions et sentiments exprimés de manière tacite ou implicite par l'interlocuteur ; l'écoute active est plus fine que la reformulation en ce qu'elle ne se limite pas à dire autrement ce qu'une personne vient d'exprimer, mais de décoder la dimension affective généralement non verbalisée. L'écoute active, qui serait une activité qui va plus loin que la simple fonction d'entendre, serait la première étape d'une reconnaissance a priori.

3.3.2.3.1.2. L'écoute et l'empathie

Des résultats de recherches empiriques (Reddin ; Jabin, cités dans Cormier, 2008 p. 61) ont démontré que les meilleurs superviseurs sont ceux qui ont tendance à écouter de façon empathique, entendent les lamentations et les suggestions avec grande attention et avec une volonté d'agir en conséquence. L'empathie est une forme riche de contact humain et en ce sens, protège l'employé de la menace associée à l'exercice d'évaluation de rendement répondant au besoin d'affiliation de l'employé en lui démontrant que la relation est importante pour l'évaluateur (Baumeister, 1998). En effet, pour Bellenger et Couchaere (2002, p.52) : « Il n'y a pas de vrai questionnement » sans la capacité à se centrer sur l'interviewé, sans tenir compte de ce qu'il dit, de ce qu'il ne semble pas capable de dire, de ce qu'il a envie de dire, de ce qu'il ressent, de ce qu'il recherche ». Dans cette optique, bien questionner nécessite un dosage suffisant d'empathie.

3.3.2.3.1.3. L'écoute et le respect

La notion de respect propose également de comprendre les positions des autres sans tenter de les convaincre ou de les blâmer. Elle réfère en outre à la protection des limites d'autrui : il est important de n'être ni intrusif, ni trop distant. Quand nous respectons quelqu'un, nous acceptons le fait qu'il a des choses à nous enseigner. Nous percevons le potentiel qu'il porte en lui (Isaacs, 1999). Respecter une personne signifie également fournir suffisamment d'espace aux personnes pour qu'elles soient qui elles sont vraiment, ainsi que regarder les autres sans les catégoriser (Isaacs, 1999). Le concept de reconnaissance existentielle de Brun et Dugas (2002) met en avant cette notion de respect car, par ce type de reconnaissance, la personne a le sentiment profond d'être respectée pour qui elle est.

Les compétences d'ordre communicationnel dont l'écoute ne suffisent pas pour être un bon évaluateur. Ce dernier doit également comprendre le travail de l'évalué et connaître son degré de performance dans son poste.

3.3.2.3.2. La connaissance et la performance du travail de l'évalué

Selon Cederblom (1982), trois facteurs semblent être constamment à l'origine de l'efficacité des entretiens d'évaluation : la connaissance de la part du supérieur hiérarchique du travail et de la performance du subordonné, le support du supérieur hiérarchique vis-à-vis de son subordonné ainsi que la participation du subordonné. D'après cet auteur, la connaissance du travail de l'évalué est indispensable pour évaluer la performance de l'évalué et lui donner un feedback fiable :

Whoever participates in appraising and interviewing, the superior must have adequate knowledge of the subordinate's job duties and behavior. Such knowledge is clearly required for appraisal of the subordinate's performance. This knowledge also is important for superiors to present appraisal feedback credibly and effectively (Cederblom (1982, p.223).

Ilgen et al. (1979) ont conclu que ceux qui doivent émettre un feedback, doivent posséder une excellente connaissance des tâches et de la performance des évalués afin que leur feedback soit justement perçu et accepté.

Nous pouvons en déduire que le fait que l'évaluateur connaisse le travail et le niveau de performance de son évalué, ferait que l'évalué tendrait à percevoir son évaluation plus équitable et en phase avec la réalité de son travail.

3.3.2.3.3. Les conséquences intersubjectives de l'écoute et de la connaissance du travail de l'évalué

3.3.2.3.3.1. La crédibilité et la proximité

D'après des études empiriques effectuées par Cederblom (1982), il s'avère que les entretiens d'évaluation conduits par des supérieurs hiérarchiques qui ont très peu de contacts, une proximité faible avec les subordonnés et connaissent peu les tâches des subordonnés, ont la probabilité de ne pas aboutir à des résultats positifs, tout du moins, du point de vue des subordonnés ; de plus, les supérieurs hiérarchiques qui sont distants de leurs subordonnés, doivent consacrer plus d'efforts à observer et évaluer leurs employés ; les subordonnés pourraient percevoir leur évaluation comme, un rituel, ou pire encore, comme tendant à être injuste ou inexacte si l'évaluateur ne connaît pas leur travail. Celui qui doit conférer de la reconnaissance, doit être un proche du bénéficiaire puisqu'il est le plus à même d'observer et de connaître la personnalité du bénéficiaire (Bourcier & Palobart 1997, p.121). Enfin, la proximité hiérarchique représente un des critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail (Brun & Dugas, 2002, p.19).

Cadin et al. (2012, p.413) ont mis en avant les conditions de crédibilité d'un appréciateur d'après leur niveau hiérarchique au sein d'une organisation. D'après ces auteurs, le tableau exposé ci-dessous retrace de façon schématique une configuration de pouvoir qui se retrouve fréquemment lors des études de terrain.

Figure 10 - Conditions de crédibilité d'un appréciateur de Cadin et al. (2012)

LIGNE HIERARCHIQUE	INFORMATION PERTINENTE	INFLUENCE SUR LA DECISION
Directeur de division	-	++
Directeur de département	+	+
Chef de section	++	-

Figure 10 : tableau 7.1- Conditions de crédibilité d'un appréciateur. Reproduit de « *Pratiques et Eléments de théorie : Gestion des Ressources Humaines* », par Cadin, L., Guérin, F., Pigeys, F., & Pralong, J., 2012, p.413. Dunod.

En effet, d'après ces derniers, pour que l'appréciateur soit crédible, il doit être suffisamment être proche de l'apprécié pour le juger et son impact dans les processus de décision de gestion des ressources humaines doit être suffisamment important pour que l'évaluation ait une valeur ajoutée en termes de suivi. Or, d'après le tableau ci-dessus, ces deux conditions sont difficilement conciliables. En effet, lorsque le niveau hiérarchique de l'évaluateur est élevé, sa proximité avec l'évalué est faible mais son influence sur les décisions en matière ressources humaines est élevée. Inversement, lorsque l'évaluateur occupe un poste à moindre responsabilité (exemple : Chef de section), il est souvent très proche de l'évalué mais son influence sur les décisions relatives aux ressources humaines suite à l'évaluation, est faible. Finalement, il faudrait donner davantage de pouvoir et de latitude en matière d'évaluation aux managers de proximité (Chef de section dans le tableau ci-dessus) puisque ces derniers ont la plus grande proximité avec leurs salariés et de ce fait, ont à la fois une connaissance de leur travail et de leur personne. Enfin, Roche (2013, pp.181-182) pense qu'une relation de proximité est un facteur important pour bâtir une relation de confiance.

3.3.2.3.2. La relation de confiance entre l'évaluateur et l'évalué

L'évaluateur doit créer une relation de confiance car elle est consubstantielle à l'évaluation (Lévy-Leboyer, 2011). Des chercheurs anglo-saxons ont avancé que la confiance était un élément clé dans la gestion de la relation superviseur-employé (Patton, 1999). D'après Mayer et Davis (1999), la confiance est constituée de trois éléments : la capacité, la bienveillance et l'intégrité. Autrement dit, si un employé croit qu'un supérieur détient les compétences nécessaires pour évaluer correctement, prend les intérêts de l'employé « à cœur » et croit qu'il respecte les normes et les valeurs de l'organisation, l'employé fera probablement confiance au superviseur. Coyle-Shapiro (2002) affirme qu'une confiance élevée des employés à l'égard de leur employeur s'acquiert avec la forte conviction que l'employeur remplira ses obligations dans l'avenir. Mais, le salarié doit également contribuer à la construction de cette relation de confiance ; Duarte et al., (1993) ont démontré que les employés ayant développé un lien positif avec leur supérieur, manifestent un degré de confiance plus élevé à l'égard de ce dernier.

3.3.2.3.3. La qualité de la relation entre l'évalué et l'évaluateur

Des études ont démontré que la qualité de la relation entre un manager et son collaborateur est un des premiers facteurs de productivité (Anchor, 2010). Longenecker et Goff (1992) rappellent qu'un système d'appréciation bien conçu, ne garantit pas son efficacité car les évaluateurs doivent attacher plus d'importance à la qualité de la relation établie qu'au contenu de l'imprimé à remplir. Jardillier (1972) ajoute que la réussite de la procédure de l'évaluation est plus liée à la qualité de l'entretien qu'à la sophistication de l'imprimé utilisé. D'après la littérature sur la qualité de la relation entre l'évaluateur et l'évalué, il en ressort qu'une relation de confiance doit s'instaurer entre les deux parties et que l'évaluateur doit posséder des qualités et des compétences bien spécifiques. Ientile-Yalenios et Roger (2008) précisent également que la qualité de la relation entre l'évaluateur et l'évalué est largement influencée

par l'expérience, la formation reçue et l'ouverture dont fait preuve l'évaluateur. Elle est également favorisée par l'implication du salarié, le fait qu'il se sente bien dans son poste. Enfin, ils pensent que le système d'évaluation peut favoriser la qualité de la relation en définissant de façon claire, les critères sur lesquels apporter un feedback à l'apprécié.

Après avoir tenté de définir d'autres compétences ou éléments nécessaires (la crédibilité, la proximité, la confiance et la qualité de la relation) qui découleraient des habilités de base (ou leur seraient liées) que sont l'écoute et la connaissance du travail de l'évalué, il est important de mettre en exergue la complexité du rôle de l'évaluateur qui pourrait être une conséquence parmi d'autres de l'intersubjectivité de l'EAE.

3.3.2.3.4. La complexité de la mission de l'évaluateur

Le rôle du manager dans l'évaluation et la reconnaissance est plus large que celui d'être une simple pièce au sein d'une chaîne organisationnelle. En matière de reconnaissance, notamment, il peut disposer d'une pleine autonomie et peut utiliser ses propres compétences. C'est par son savoir-faire qu'il est en mesure de conférer de la reconnaissance. Néanmoins, il peut parfois ressentir des freins « psychologiques » dans le maniement des signes de reconnaissance pour les raisons suivantes :

- les signes de reconnaissance sont peu virils ;
- ils peuvent être confondus avec de la flatterie ;
- ils comportent des effets pervers ;
- ils sont d'un maniement assez délicat ;
- ils doivent être exprimés avec justesse (Hédouin, cité dans Bourcier & Palobard, 1997, p.66).

Hivon (cité dans Brun & Dugas, 2002, p.12), pense que les gestionnaires sont réticents dans l'expression de la reconnaissance et l'explique par le fait qu'ils aient des craintes de perte de pouvoir, qu'ils craignent des relations égalitaires ou qu'ils ne connaissent plus le travail réel de l'évalué en raison de nouvelles contraintes organisationnelles. Un autre auteur a dit : « Les managers sont pris dans une double contrainte : " être à la fois ouverts et compréhensifs, fermes et exigeants " (Layole, cité dans Ientile-Yalenios & Roger, 2012, p.3). D'après Fletcher (1973) et Beer (1981), les postures à la fois de « juge » et de « coach » que le manager doit adopter compliquent sa fonction d'évaluateur en raison de l'incompatibilité des objectifs de contrôle et de développement de l'entretien d'évaluation. En effet, de par son rôle paradoxal, juge et coach, l'évaluateur perçoit cet exercice comme une contrainte et une difficulté car il est très difficile de se mettre dans ses « deux casquettes » en même temps. L'évaluateur doit donc posséder de nombreuses qualités, ressources et compétences afin d'y faire face. Sa priorité est d'établir une réelle communication fondée, autant que possible, sur une bonne sincérité et d'aboutir à un échange constructif. C'est pourquoi, la formation des évaluateurs, en mettant l'accent non seulement sur des techniques de management (écoute, reformulation, recadrage, fixation d'objectifs...etc.), mais également sur les aspects systémiques et la complexité de l'évaluation devrait, à notre sens s'imposer dans la vie des organisations :

La formation à l'évaluation est une entreprise difficile parce qu'elle touche aux convictions, aux "épistémologies profanes" et donc aux dynamiques identitaires. Un travail sur soi d'ordre

épistémologique (savoir d'où on parle) est nécessaire quand on a accepté que les attitudes de l'évaluateur dépendent d'ingrédients culturels acquis. ... (Vial, 2013, p.20).

Après avoir mis en avant les principales compétences que devrait détenir un évaluateur, dont particulièrement sa capacité d'écoute et sa connaissance du travail et de la performance de l'évalué, qui nous semblent être les piliers sur lesquels d'autres compétences peuvent s'enclencher ou se greffer, il nous paraît important également d'exposer dans le paragraphe suivant le concept de travail réel et sa prise en considération, qui est mentionné dans la littérature sur l'évaluation du personnel.

3.3.2.4. La prise en compte du travail réel de l'évalué

Dejours (2003) avance qu'évaluer le travail suppose d'abord que l'évalué puisse rendre compte de son travail concret. Dejours (2003, pp.13-24) met en avant les fondamentaux du « réel du travail », trop souvent perdus lors de la phase d'évaluation tels que la culture du secret, la rationalité stratégique des acteurs, le déficit sémiotique, « l'activité subjectivante » (Böhle & Milkau, cité dans Dejours, 2003, pp.21-22) et les stratégies de défense contre la souffrance. En effet, il est important que l'évaluateur puisse continuer à utiliser le « prescrit » (notion à la fois opposante et complémentaire à la notion de travail réel) afin d'appliquer la rationalité inhérente au monde des organisations. Néanmoins, l'évaluateur doit faire preuve de flexibilité par rapport à ce « prescrit » et prendre en considération la notion d'activité subjective telle que décrite ci-dessous :

Il est patent que cette connaissance intime du travail, des objets techniques, de la matière à travailler, est très difficile à symboliser et donc à mettre en mots. ... La connaissance du travail et du métier est une connaissance par corps, même si elle n'est pas symbolisée, si elle n'est pas visible, pas aisément transmissible, comme l'ont montré tous les anthropologues du travail, Paul Jorion et Geneviève Delbos en particulier (Dejours, 2003, p.22).

Prendre en considération le travail réel de l'évalué, suppose que, concrètement l'évaluateur tienne compte de la performance, des efforts déployés par l'évalué ainsi que des circonstances extérieures ou des aléas dans lesquels l'évalué effectue son travail.

3.3.2.4.1. La prise en compte de la performance de l'évalué

Il est judicieux de bien définir le mot « performance » et de ne pas l'utiliser sans en connaître le sens pour chaque entreprise. L'évaluation de la performance ou des résultats est, en général, l'agrégation de l'évaluation des compétences et de l'évaluation des objectifs/résultats. Évaluer les compétences et les résultats/objectifs relèvent du « prescrit », c'est-à-dire que l'entreprise a des attentes rationnelles du salarié à court et/ou long terme, à la fois au niveau de certaines de ses compétences (comment l'évalué doit se comporter ou quelles compétences il doit mobiliser pour atteindre ses résultats/objectifs) et sur des résultats/objectifs bien définis (leur niveau d'atteinte : totale, partiel, non atteint). Le « prescrit » peut se traduire également en entreprise par la mise en place d'un référentiel de compétences. Les mots « références », « référentiels », « modèle », « système de référence », « bases », « règles », « procédures » ...etc. sont autant de termes utilisés au sein des organisations et nécessaires, voire indispensables pour structurer une entreprise et avoir une idée de ce vers quoi elle veut tendre.

Caron et al. (2011), en début de leur article donnent une définition du mot « prescription » : « Qu'est-ce qu'une prescription ? Qu'il s'agisse d'objectifs à atteindre, de consignes à respecter, de processus et de procédures à mettre en œuvre, le but du travail est le résultat attendu par la hiérarchie. ... ». Cependant, deux salariés détenant un emploi identique, l'exerceront de façon différente et mobiliseront certainement des compétences différentes, probablement en raison de leur singularité (voir paragraphe 3.3.2.2.). Et les deux salariés pourront aboutir au mêmes résultats/objectifs (nombre de pièces produites, nombre de dossiers traités, satisfaction des clients...etc.). L'évaluateur doit, certes, prendre en considération la performance de l'évalué mais il doit être également en mesure de prendre du recul par rapport à ces référentiels ou ce « prescrit » et ne pas les appliquer à la lettre et aller au-delà : « lire entre les lignes et lire au-dessus des lignes ».

3.3.2.4.2. La prise en compte des efforts de l'évalué

Bourcier et Palobart (1997, p.71) donnent la définition suivante de l'effort :

. ... l'effort est le niveau d'énergie supplémentaire fourni par un individu (au-delà de ce qui est habituel) sur une période et qui contribue au moins indirectement ou partiellement à un résultat attendu. Un effort est caractérisé par son intensité (le degré d'énergie), son orientation (ce vers quoi il tend) et sa persistance (la durée pendant laquelle il s'exerce). Reconnaître ce type d'efforts, c'est, par exemple, reconnaître la contribution qualitative d'une personne aux succès d'une équipe, reconnaître que certaines personnes doivent faire beaucoup plus que d'autres pour arriver à des résultats souvent moindres, c'est aussi exiger de celui qui a beaucoup de talents de mieux les utiliser.

En fait, tenir compte des efforts d'une personne peut contribuer à rendre visible une partie du travail ou des compétences de l'évalué, qui tendraient à demeurer dans l'ombre pour diverses raisons. Une évaluation centrée uniquement sur la reconnaissance des performances bute conceptuellement sur l'absence de proportionnalité entre les efforts engagés par le travailleur et les résultats obtenus. D'après Bourcier et Palobart (1997, p.72), il est pratiquement impossible d'évaluer le niveau d'efforts :

Il ne peut être apprécié que subjectivement par une personne proche et en fonction de la personne concernée. C'est aussi pour cette raison qu'un effort sera d'abord reconnu et parfois exceptionnellement récompensé. Par comparaison, l'atteinte d'un résultat est constatée, puis récompensée ; le processus est objectif et ne nécessite pas dans l'absolu de reconnaissance, celle-ci intervenant pour d'autres considérations, notamment pour renforcer une relation.

Tout le monde ayant l'impression de faire des efforts, il devient très important que la personne reconnaissante les reconnaisse. D'après De Jonge et al., (2000), un important effort mal reconnu entraîne des effets néfastes. L'approche de la psychodynamique du travail, en prenant considération le travail réel du salarié doté de risques pris et d'efforts déployés, évalue et reconnaît les efforts et les risques. Le travail réel dont traite la psychodynamique du travail, inclut une partie souvent invisible des efforts qui doivent être produits pour arriver au résultat voulu. Dejours (2003, p.32) avance :

Or, il n'a strictement aucune proportion entre l'effort, l'habileté, le savoir-faire, l'ingéniosité de l'agent, d'une part, et ce qui est visible de l'autre, à savoir le chiffre d'affaires, le nombre d'utilisateurs reçus et informés, ou encore le nombre de dossiers traités, d'autre part.

Schuler et MacMillan (1984) soutiennent que les systèmes de reconnaissance sont un outil essentiel pour intégrer les efforts individuels aux objectifs commerciaux stratégiques en encourageant les employés à faire les choses convenablement. Pour les atteindre, les gestionnaires doivent comprendre la psychologie relative à l'éloge des autres pour le bon travail, appliquer les principes de la reconnaissance de l'employé et encourager les autres à les initier dans leur relation de travail. Enfin, Brun et al. (2005, p.83) suggèrent de reconnaître non seulement le rendement mais également les efforts indépendamment du degré d'atteinte des objectifs. Si l'évaluateur réalise l'évaluation de l'évalué uniquement à partir de données chiffrées ou quantitatives, il est certain qu'il va occulter les qualités et les compétences réelles qui ont amené l'évalué à atteindre totalement, partiellement ou nullement ses objectifs/sa performance. A titre d'exemple, dans certaines entreprises du secteur de l'hôtellerie, la performance des femmes de chambre est basée uniquement sur le nombre de chambres qu'elles nettoient durant leur temps de travail. Leur performance repose sur un ensemble d'indicateurs/quotas (nombre de chambres nettoyées par jour par exemple) émanant d'une norme ou d'un label international à honorer. Si les femmes de chambre ne parviennent pas à atteindre leurs objectifs, elles sont mises sur la liste des salariés à licencier en cas de problèmes financiers de l'entreprise. Ce système s'appelle « forced ranking » (Dedessus-Le-Moustier, 2010, p.309) et est basé sur le principe de « rank and yank », traduit en français par « classer et se débarrasser », ce qui signifie que les salariés peuvent être licenciés s'ils sont mal notés à plusieurs reprises ou s'ils font partie des 10% des salariés mauvais d'après une classification basée sur la distribution de la courbe de Gauss⁸ (10% de salariés excellents, 80% de salariés bons et 10 de salariés mauvais).

3.3.2.4.3. La reconnaissance des risques et des circonstances

Selon Dehouck et Lassagne (2010), les entretiens individuels annuels d'évaluation de la performance reposent sur un a priori déterministe. Lors de l'exercice d'entretien individuel de performance, les managers ont tendance à ne pas prendre en considération l'incertitude. Selon eux, les managers devraient intégrer les aléas ou les risques lors de l'exercice d'évaluation. Ainsi, ils suggèrent de recadrer l'entretien d'évaluation sur la modélisation de la performance en situation de risque. Le déni des circonstances ou la non prise en compte des risques ou aléas s'explique, en partie, par un phénomène psychosociologique, appelé « biais fondamental d'attribution » : l'évaluateur ou l'observateur de l'activité, quelles que soient les causes réelles des résultats de l'évalué, a tendance à attribuer les résultats obtenus aux facteurs personnels (les compétences, l'expérience, le talent) en négligeant les facteurs environnementaux (les circonstances, la chance ou la malchance) ; en revanche, l'évalué ou l'auteur de l'action attribue

⁸ http://apmep.poitiers.free.fr/IMG/pdf/LA_COURBE_DE_GAUSS.pdf

de manière différente l'échec ou le succès obtenu dans une situation professionnelle (l'échec sera attribué aux circonstances et le succès à ses talents). Le biais fondamental d'attribution limite l'impact d'un effet souhaité important de l'entretien annuel d'évaluation : la capacité à tirer des leçons d'un échec. Selon Dehouck (2013), l'évaluation doit permettre d'apprécier avec rigueur les causes réelles des résultats. L'entretien d'évaluation s'il intègre dans sa conception, une analyse des risques, pourrait alors passer de l'audit de conformité au diagnostic partagé sur les actions d'amélioration de performance à expérimenter tel démontré dans le schéma ci-dessous :

Figure 11- Comparaison des cadres d'évaluation de Dehouck et Lassagne (2010)

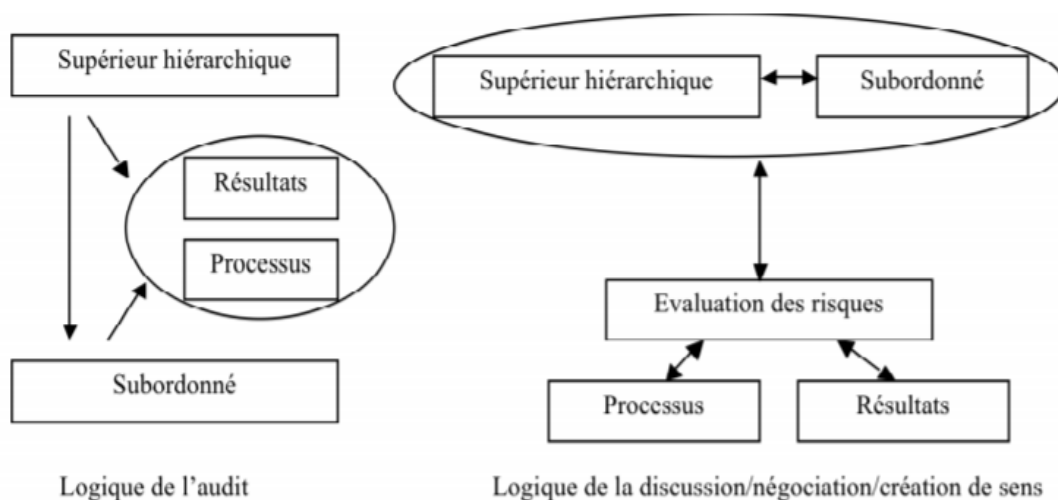


Figure 11 : Figure 2 – Comparaison des cadres d'évaluation. Reproduit de « Incertitude des résultats et entretien individuel de performance », par Dehouck, L., & Lassagne, M., 2010, p.11. <https://www.researchgate.net/publication/242020344>

En conclusion, prendre en considération les efforts produits par l'évalué et les circonstances extérieures de son travail en plus de son travail prescrit (donc, de ses résultats ou de sa performance), constitueraient déjà un point de départ d'une considération de son travail réel par l'évaluateur. Cependant, un dernier aspect, qui apparaît important, voire capitale, lors d'une évaluation d'après la littérature, est tout ce qui est lié à la perception de justice. Nous nous limiterons, dans notre étude, à cette notion d'équité, uniquement dans le cadre d'un feedback donné à l'évalué et non sur tout le processus d'évaluation.

3.3.2.5. La prise en considération de la justice organisationnelle à l'intérieur du processus de feedback

Avant de décrire la justice organisationnelle à l'intérieur du processus de feedback lors de l'évaluation, il est judicieux d'exposer, à titre d'introduction, le schéma ci-dessous d'Elkington (1998) sur la Responsabilité Sociale des Entreprises et notamment l'équité relevant de l'intersection entre le social et l'économique qui se traduit dans les entreprises, en autres par des rétributions et la valorisation du capital humain.

Figure 12 - La Triple Performance d'Elkington (1998)



Figure 12: The Triple Bottom Line⁹. Reproduit de *“Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”*, par Elkington, J. (1998). Business New Society Publishers.
https://www.researchgate.net/figure/Triple-bottom-line-Elkington-1997_fig1_291938273

En pratique, cela signifie que tout système, ou procédure ou méthodologie lié au social (les salariés, entre autres, constituant le volet social) mis en place dans une entreprise en vue d'une viabilité (le chiffre d'affaires étant une des données financières pouvant incarner cette viabilité et faisant partie du volet économique) se doit d'être équitable. Et ce système équitable est très attendu par les salariés dans le cadre du processus d'évaluation. Il peut se traduire, entre autres, par le fait que les salariés souhaitent que l'évaluation soit le reflet exact de leurs performances et qu'au niveau des augmentations de salaire, ces derniers désirent qu'elles soient proportionnelles à leur mérite. Beaucoup d'auteurs ont mis en avant que la justice organisationnelle était une question de perception dont Lévy-Leboyer et al. (1996, p.3) qui la décrivent ainsi :

Au-delà du rôle de la justice sur les réactions concernant le bon ou le mauvais fonctionnement de l'entreprise, les questions de justice ont une importance pour le bien-être des individus et notamment au niveau des perceptions qu'ils ont d'eux-mêmes (estime de soi, sentiment d'auto-efficacité... . Un traitement juste de la part de l'entreprise et des responsables nous indique que ces derniers nous respectent, nous accordent de la valeur, ce qui favorise nos perceptions de nous-mêmes.

Il paraît essentiel que les systèmes d'évaluation soient perçus comme équitables par les salariés, sinon ces derniers n'adhéreront pas à l'entreprise alors que l'adhésion des salariés à l'entreprise constitue l'un des objectifs de la mise en place des systèmes d'évaluation en entreprise. Afin que cette équité se reflète entièrement dans les systèmes d'évaluation, l'objet de l'évaluation communément appelé « la performance de l'évalué » doit être bien définie, pour que le salarié

⁹ La « triple bottom line », ou en français, la triple performance est la transposition de la notion de développement durable en entreprise, par l'évaluation de sa performance sous l'angle social, environnemental et économique. Le terme est une allusion à la « bottom line », ce qui signifie la dernière ligne du compte de résultat d'une entreprise. L'expression a été proposée, à la base, par John Elkington, Consultant en stratégie, qui l'a reprise dans son livre édité en 1998.

ne devienne pas une simple donnée économique dans son entreprise (voir les paragraphes 3.2.4.3. et 3.2.4.4 sur la performance et les compétences).

3.3.2.5.1. Le feedback (la rétroaction)

Dans la plupart des organisations, les résultats de l'entretien d'évaluation sont communiqués par le superviseur par l'entremise d'un feedback (Jawahar, 2010). D'après St Onge et al. (2005, pp.90.-91), « La reconnaissance peut s'exprimer de diverses façons. Il peut s'agir d'une rétroaction (feed-back) ou d'une récompense (pécuniaire ou non pécuniaire) qui vise à encourager certains comportements ». D'après Carder (1992, p.26), « Le feedback accompagné d'un geste de reconnaissance est particulièrement important dans les grandes structures où les répercussions d'un travail spécifique sur l'ensemble des résultats sont difficiles à mesurer ». Le feedback en milieu de travail réfère à un processus de communication à l'intérieur duquel un émetteur appelé la source transmet à un récepteur de l'information en rapport avec la qualité de son travail (Ilgen et al., 1979 ; Kinicki et al., 2004). Rhoades et Eisenberger (2002) affirment que le gestionnaire immédiat est l'agent principal associé au soutien perçu de l'organisation. Selon ces auteurs, le gestionnaire fait notamment preuve de soutien en donnant de la rétroaction à ses employés. Nous avons tous le besoin intrinsèque de savoir ce que l'on attend de nous et jusqu'à quel point nous avons su répondre à ces attentes. Les contributions d'Ashford et Cummings (1983) et Ashford (1986) ont montré que les employés étaient particulièrement actifs dans la recherche de cette rétroaction compte tenu de son importance pour eux ; le feedback est considéré comme un moyen de clarifier la communication, permettant en particulier à l'employé de mieux comprendre les attentes de son manager à son égard. Le feedback offre également à l'évaluateur l'opportunité de prendre connaissance de l'engagement de l'employé, de son niveau de satisfaction, des apprentissages effectués, des problèmes qu'il rencontre dans les équipes de travail et des ressources dont il dispose pour faire face à ses difficultés (Mubashar & Muhamamd, 2011). Selon Peretti (2015, p.261), « L'apprécié doit pouvoir améliorer son travail, son autonomie, sa compétence grâce au feedback, exprimer ses analyses, mieux connaître son supérieur et les opportunités offertes par l'entreprise ».

3.3.2.5.2. La justice organisationnelle dans le processus du feedback

3.3.2.5.2.1. La justice organisationnelle

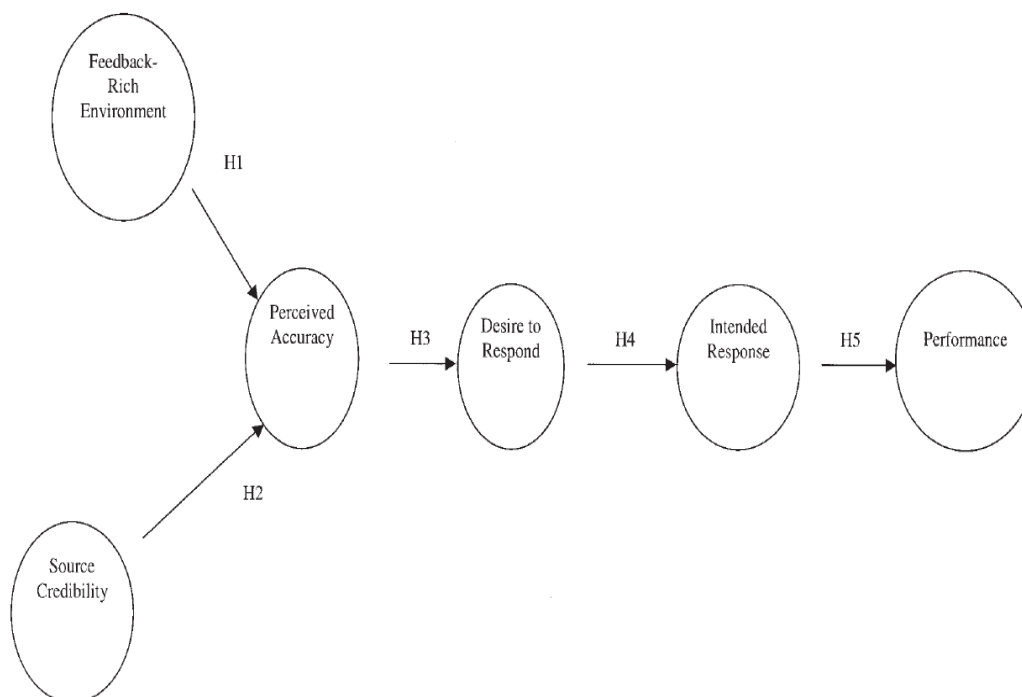
La prise en considération de la justice organisationnelle à l'intérieur du processus de feedback représente une innovation souhaitée dans le domaine du feedback (Brutus & Gosselin, 2007 ; Erdogan, 2002 ; Kinicki et al., 2004). Le concept de justice organisationnelle traditionnellement reconnu en milieu organisationnel se compose de trois types de justice : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle, cette dernière recouvrant la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Colquitt, 2001). Le concept de justice distributive est issu de la théorie de l'équité d'Adams (1965) avançant l'idée que le récepteur évalue ce qui est juste en calculant le ratio obtenu entre ses contributions et ses rétributions. La perception de justice procédurale, un concept sous-jacent à la perception de justice distributive, indique la perception d'équité sur les procédures d'évaluation déterminant les contributions et les rétributions des salariés (Erdogan, 2002). La justice interactionnelle a été définie par Bies et Moag (1986) en émettant l'idée que les salariés attachent beaucoup d'importance à la qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent de la part de leurs décideurs. La justice interactionnelle étant composée de la justice informationnelle et de la justice interpersonnelle, la première relève de la sensibilité sociale, qui prend en compte le rôle de la dignité et du respect de la personne dans la communication des décisions de la part des décideurs (Colquitt, 2001); la deuxième représente les informations données sur la décision concernant la ou les justifications de la décision par des informations ; quelle que soit la décision prise à l'égard

du salarié, il l'accepte plus facilement, la trouve plus juste, quand on lui explique le pourquoi et le comment (Cropanzano & Greenberg, 1997).

3.3.2.5.2.2 Le processus de feedback et la perception de justice

Afin de mieux comprendre le processus du feedback et en quoi la perception de justice est importante à l'intérieur de ce dernier, nous proposons de nous appuyer sur le modèle de Kinicki et al. (2004) ; ils ont développé un modèle de processus de feedback sur la base de celui d'Ilgén et al. (1979), en s'intéressant principalement à vérifier les propriétés médiatrices de trois variables cognitives, soit l'exactitude perçue du feedback reçu, le désir de répondre et l'intention de répondre au feedback, reliant deux variables indépendantes, l'environnement riche de feedback et la crédibilité de la source, à une variable dépendante, soit, le rendement. Par ailleurs, **l'environnement riche de feedback réfère à un environnement à l'intérieur duquel les salariés reçoivent un feedback spécifique, fréquent et positif ; la crédibilité de la source réfère à la compétence, au statut, à l'expertise et à la reconnaissance des qualités de l'évaluateur** (Herold et al., 1987). **L'exactitude perçue du feedback reçu correspond à la perception du récepteur de recevoir un feedback représentatif de son rendement.** Le désir de répondre renvoie à la propension du récepteur à utiliser le contenu du feedback pour améliorer son rendement. L'intention de répondre est associée aux dispositions comportementales à répondre au feedback. Le rendement est le niveau de degré auquel le salarié répond par rapport aux exigences de son poste (voir graphique ci-dessous).

Figure 13- Modèle structurel du processus du feedback de Kinicki et al. (2004)



H=hypothesis

Figure 13: Recursive theoretical model derived from Ilgen et al. (1979). Reproduit de « A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback », par Kinicki, A.J., Prussia, G.E., Wu, B.J., & McKee-Ryan, F.M., 2004, *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), p.1058.

L'environnement riche de feedback et l'exactitude perçue du feedback :

Certaines études mettent en évidence qu'un feedback positif et objectif, transmis par le superviseur et constant avec les attentes organisationnelles, conduit à un plus haut niveau de rendement qu'un feedback moins spécifique (Kopelman, 1986). Le terme de « réaction constructive » est utilisé par Bourcier et Palobart pour définir le feedback positif ainsi que certains de leurs propos : « toute critique bien formulée rend possible et acceptable une évaluation plutôt négative et que celle-ci devient constructive et en conséquence, positive » (Bourcier & Palobart, 1997, pp.67-68). L'équivalence du terme « feedback spécifique et objectif » correspondrait à ce que Cormier (2008, p.112) dénomme « le feedback descriptif » :

Le feedback descriptif ne comporte que des éléments observables et vérifiables ; il décrit les comportements, les situations ou les résultats obtenus. Même quand il est strictement descriptif, le feedback correspond à une information évaluative ; en effet, décrire un comportement implique une réaction face à ce comportement, sinon pourquoi le mettre en évidence ? ... Bref, *tout feedback comporte une certaine dimension évaluative [emphasis enjouée]* en ce qu'il suppose un écart entre le niveau actuel et le niveau référentiel du comportement ou de la performance.

Selon les propos de Brett et Atwater (2001), les évaluations de signe positif seraient perçues plus exactes et seraient mieux acceptées que les évaluations de signe négatif. Les auteurs justifient ces observations en soutenant que l'évaluation annuelle est souvent utilisée comme base de référence pour déterminer les augmentations de salaire et octroyer les promotions en milieu organisationnel. Parallèlement à ces propos, Anseel et Lievens (2009) expliquent, à l'aide de **la théorie de la consistance interne de Korman (1970), la tendance des personnes à mieux accepter un feedback positif.** Cette théorie soutient que les individus sont motivés à offrir un degré de rendement cohérent avec l'image qu'ils se font d'eux-mêmes ; ayant une tendance naturelle à se percevoir positivement et à préserver leur estime de soi, un feedback positif est plus facilement accepté qu'un feedback négatif. Ilgen et al. (1979) montrent également que l'on accepte plus facilement un feed-back positif que négatif et que le message négatif est mieux accepté avec des justifications détaillées ; un feed-back vague ou venant d'outils d'évaluation suspects et peu crédibles n'a guère de chances d'être accepté. Il a été démontré que la rétroaction positive renforce le sentiment de compétence personnelle (Vallerand & Reid, 1988). D'après la théorie de Kluger et DeNisi (1996), le feedback correctif portant sur des aspects spécifiques de la tâche favoriserait les apprentissages, qui, en retour, sont susceptibles de contribuer au développement du sentiment d'efficacité et de l'estime personnelle de l'employé ; à l'inverse, un feedback normatif, suscitant une comparaison entre les pairs, pourrait affecter la disponibilité des ressources cognitives de l'employé et limiter ses apprentissages.

La crédibilité de la source et l'exactitude perçue du feedback :

La crédibilité de la source réfère au degré selon lequel les salariés perçoivent leur évaluateur comme étant une source crédible de feedback portant sur leur performance. Les études de Gosselin et al. (2006) montrent que les salariés préfèrent être évalués par leur supérieur immédiat plutôt que par une autre source. D'après Herold et al. (1987), la crédibilité de la source réfère à la compétence, au statut, à l'expertise et à la reconnaissance des qualités de la personne responsable pour évaluer l'employé. L'étude de Kinicki et al. (2004) a pris en considération quatre items pour mesurer la crédibilité de l'évaluateur : la fiabilité des propos de l'évaluateur,

son jugement, **sa connaissance du travail de l'évalué et le degré auquel il a été en mesure d'observer la performance ou le rendement de l'employé**. Les résultats de cette étude ont démontré que la crédibilité de la source affecte positivement l'exactitude perçue du feedback reçue. De plus, d'autres études (Ilgen et al, 1979 ; Landy, 1989) ont conclu que ceux qui doivent émettre un feedback, doivent posséder une excellente connaissance des tâches et de la performance des évalués afin que leur feedback soit justement perçu et accepté. La crédibilité de la source en contexte d'évaluation psychologique repose sur l'expertise communiquée par l'évaluateur par rapport à l'objet de l'évaluation ainsi que sur sa capacité à mettre à l'aise l'employé afin de gagner sa confiance (Binderman et al., 1972). **Certaines recherches montrent qu'une rétroaction juste sur la performance contribue positivement au sentiment d'autonomie des employés (Sparr et Sonnentag, 2008)**. La justesse perçue de l'évaluation contribue à augmenter la valeur perçue du processus d'évaluation. La perception de justice procédurale se manifeste quand l'évaluateur utilise des informations pertinentes sur les performances de la personne, quand il applique les mêmes critères d'évaluation à tout le monde, quand la personne peut exprimer son point de vue sur ses performances, et quand une modification de l'évaluation initiale est possible (Greenberg, 1986). Colquitt et al. (2001) ont mis en avant les principales conséquences d'une bonne perception de justice au niveau des salariés qui sont, l'attachement important des salariés à l'entreprise (confiance en la direction), les comportements de citoyenneté (entraide, courtoisie), l'acceptation des décisions, la satisfaction concernant les décisions, de meilleures performances, le bien-être des individus (**estime de soi, sentiment d'auto-efficacité**).

Ces trois chapitres sur la littérature sur l'EAE et la reconnaissance au travail ont mis en lumière plusieurs éléments constitutifs de l'EAE qui revêtraient un caractère intersubjectif dans la relation évaluateur-évalué et seraient des leviers de la reconnaissance au travail, voire de la reconnaissance psychologique au travail. Afin de répondre à la problématique de l'étude portant sur le fait que l'EAE pourrait être un levier de la reconnaissance psychologique au travail, une méthodologie de conceptualisation du sujet a été mis en œuvre dans le chapitre 4 qui suit.

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE ET HYPOTHÈSES

Nous présentons ci-dessous et en Annexe D, une synthèse sur les étapes de la méthodologie de recherche :

Synthèse de la méthodologie

1) Entretiens semi-directifs avec un échantillon pré-test

Des entretiens semi-directifs sur base d'une trame d'entretien (18 questions) ont eu lieu au sein de 9 entreprises de taille et de secteurs différents au Grand-Duché de Luxembourg. L'objectif de ces entretiens pré-tests était de récolter des informations générales sur les deux thématiques, l'EAE (Entretien Annuel d'Évaluation) et la reconnaissance au travail. Après la retranscription des entretiens, nous avons effectué une analyse textuelle par un logiciel en vue de faire ressortir quelques concepts clefs.

2) Analyse textuelle avec IRUMATEQ

L'analyse textuelle avec le logiciel IRUMATEQ a permis de faire ressortir beaucoup de mots clefs. Ces « mots » appelés « formes » ont fait apparaître quelques concepts pour la problématique, qui étaient relativement proches de ceux de la littérature. L'analyse textuelle a également contribué également à structurer les mots, donc les concepts. La structuration issue de l'analyse textuelle a montré quatre grands volets : **le processus général de l'évaluation annuel, quelques leviers liés au processus d'évaluation annuelle, l'EAE sous l'angle de la relation entre l'Évaluateur et l'Évalué ainsi que l'EAE et la reconnaissance au travail**. Cette structuration ainsi que les « formes » issues de l'analyse textuel ont permis identifier quelques concepts pour l'étude, notamment ceux relatifs à **l'EAE sous l'angle de la relation entre l'Évaluateur et l'Évalué ainsi que ceux de l'EAE et la reconnaissance au travail**.

3) Le questionnaire final

A partir de ces concepts et cette structuration, nous avons élaboré le questionnaire final avec 5 familles de questions (dont vous trouverez ci-dessous un exemple) :

Formes	Questions	Famille de questions
Feedback-Constructif-Négatif-Positif	Pensez-vous que lorsque l'Évaluateur donne du feedback à l'Évalué lors de l'EAE, il est perçu comme constructif ?	VI
Écouter-Entendre-Comprendre-Compétence	Pensez-vous que l'Évaluateur fasse preuve d'écoute à l'égard de son Évalué lors de l'EAE ?	IV

4) Transmission du questionnaire final aux 3 groupes-cibles : (Groupe RH/DG/DAF, Groupe Évaluateurs et Groupe Évalués.

Nous avons ensuite transmis à un Responsable ressources humaines, un Responsable de service (Évaluateur) et à un collaborateur (Évalué) travaillant dans des organisations différentes le questionnaire final pour qu'il puisse être testé. Nous ne sommes pas rendus dans les entreprises afin de conserver une totale impartialité. Après avoir rempli les questionnaires, les 3 interlocuteurs nous ont fait part du fait que le questionnaire couvrait tous les thèmes relatifs à la conduite d'un l'EAE et à la reconnaissance au travail et qu'il était très bien structuré et compréhensible.

Nous avons donc décidé d'envoyer le questionnaire à 350 entreprises de la place luxembourgeoise.

Cette étude repose sur deux types de collecte de données, par entretiens et par questionnaires.

4.1. LA MÉTHODOLOGIE

4.1.2. LA CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE

4.1.2.1. La trame d'entretien et le déroulement des entretiens semi-directifs pré-tests

Au préalable, il a été décidé, en concertation avec le Comité d'Encadrement de Thèse (CET), d'établir une trame d'entretien (Annexe E), tout d'abord, afin d'observer comment les interlocuteurs réagissaient face à des thématiques telles que l'EAE et la reconnaissance au travail. En effet, une prudence était à adopter, notamment sur le thème de l'EAE, qui pouvait revêtir un caractère sensible, voire tabou, dans certaines entreprises. Deuxièmement, la trame d'entretien devait servir de support pour collecter les propos des entretiens avec les interlocuteurs en vue de confectionner le questionnaire final. 9 entreprises au total, situées sur le Grand-Duché de Luxembourg, ont été contactées. Ci-dessous, le secteur et l'effectif de chacune de ces entreprises :

- Restauration collective (2000 salariés)
- Commerce alimentaire (1200 salariés)
- Industrie (300 salariés)
- Coopération internationale (130 salariés)
- Conseils fiscaux (150 salariés)
- Services internet (140 salariés)
- Edition (110 salariés)
- Services intérim (60 salariés)
- Banque (50 salariés)

Des entretiens en face-à-face d'environ deux heures avec les interlocuteurs ont eu lieu d'avril à novembre 2018 au sein de ces 9 entreprises. La trame d'entretien comportant 18 questions, validées par le CET, a permis d'interroger les interlocuteurs et de prendre des notes sur les 2 thématiques en question ; elle a été également un fil conducteur lors des entrevues, notamment lorsque les interlocuteurs avaient tendance à s'éloigner des sujets. 2 directeurs généraux et 7 responsables Ressources Humaines ont été rencontrés. Afin de retranscrire convenablement les propos de ces derniers, un enregistreur vocal, moyennant l'acceptation préalable des interlocuteurs, et conformément au RGPD du 25 mai 2018, a été utilisé. Lors des entretiens, les interlocuteurs ont semblé plutôt à l'aise sur les sujets de l'EAE et la reconnaissance au travail. En effet, il est évident que si ces derniers avaient adopté une attitude fermée et qu'il n'y avait pas eu une volonté d'échanges et de transparence de leur part, il n'aurait pas été possible d'entamer ce type de recherche. Ces entretiens semi-directifs ont permis de recueillir des informations sur les pratiques de l'EAE et de la reconnaissance au travail au sein des organisations de la part de personnes issues de la direction (Responsables ressources humaines et Directeurs généraux). Ces derniers ont exprimé également leur vision sur les 2 thématiques et leur lien. Cependant, bien qu'il aurait fallu rencontrer deux autres types d'interlocuteurs (Managers de proximité-Évaluateurs et Salariés-Évalués), cela n'a pas été possible en raison du refus de ces directions de solliciter leur personnel. En effet, les directions m'ont fait part d'une charge de travail importante de leurs gestionnaires et employés et du fait et qu'ils avaient une préférence pour que les deux thématiques (EAE et reconnaissance au travail) restent à huis clos afin d'éviter de générer des débats qui n'avaient pas lieu d'être.

4.1.2.2. L'analyse des entretiens pré-tests

4.1.2.2.1. ÉTUDE 1 : l'analyse textuelle des entretiens pré-tests

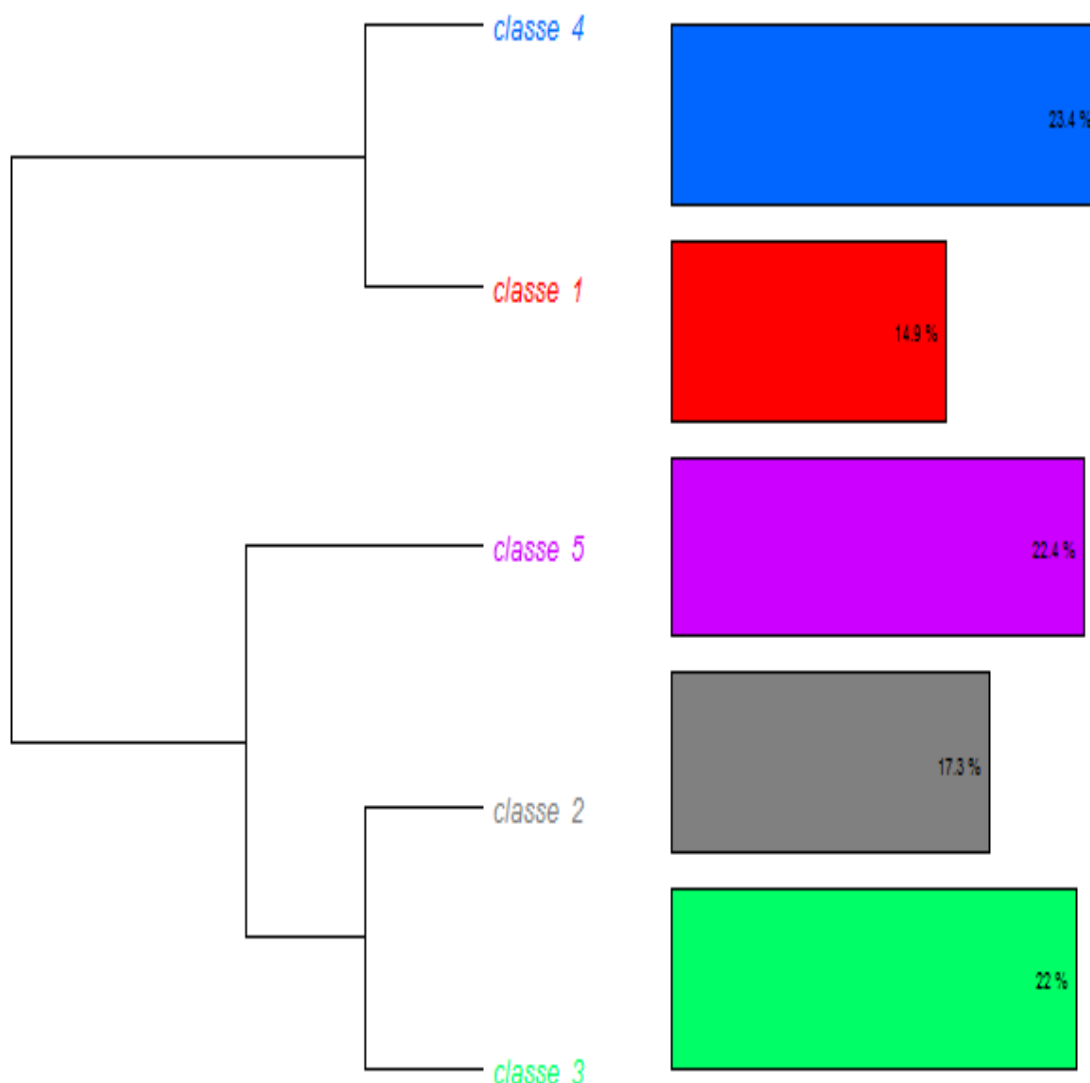
Suite à ces 9 entretiens, une analyse textuelle par le biais du logiciel IRAMUTEQ¹⁰ a été effectuée. IRAMUTEQ est un logiciel reproduit de la méthode Alceste (Ratinaud &, Déjean. 2009), proposée par un éminent chercheur (Reinert, 1986). Dans la continuité de l'analyse des données développée par Benzécri (1973), cette méthode cherche à rendre compte de l'organisation interne d'un discours ainsi que de ses « mondes lexicaux ». A partir de l'ensemble des textes à analyser qui constitue le corpus, les particularités de cette technique d'analyse lexicale présentée ci-dessous sommairement sont les suivantes :

- Un découpage des unités du corpus nommé unités de contexte initiales (u.c.i.) : ce sont les divisions naturelles du corpus. A chaque u.c.i., le chercheur associe un certain nombre de données qui sont des sortes de variables appelées « mots étoilés ».
- Une sélection des formes textuelles dites « simple » telles que les verbes, les noms, les adverbes, les adjectifs. Elles sont opposées aux formes supplémentaires (ou mots outils : les prépositions, les pronoms, les adjectifs possessifs, certains verbes et adverbes fréquents...).
- Une lemmatisation qui consiste à remplacer les formes textuelles sélectionnées par leur forme réduite (exemple, une forme verbale telle que « pourrais » devient « pouvoir »).
- Ces formes réduites sont réparties ensuite en deux catégories : les formes « analysables » (les formes « simples ») pour la classification descendante décrite ci-dessous et les formes illustratives (les mots outils et les mots « étoilés ») pour décrire les classes qui en résultent.
- Ces formes réduites sont réparties ensuite en deux catégories : les formes « analysables » (les formes « simples ») pour la classification descendante décrite ci-dessous et les formes illustratives (les mots outils et les mots « étoilés ») pour décrire les classes qui en résultent.
- Un découpage du texte en unités de contexte élémentaires (u.c.e.) ou segments, regroupées par concaténation en unités de contexte (u.c.) de telle sorte que ces u.c. contiennent un nombre minimal de formes analysables différentes.
- Modélisation du corpus par un tableau lexical comprenant en ligne, les unités de contexte, et, en colonne, les formes lemmatisées analysables du texte.
- Une classification descendante hiérarchique regroupe ces unités de contexte en classes ou « mondes lexicaux ».
- Enfin, une classification ascendante hiérarchique sur le tableau des cooccurrences à l'intérieur d'une classe d'u.c.e.

L'analyse statistique du corpus, issue des 9 entretiens, se compose de 299 segments de texte et distingue 1499 formes parmi 9115 occurrences. La hiérarchisation fréquentielle des formes textuelles est caractéristique de la discipline qui fait l'objet de cette étude : **l'évaluation annuelle et la reconnaissance au travail au sein des organisations**. Le dendrogramme ci-dessous présente la répartition et la taille des classes.

¹⁰ IRAMUTEQ : Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires.

Figure 14- Dendrogramme sur la partition et la taille des classes des entretiens pré-tests
(En pourcentage du corpus classé)



Le dendrogramme ci-dessus est constitué de 2 branches, l'une constituée de la classe 4 et de la classe 1 et l'autre de la classe 5 (elle-même composée de la classe 2 et de la classe 3). Il distingue donc, au total, 5 classes de formes. Les classes 4 et 5 sont les plus grandes avec, respectivement, 23,4% des formes pour la classe 4 et 22,4% des formes pour la classe 5.

1^{ère} branche du dendrogramme :

La 1^{ère} branche du dendrogramme se compose de la classe 4 et de la classe 1. La classe 4 possède 27 formes actives dont voici les plus importantes : « fois », « année », « processus », « système », « management », « annuel », « mettre », « privilégié » et « entretien ». Cela renvoie au processus d'un système d'évaluation annuel doté d'un entretien. La classe 1 comporte 32 formes actives, dont les plus pertinentes sont : « fixer », « discuter », « objectif », « société », « fixation », « fonction », « attitude », « direction », « comité », « auto », « participer ». Ceci correspond à L'EAE d'un point de vue processuel.

Le monde lexical de cet embranchement terminal correspond au processus d'évaluation et de son outil : l'Entretien Annuel d'Évaluation.

2^{ème} branche du dendrogramme :

34 formes actives composent la classe 5 dont les plus caractéristiques étant « maison », « question », « constructif », « collaborateur », « drh », « dépendre », « laisser », « poser », « parole », « exercice », « exprimer », « feedback », « mesure », « avis », « percevoir » et « manager ». **Ce monde lexical renvoie de façon évidente à l'entretien annuel d'évaluation d'un point de vue relationnel.**

La classe 5 regroupe 2 classes, la classe 2 et la classe 3.

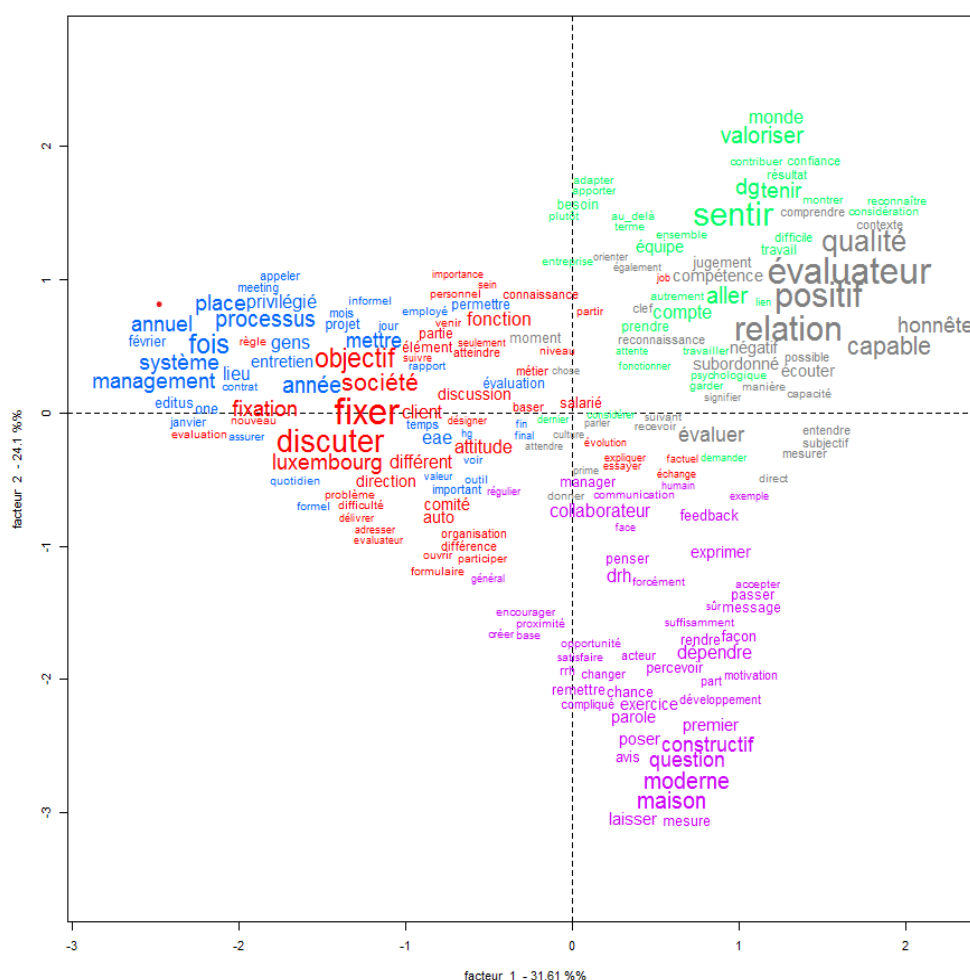
La classe 2 contient 24 formes actives, les plus caractéristiques étant « évaluateur », « positif », « relation », « qualité », « capable », « honnête », « évaluer », « compétence », « négatif » et « écouter ». **Cela correspond aux attitudes et compétences requises par un Évaluateur en vue d'une bonne relation et d'une reconnaissance envers l'Évalué.**

La classe 3 est composée de 17 formes actives dont les plus importantes sont : « sentir », « valoriser », « tenir », « compte », « équipe », « travail », « besoin », « reconnaissance » et « considération ». **Cela renvoie à la reconnaissance de l'Évalué par la prise en considération de ses besoins et de ses résultats.**

L'analyse factorielle des correspondances du corpus élargi ci-dessous conforte et affine ces interprétations.

Figure 15- Analyse Factorielle des Correspondances du corpus élargi

(9 entretiens réalisés auprès d'entreprises-tests situées au Grand-Duché de Luxembourg).



Le premier facteur (31,61%) de la masse du corpus, sépare nettement les classes 1 et 4 (abscisses négatives) des classes 5, 2 et 3 (abscisses positives). Il retrouve la bipartition de l'évaluation et

de la reconnaissance au travail sous les angles de son processus et de la relation entre l'Évaluateur et l'Évalué. Le deuxième facteur (24,1%) met en avant la distinction entre les objets et leurs relations. La classe 3 (ordonnée positive) apparaît assez séparée de la classe 5 tandis que la classe 1 semble plus centrée. La combinaison de ces deux facteurs fait que sur le graphique, 4 zones apparaissent dans cette projection bidimensionnelle du corpus textuel :

- Une zone à coordonnées négatives, en bas à gauche
- Une zone à coordonnées positives, en haut à droite, qui regroupe les classes 2 et 3, relatives aux compétences de l'Évaluateur, sa relation et l'attention portée à l'Évalué.
- Une zone à abscisses positives et ordonnées négatives, en bas à droite où l'on retrouve la classe 5 sur l'EAE d'un point de vue relationnel.
- Une zone à abscisses négatives et ordonnées faiblement positives, en haut à gauche, où se localise la classe 4 et une partie de la classe 1.

La place légèrement centrale de la classe 1 souligne sa position à tendance intermédiaire entre le processus d'évaluation et l'entretien d'évaluation. La forme « salarié » se situant au centre du dendrogramme, montre bien cette tendance intermédiaire. Mais la classe 1 ne se contente pas de relier, elle met en avant les objectifs et les objets de l'EAE d'un point de vue théorique ou processuel, qui peuvent être également les leviers opérationnels de l'EAE. En effet, des formes de la classe 1 telles que « fixation », « attitude », « différent », « discussion » et « salarié » rappellent différents éléments du contenu d'un EAE standard.

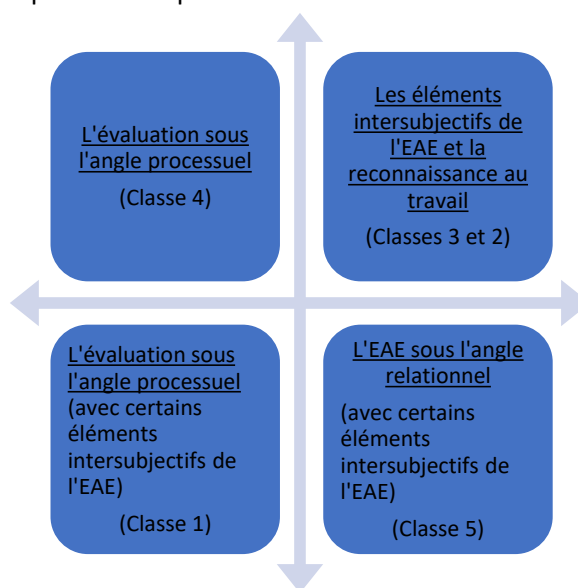
La classe 4 se trouve proche de la classe 1 puisqu'elle traite du processus d'évaluation annuel en général en faisant allusion, dans une moindre mesure que son processus, à son outil, l'entretien ; par ailleurs, la forme « entretien » se trouve déjà dans la classe 4.

La classe 5, englobant les classes 2 et 3, est davantage orientée vers les facteurs de reconnaissance via l'EAE, que l'on retrouve par des formes telles que « constructif », « parole » ou « feedback ». Cette classe se subdivise en 2 classes, l'une tournée (Classe 2) vers l'Évaluateur et l'autre (Classe 3) orientée vers l'Évalué. En effet, la classe 2 traite des compétences de l'Évaluateur et de sa relation avec l'Évalué par des formes telles que « positif », « capable », « honnête », « écouter ». La classe 2 fait allusion à la reconnaissance de l'Évalué par des formes comme « valoriser », « tenir », « compte », « besoin », « résultat », « reconnaissance » et « considération ». Sur la base, notamment de ces 3 classes, un questionnaire sera confectionné.

4.1.1.2.2. ÉTUDE 2 : de l'analyse textuelle à l'élaboration du questionnaire

Suite aux résultats de l'analyse textuelle, un récapitulatif est présenté dans la matrice ci-dessous :

Figure 16- Matrice récapitulative de l'analyse textuelle du corpus élargi
(9 entretiens réalisés auprès d'entreprises-tests situées au Grand-Duché du Luxembourg).



A partir de cette matrice et de l'analyse textuelle, des questions ont pu être conçues pour l'élaboration du questionnaire final :

Classe 4 : L'évaluation sous l'angle processuel

Comme dans cette classe, nous avons les formes, « année », « entretien » et « important », cela a été à l'origine de la question de la famille 1 de questions (en pages 11 et 12, figurent les 6 familles de questions composant le questionnaire final) : votre entreprise, accorde-t-elle de l'importance à l'EAE ?

Classe 1 : L'évaluation sous l'angle processuel (avec certains éléments d'intersubjectivité de l'EAE)

Les interlocuteurs ont employé les formes « fixer », « discuter », « objectif », « attitude » et « participer » pour expliquer les objectifs et les objets de l'évaluation en mettant en avant les éléments positifs de l'EAE et la façon dont ces entretiens étaient menés au sein de leur entreprise, ce qui a amené à la question (de la famille 1) : quelles sont, selon vous, la ou les conditions de réussite d'un EAE ?

Le fait que, dans l'analyse textuelle pour la classe 1, apparaissent les formes « participer », « différence », « métier » et « connaissance », cela nous a amené à poser des questions sur les éléments de ou les leviers de l'EAE telles que « Pensez-vous que l'Évalué intervienne lors de l'EAE ? » et « De quelle manière l'Évalué intervient ? Pensez-vous que l'Évaluateur s'adresse à son Évalué en tant qu'individu et/ou en tant que salarié ? Pensez-vous que l'Évaluateur détienne une bonne connaissance du travail de l'Évalué ? »

Classes 5, 3 et 2 : L'EAE sous l'angle relationnel

La combinaison et le regroupement des formes de cette classe ont contribué à l'élaboration des questions des familles II à VI du questionnaire sur l'usage des éléments ou des leviers de l'EAE et leur impact sur la reconnaissance de l'Évalué (représentant l'objet ou le cœur de l'étude). Le tableau ci-dessous montre quelques exemples du cheminement suivi :

Tableau 3 - Élaboration des familles de questions à partir des formes de l'analyse textuelle

Formes	Questions	Famille de questions
Feedback-Constructif-Négatif-Positif	Pensez-vous que lorsque l'Évaluateur donne du feedback à l'Évalué, il est perçu comme constructif ?	VI
Écouter-Entendre-Comprendre-Compétence	Pensez-vous que l'Évaluateur fasse preuve d'écoute à l'égard de son Évalué ?	IV
Contexte	Pensez-vous que l'Évaluateur tienne compte des circonstances extérieures de l'Évalué	V
Capable-Compétence- travail	Pensez-vous que l'Évaluateur détienne une bonne connaissance du travail de l'Évalué ?	IV
Besoin	Pensez-vous que l'Évaluateur s'adresse à l'Évalué en tant qu'individu et/ou en tant que salarié ?	III
Confiance	Pensez-vous que, lors du feedback donné par l'Évaluateur, l'Évalué se sent digne et respecté ?	VI
Valoriser-Reconnaissance-Reconnaître	Pensez-vous que (un des éléments de l'EAE) permette d'assouvir le besoin de reconnaissance de l'Évalué ?	II-VI
Résultats	Quel type de reconnaissance est assouvi par la prise en compte (d'un élément de l'EAE) ?	II-VI
Difficile-Contexte- compliqué	Quel type de reconnaissance est assouvi par la prise en compte des efforts de l'Évalué ?	V
Façon	Pensez-vous que la prise en considération de la Touche personnelle de l'Évalué permette d'assouvir le besoin de reconnaissance au travail de l'Évalué ?	V
Avis- Parole	De quelle manière l'Évalué intervient lors de l'EAE ? Par la parole ?	II
Manager-Passer-Message-Jugement	Pensez-vous que lorsque l'Évaluateur donne du feedback, il émet des justifications ?	VI
Développement- Compétence	Quel type de reconnaissance est assouvi par la prise en compte (d'un élément de l'EAE) ?	II-VI
Honnête	Pensez-vous que le feedback donné par l'Évaluateur, reflète exactement la performance réalisée par l'Évalué ?	VI

Afin d'utiliser le lexique adéquat dans le questionnaire final, le sondage permettant d'évaluer la reconnaissance au travail présenté dans « le Coffret : la reconnaissance au travail » (Brun et al., 2005) a été également consulté car il s'adresse aux employés, gestionnaires et dirigeants. L'ensemble des recherches théoriques sur l'EAE et sur la reconnaissance au travail a aussi alimenté la confection du questionnaire. L'analyse textuelle ainsi que la littérature ont contribué à formuler les questions, insérer une échelle de Likert avec cinq graduations et vulgariser les deux modèles de reconnaissance psychologique (Bourcier & Palobart, 1997 ; Deci & Ryan, 1985) dans le questionnaire final. De ce fait, 3 questionnaires ont été établis en fonction du type de répondants (DRH/DG/DAF, Évaluateur et Évalué). Le fond du questionnaire étant identique pour les 3 types de répondants, seule sa forme a été adaptée au type de répondants. A titre de

précision, le groupe DRH/DG/DAF (directeur des Ressources Humaines, directeur Général, directeur Administratif et Financier) correspond à des personnes représentant l'entreprise à l'extérieur et pouvant l'engager juridiquement et/ou financièrement (souvent DG et DAF) ou des personnes gérant de façon transversale l'ensemble des salariés d'une entreprise (DRH). La catégorie Évaluateur est, la plupart du temps, représentée par des personnes encadrant des équipes et conduisant des EAE (Entretien Annuel d'ÉVALUATION). La catégorie Évalué est représentée par des salariés cadres ou non-cadres ayant déjà été soumis à un EAE avec un évaluateur. Il en est donc ressorti 41 items pour le type de répondants DRH/DAF/DG (Annexe F), 41 items pour la catégorie de répondants Évaluateurs (Annexe G) et 40 items pour le type de répondants Évalués (Annexe H), répartis dans 6 rubriques ou familles de questions comme suit :

- I. Famille de questions 1 : DONNÉES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES ET OPINIONS SUR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE) ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL
- II. Famille de questions 2 : L'INTERVENTION DE L'ÉVALUÉ LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)
- III. Famille de questions 3 : LA PRISE EN COMPTE DE L'INDIVIDU LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)
- IV. Famille de question 4 : LES COMPÉTENCES DE L'ÉVALUATEUR LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)
- V. Famille de question 5 : LA PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL RÉEL DE L'ÉVALUÉ LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)
- VI. Famille de question 6 : LE FEEDBACK LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)

Les questionnaires ont été traduits en anglais et en allemand afin de les rendre accessibles à un public souvent multiculturel, ce qui est une des particularités de la majorité des entreprises situées sur le territoire luxembourgeois.

Afin de rendre les concepts du questionnaire davantage compréhensibles par un public d'entreprises, un glossaire a été élaboré en guise d'accompagnement des trois questionnaires (Annexe I).

4.1.2.2.3. Transmission du questionnaire final aux 3 groupes-cibles :(Groupe RH/DG/DAF, Groupe Évaluateurs et Groupe Évalués)

Nous avons ensuite transmis à un Responsable ressources humaines, un Responsable de service (Évaluateur) et à un collaborateur(Évalué) travaillant dans des organisations différentes, le questionnaire final pour qu'il puisse être testé. Nous ne sommes pas rendus dans les entreprises afin de conserver une grande impartialité. Après avoir rempli les questionnaires, les 3 interlocuteurs nous ont fait part du fait que le questionnaire couvrait tous les thèmes relatifs à la conduite d'un l'EAE et à la reconnaissance au travail et qu'il était très bien structuré et compréhensible.

Nous avons donc décidé d'envoyer le questionnaire à 350 entreprises de la place luxembourgeoise

4.1.3. LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

Au départ, l'intention était d'établir un échantillon représentatif du tissu économique luxembourgeois en fonction de la taille et du secteur d'activité des entreprises. Etant donné qu'il y a environ 30 000 entreprises au Grand-Duché du Luxembourg répartis sur 18 secteurs d'activité et sur 4 niveaux d'effectif (entre 1 et 19 salariés, entre 20 et 49 salariés, entre 50 et 249 ainsi qu'à partir de 250 salariés) d'après la nomenclature du STATEC (Institut national de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg)¹¹, nous avons estimé qu'un échantillon de 300 entreprises avec des répartitions proportionnelles en termes d'effectif et de secteur étaient appropriées pour cette étude. Nous avons également pensé que seulement les entreprises à partir de 20 salariés pouvaient être dotées d'un système d'évaluation annuel. Par conséquent, les questionnaires devaient être envoyés, au départ, à 300 entreprises dont 180 entreprises entre 20 et 49 salariés, 99 entreprises entre 50 et 249 salariés et 21 entreprises à partir de 250 salariés, répartis proportionnellement dans 18 secteurs d'activité.

La constitution de cet échantillonnage n'a pas été possible en raison du refus de la majorité des entreprises de cette cible de participer à l'étude et la raison invoquée a été fréquemment le manque de temps pour remplir des questionnaires. Par conséquent, l'échantillonnage s'est avéré non probabiliste, de convenance et a été établi sur base de réseaux professionnels personnels. Ainsi, l'échantillon final est réparti sur 14 secteurs d'activité (donc, 4 secteurs ne sont pas représentés dans l'étude sur les 18 de la nomenclature officielle du STATEC).

48 entreprises réparties sur 14 secteurs d'activité ont participé à l'étude. Le tableau ci-dessous présente la répartition par taille et secteur de ces 48 entreprises :

¹¹ <https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/repertoire/2019/repertoire-entreprises-luxembourgeoises.pdf>

Tableau 4 - Répartition par taille et par secteur des 48 organisations constituant l'échantillon

		Effectif-Taille				Total
		<50 salariés	Entre 51 et 200 salariés	Entre 201-500 salariés	>501 salariés	
Secteur d'activité	Banque & assurances	1,0%	4,8%		13,5%	19,2%
	Industrie		11,5%	7,7%	5,8%	25,0%
	Commerce		1,9%	1,0%	3,8%	6,7%
	Juridique, comptable, scientifique		1,0%		2,9%	3,8%
	Hébergement et restauration		3,8%		3,8%	7,7%
	Transport et Entreposage		1,9%	1,0%	2,9%	5,8%
	Electricité, gaz et vapeur				2,9%	2,9%
	Santé			2,9%	2,9%	5,8%
	Eaux et déchets			1,0%		1,0%
	Enseignement			2,9%		2,9%
	Information et communication	2,9%	5,8%		2,9%	11,5%
	Services administratifs et de soutien	2,9%	1,0%			3,8%
	Immobilier	1,0%				1,0%
	Construction		2,9%			2,9%
Total		7,7%	34,6%	16,3%	41,3%	100,0%

Les secteurs d'activité les plus représentés sont **l'industrie** (25% des répondants) et **la banque & assurances** (19% des répondants). En ce qui concerne la taille des 48 entreprises sondées, la majorité des répondants travaillent dans des entreprises **de plus de 501 salariés** (41%) et 34% dans des entreprises entre 51 et 200 salariés. Parmi les entreprises de grande taille (effectif >500 salariés), les entreprises du secteur bancaire sont les plus représentées (1 banque sur 8 compte plus de 500 salariés). Parmi les entreprises comprises entre 51 et 200 salariés, le secteur de l'industrie est majoritaire avec 1 répondant sur 9. Les secteurs les moins représentés sont les secteurs de l'immobilier et des eaux & déchets.

Le fait que certains secteurs tels que la construction (qui constitue une grande part du tissu économique luxembourgeois) et que des entreprises de petite taille, soient faiblement représentés sera abordé dans le chapitre 6 sur les discussions de l'étude.

4.2 LES VARIABLES, LE MODÈLE CONCEPTUEL GÉNÉRAL ET LES HYPOTHÈSES

A partir de toute la littérature abondante sur l'EAE et la reconnaissance au travail (traitée dans les chapitres 1, 2 et 3) et la méthodologie de recherche traitée dans le chapitre 4.1. ci-dessus, nous avons relevé des concepts, d'après leur pertinence pour l'objet de recherche et d'après leur facilité de compréhension par un public de praticiens en entreprise.

4.2.1. LES VARIABLES INDÉPENDANTES

Cette étude comporte cinq variables indépendantes, dont trois variables indépendantes déclinées en sous-variables indépendantes). Ces cinq variables indépendantes sont la traduction des éléments (ou des concepts) de l'EAE qui nous ont semblé relever de l'ordre de l'intersubjectivité lors de cet exercice, à savoir la Participation de l'Évalué, la prise en compte de la Singularité de l'Évalué, les principales Compétences de l'Évaluateur, la prise en compte du Travail réel de l'Évalué et la prise en considération de la Justice organisationnelle à l'intérieur du processus de feedback. Comme les trois dernières variables (les principales Compétences de l'Évaluateur, la prise en compte du Travail réel de l'Évalué et la prise en considération de la Justice organisationnelle à l'intérieur du processus de feedback) n'étaient pas suffisamment explicites, nous avons créé des sous-variables à l'intérieur de celles-ci. Le tableau ci-dessous présente les variables et sous-variables indépendantes utilisées pour l'étude :

Tableau 5 - Les variables et les sous-variables indépendantes

LES ELEMENTS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE	TYPES DE VARIABLES
La Participation de l'Évalué	Variable indépendante
La prise en compte de la Singularité de l'Évalué	Variable indépendante
Les compétences de l'Évaluateur : L'Écoute de l'Évaluateur La Connaissance du Travail de l'Évalué par l'Évaluateur	Variable indépendante Sous-variable indépendante Sous-variable indépendante
La prise en compte du Travail Réel de l'Évalué : La prise en considération de la Touche Personnelle de l'Évalué La prise en considération des Efforts de l'Évalué La prise en considération des Risques et des Circonstances Extérieures de l'Évalué	Variable indépendante Sous-variable indépendante Sous-variable indépendante Sous-variable indépendante
La prise en compte de la Justice Organisationnelle lors du feedback Le Feedback juste Le Sentiment de Respect et de Dignité de l'Évalué Le Feedback justifié Le feedback constructif	Variable indépendante Sous-variable indépendante Sous-variable indépendante Sous-variable indépendante Sous-variable indépendante

Dans l'étude, bien que le modèle se compose de 5 variables principales, **11 variables** (même si parmi ces 11 variables, des sous-variables existent) **seront toujours mentionnées pour une meilleure compréhension du modèle**. Ces 11 variables (indiquées en bleu dans le tableau ci-dessus seront utilisées tout au long de l'étude et notamment lors de la présentation des résultats (Chapitre 5).

4.2.2. LES VARIABLES DÉPENDANTES

Les variables dépendantes ont été créées à partir de deux modèles conceptuels, le premier étant celui de Bourcier et Palobart (1997) et le deuxième, celui de Deci et Ryan (1985). Les concepts utilisés dans ces deux modèles nous ont semblé davantage relever de la reconnaissance purement psychologique.

Cependant, afin que les praticiens dans les entreprises aient une meilleure compréhension des concepts du premier modèle (Bourcier & Palobart, 1997), qui ne nous semblaient pas être suffisamment vulgarisés, nous avons décidé d'utiliser les concepts de Brun et Dugas (2005), à savoir la Reconnaissance Existentielle, la Reconnaissance de l'Investissement et la Reconnaissance des Résultats, au lieu de ceux de Bourcier et Palobart. Nous avons donc établi une équivalence entre les concepts utilisés dans le modèle de Bourcier et Palobart (1997) et celui de Brun et Dugas (2005). Ci-dessous, un tableau permettant de comprendre la correspondance entre les 2 modèles :

Tableau 6 - Correspondance entre les concepts de reconnaissance de Bourcier et Palobart (1997) et ceux de Brun et Dugas (2005)

MODÈLE BOURCIER & PALOBART		
Considération- Reconnaissance	Reconnaissance de l'effort ou « pure »	Reconnaissance-récompense
↕	MODÈLE BRUN & DUGAS	↕
Reconnaissance existentielle	Reconnaissance de l'investissement au travail	Reconnaissance des résultats

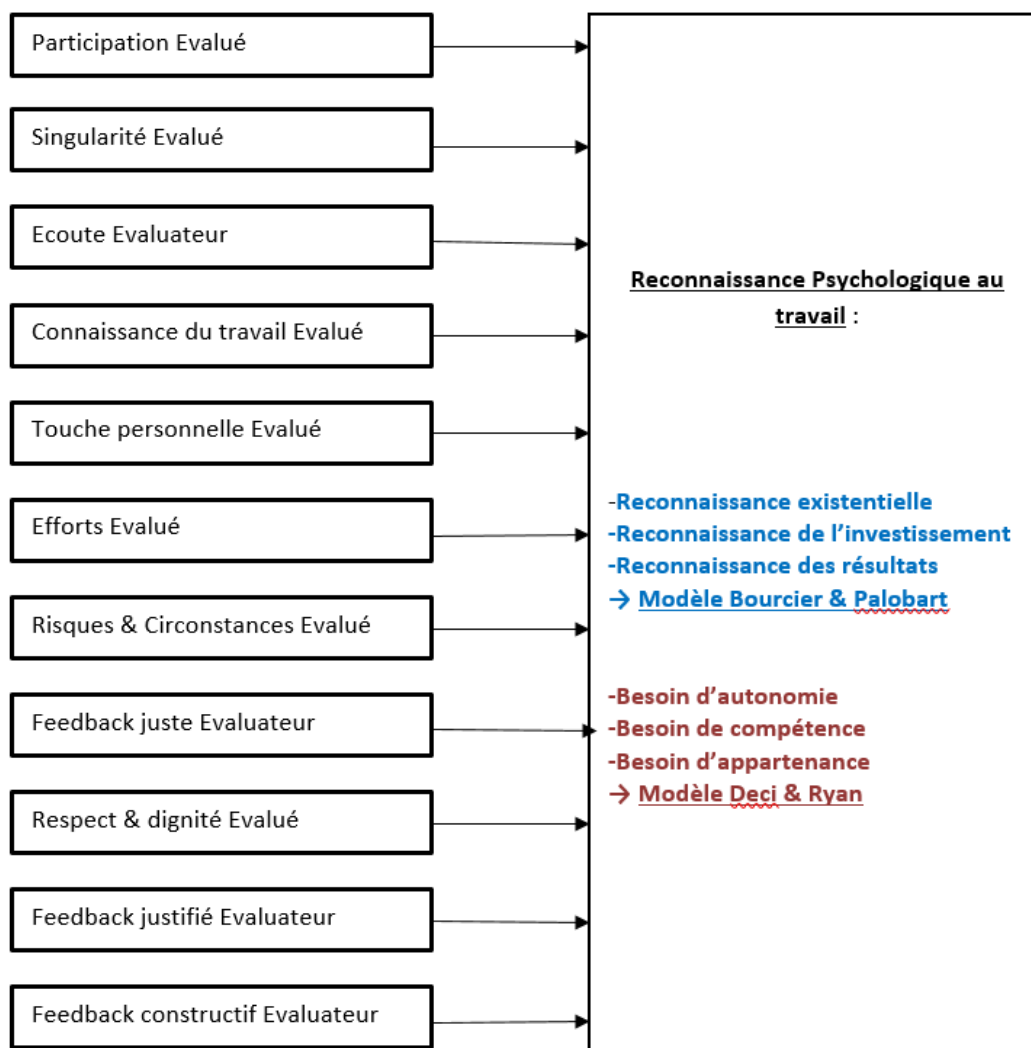
L'étude comporte donc six variables dépendantes, qui figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7- Les variables dépendantes

LES CONCEPTS DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	TYPES DE VARIABLES
La Reconnaissance Existentielle	Variable dépendante
La Reconnaissance de l'Investissement	Variable dépendante
La Reconnaissance des Résultats	Variable dépendante
Le Besoin d'Autonomie	Variable dépendante
Le Besoin de Compétence	Variable dépendante
Le Besoin d'Appartenance sociale	Variable dépendante

4.2.3. LE MODÈLE CONCEPTUEL GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

Figure 17- Le modèle conceptuel global de l'étude



4.2.4. LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Hypothèse 1 : La Participation de l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 2 : La prise en compte de la Singularité de l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 3 : Les Compétences de l'Évaluateur lors de l'EAE génèrent de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 3a : l'Écoute de l'Évaluateur lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 3b : la Connaissance du travail de l'Évalué par l'Évaluateur lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 4 : La prise en considération du travail réel de l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 4a : la prise en considération de la Touche personnelle de l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 4b : la prise en considération des Efforts de l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 4c : la prise en considération des Risques et des Circonstances de l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 5 : la prise en considération de la Justice organisationnelle à l'intérieur du processus de feedback lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 5a : le Feedback juste donné par l'Évaluateur à l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 5b : le sentiment de Respect et de Dignité ressenti par l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 5c : le Feedback justifié donné par l'Évaluateur à l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

Hypothèse 5d : le Feedback constructif donné par l'Évaluateur à l'Évalué lors de l'EAE génère de la reconnaissance psychologique.

4.3. LE RECUEIL ET L'EXPLOITATION DES DONNÉES

4.3.1. LE RECUEIL DES DONNÉES PAR LES QUESTIONNAIRES

Les questionnaires ont été envoyés par mail la plupart du temps (et parfois, par lettre postale) au responsable Ressources Humaines de l'entreprise ; lorsque l'organisation n'avait pas de responsable Ressources Humaines, les questionnaires ont été adressés au directeur général ou à un membre de la direction. Pour des organisations de grande taille (en général, de plus de 1000 salariés), les questionnaires ont été expédiés, souvent, à un responsable en charge de la performance ou de la formation. Ces interlocuteurs avaient la liberté de désigner un Évaluateur et un Évalué de leur choix, de distribuer à ces derniers leur questionnaire respectif ainsi que d'en assurer la restitution. Par conséquent, trois questionnaires par entreprise ainsi que le glossaire ont été envoyés par mail aux entreprises. En termes de procédure, les répondants étaient invités à remplir un questionnaire sur une base volontaire, de façon individuelle et anonyme. La participation à la recherche n'a pas comporté d'inconvénients, si ce n'est le fait que le participant devait donner de son temps de travail (estimé à 45 minutes par questionnaire) pour la passation du questionnaire. Les salariés sollicités avaient le droit de refuser de participer. Les objectifs de la recherche ainsi que les modalités de remplissage du questionnaire ont été indiqués dans le mail d'invitation à participer (Annexe J). L'envoi et la restitution des questionnaires ont eu lieu entre le 1^{er} janvier et le 30 août 2019 et beaucoup de relances téléphoniques ou par mail ont été faites durant cette période, à la fois, afin de récupérer les questionnaires dûment remplis (dans leur contenu) et la totalité des 3 questionnaires par entreprise (1 questionnaire à destination des DRH/DG/DAF, 1 questionnaire pour l'Évaluateur et 1 questionnaire pour l'Évalué). Le mail d'invitation à participer a été envoyé à 350 entreprises au total et seulement 48 ont accepté de répondre aux questionnaires. Nous en avons récolté en tout 104. Il est à noter que nous aurions dû récupérer 144 questionnaires puisque 3 formulaires par entreprise devaient être restitués. Les entreprises qui n'ont pas participé à l'étude et celles qui ont remis une partie des questionnaires ont invoqué souvent le manque de temps et, dans une moindre mesure, la confidentialité, la mise en place récente ou le « redesign » de leur processus d'évaluation. Afin de récupérer un maximum de questionnaires en vue d'un traitement statistique « raisonnable », lors des relances téléphoniques ou des rappels par mail, l'objet de la recherche a dû être « ré-explicitée » ainsi que l'intérêt ou la valeur ajoutée de celle-ci pour les entreprises ; ce travail a nécessité beaucoup de persévérance et de flexibilité.

4.3.2. LE RECUEIL DES DONNÉES PAR LES ENTRETIENS

Parmi les 48 organisations participantes, 5 ont sollicité un entretien dans leurs locaux pour des raisons de rapidité de remplissage et en vue de mieux comprendre les questions et les concepts. 3 entretiens consécutifs dans chaque organisation, respectivement avec un responsable Ressources Humaines, un Manager-Évaluateur et un salarié-Évalué ont eu lieu, ce qui a représenté un total de 15 entretiens. Il s'est avéré que les entretiens ont duré plus longtemps que prévu parce que les participants étaient plus intéressés, de façon générale, à débattre sur leur propre processus d'évaluation en interne que par le sujet de la thèse. A titre d'exemple, le DRH d'une de ces 5 entreprises a fait part à la doctorante, dès le début de leur entrevue, du fait qu'il n'était pas en faveur des évaluations annuelles qui, pour lui, engendraient beaucoup de rivalités entre les salariés et qu'il prônait davantage la fixation de KPI (« Key Performance Indicators ») collectifs issus de normes type ISO 9000 ; de ce fait, il laissait le libre choix à chaque responsable de service de conduire ou non des entretiens d'évaluation annuels avec leur équipe. Il a donc, été, assez difficile, de lui faire répondre convenablement au questionnaire. Un autre exemple est celui d'une Responsable de la gestion de la performance qui a soumis à la doctorante lors de leur entrevue son formulaire d'évaluation annuel en lui demandant de bien vouloir lui donner son avis sur l'échelle de notation ; la doctorante, ayant rapidement réalisé qu'elle s'adressait à sa personne dans son rôle de consultante Ressources humaines plutôt que de doctorante en psychologie du travail, a répondu brièvement à sa demande et a réussi à recadrer l'entretien. Enfin, dans une autre entreprise, lors des entrevues avec un Évaluateur et un Évalué, chacun a fait part à la doctorante de ses critiques sur le système d'évaluation utilisé de type « Forced Ranking » (Steward et al., 2010) ; là encore, en tant que doctorante (en phase de récolte de données), cette dernière a demandé, de façon courtoise aux deux interlocuteurs de revenir sur le questionnaire et en tant que consultante, elle a dû faire preuve de totale impartialité ; en effet, le DRH de cette société avec lequel la doctorante s'était entretenue en premier (avant le Manager-Évaluateur et le Salarié-Évalué) lui avait recommandé à la fin de leur discussion de rester très neutre avec les deux interlocuteurs qu'elle allait rencontrer après lui.

4.3.3. L'EXPLOITATION DES DONNÉES

Les données numériques et nominales ont été encodées, dans un premier temps, dans le logiciel Excel. Les réponses aux questions ouvertes (questions 6 et 7 relatives aux opinions des répondants sur l'entretien annuel d'évaluation et la reconnaissance au travail figurant dans la rubrique I des 3 questionnaires) ont été retranscrites dans Excel sous leur forme originale.

L'encodage des données numériques et nominales a été effectué au fur et à mesure de la restitution des questionnaires par les entreprises. Afin de contrôler l'état d'avancement de ces restitutions, un tableau sous format Excel a été créée (Annexe K).

Une nomenclature (Annexe L) a également été établie afin de pouvoir effectuer au préalable quelques statistiques générales dans Excel et surtout, en vue de transférer toutes les données dans le logiciel SPSS (version 26). Ce logiciel a permis d'analyser les données descriptives et corrélationnelles de l'étude.

CHAPITRE 5 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

5.1. LES RÉSULTATS DE LA PARTIE I DES QUESTIONNAIRES (« l'entrée en matière »)

5.1.1. L'EAE : SON IMPORTANCE ET SES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Nous avons posé la question sur l'importance de l'EAE uniquement au groupe DRH/DG/DAF et au groupe Évaluateur de la façon suivante :

- Pour le groupe DRH/DG/DAF : **votre entreprise, accorde-t-elle de l'importance à l'Entretien Annuel d'Évaluation (EAE) ?** Les répondants devaient répondre d'après l'échelle de Likert suivante : Pas du tout important, Pas important, Indifférent, Important ou Tout à fait important.
- Pour le groupe Évaluateur : **accordez-vous de l'importance à l'Entretien Annuel d'Évaluation (EAE) ?** Les répondants devaient répondre d'après la même échelle de Likert que ci-dessus.

Il est à noter que, pour les deux groupes, cette question a été posée légèrement différemment puisqu'on a demandé au groupe DRH/DG/DAF de s'exprimer au nom de leur entreprise. Ceci a été fait intentionnellement puisqu'il peut s'avérer que les DRH soient en faveur d'un EAE mais que leur direction ne partage pas la même appétence pour cet exercice, et, ce qui nous intéressait, était de recevoir l'avis de l'organisation (ou de sa direction) dans son ensemble et non du DRH uniquement à ce sujet.

Il n'existe pas de dépendance entre la variable Degré d'importance de l'EAE et le Type de répondants ($\chi^2 = 2,278$; $P = 0,517$) ; en effet, au sein de chacun des 2 groupes (DRH/DG/DAF, Évaluateurs), si l'on additionne les réponses « Important » et « Tout à fait important » ils sont **90% à penser que c'est important et tout à fait important**. Il n'existe pas d'étude, au Grand-Duché du Luxembourg pour corroborer l'importance accordée à l'EAE. Cependant, d'après une enquête réalisée par le Baromètre RH CSC-Liaisons Sociales-E&P (2008) auprès d'un panel de DRH d'entreprises européennes, 76% considèrent l'EAE comme un outil privilégié pour bâtir leur politique RH, loin devant d'autres outils comme le référentiel d'emplois et de compétences (38%) et le bilan de compétences (10%). Une autre étude effectuée, aux Etats-Unis par Murphy et Cleveland (1991) affirme que la mise en place des EAE concerne 90% des entreprises privées.

Après que les deux groupes aient exprimé leur avis sur le degré d'importance de l'EAE, nous leur avons posé une question ouverte sur les conditions de réussite d'un EAE : **Quelles sont, selon vous, la ou les conditions de réussite d'un Entretien Annuel d'Évaluation (EAE) ?** Ceci a été fait dans l'intention d'ouvrir le sujet, et, donc, de le rendre moins abrupt auprès des répondants. Cette question n'a pas été posée au groupe Évalué puisque nous avons estimé que le groupe DRH/DG/DAF et le groupe Évaluateur étaient les plus concernés vu qu'ils agissaient en tant que « chefs d'orchestre » dans le bon déroulement d'un EAE et, de ce fait, étaient mieux à même de répondre à cette question. Les réponses de chaque répondant par groupe se trouvent dans l'annexe M (groupe DRH/DG/DAF) et l'annexe N (groupe Évaluateurs) de façon exhaustive. Le tableau ci-dessous expose une synthèse des **réponses** des répondants (Groupe DRH/DG/DAF et Groupe Évaluateur) **répartis sur trois registres : les conditions préalables (et/ou processuelles), les conditions matérielles** ainsi que les **conditions intersubjectives** à l'EAE. Il est intéressant de noter que **les termes utilisés par les répondants sont parfois identiques ou proches des concepts sélectionnés dans la littérature sur l'Intersubjectivité de l'EAE** (dans le chapitre 3 de l'étude). Ces termes et leur correspondance avec les concepts sur l'Intersubjectivité de l'EAE sont surlignés en gras en noir dans le tableau ci-dessous et leur correspondance avec les concepts de la littérature figurent dans la colonne de droite du tableau.

Tableau 8 - Synthèse des réponses sur les conditions de réussite d'un EAE et leur correspondance avec les concepts d'intersubjectivité de l'EAE (Groupe DRH/DG/DAF et Groupe Évaluateur)

<u>LES CONDITIONS PRÉALABLES ET/OU PROCESSUELLES</u>	<u>LES CONDITIONS MATÉRIELLES</u>	<u>LES CONDITIONS INTERSUBJECTIVES</u>	<u>CORRESPONDANCE</u>
La préparation de l'EAE par l'évaluateur et l'évalué	Un formulaire appliqué à tous les collaborateurs (Objectivité des critères, critères d'évaluation)	Une écoute active (Écouter d'abord l'évalué, le salarié doit être écouté, avoir la possibilité de donner son point de vue , écoute mutuelle)	Écoute de l'Évaluateur
Le temps pour préparer l'EAE	Une description de fonction claire	Un dialogue (Un échange)	La Participation de l'Évalué (par la parole)
Le suivi de ou le feedback à l'évalué tout au long de l'année	Un acte documenté	Faire le point sur les objectifs fixés d'un commun accord La fixation et la discussion sur des objectifs clairs et précis	Participation de l'Évalué (par la fixation de ses objectifs) Feedback Constructif
La planification à l'avance de l'organisation de l'EAE	Une ambiance détendue (Une bonne introduction du sujet par l'évaluateur pour mettre en confiance le salarié évalué)	Une discussion franche, constructive, transparente	Feedback Constructif Feedback Juste

<u>LES CONDITIONS PRÉALABLES ET/OU PROCESSUELLES</u>	<u>LES CONDITIONS MATÉRIELLES</u>	<u>LES CONDITIONS INTERSUBJECTIVES</u>	<u>CORRESPONDANCE</u>
La formation de l'évaluateur	Une salle neutre	Reconnaître les efforts autant que les accomplissements.	Les compétences de l'Évaluateur La Reconnaissance de l'Investissement La Reconnaissance des Résultats
Informations au préalable pour l'évaluateur et l'évalué sur les objectifs de l'EAE	Une salle sans bruits, calme	Etre un soutien - donner des conseils	Feedback Constructif
Bien connaître son collaborateur et son métier	Une bonne allocation du temps	Conclusions ou feedback clair Un feedback sur les points d'amélioration et les points positifs	Singularité de l'Évalué Connaissance du Travail de l'Évalué Feedback Justifié
L'EAE doit être très important pour l'évaluateur et l'évalué	Disponibilité	Un feedback sur base de faits Discussion basée sur des faits significatifs (Ne pas se baser sur les faits récents uniquement)	Feedback Justifié Feedback Juste
		Le respect mutuel	Feedback Respectueux
		Relation de confiance entre l'évalué et l'évaluateur	Reconnaissance Existentielle Besoin d'Appartenance

<u>LES CONDITIONS PRÉALABLES ET/OU PROCESSUELLES</u>	<u>LES CONDITIONS MATÉRIELLES</u>	<u>LES CONDITIONS INTERSUBJECTIVES</u>	<u>CORRESPONDANCE</u>
		La bienveillance	Feedback Respectueux Reconnaissance Existentielle
		Etre juste	Feedback Juste

Il est intéressant d'observer également que certains termes utilisés par les répondants sont aussi proches de ceux choisis dans la littérature pour définir la Reconnaissance Psychologique au travail. Ceci nous amène à avancer que **certaines répondants font un amalgame entre les éléments intersubjectifs de l'EAE et la reconnaissance au travail ; donc, pour certains, des éléments intersubjectifs de l'EAE sont eux-mêmes de la reconnaissance** ; par exemple, pour le répondant qui a donné la réponse « Reconnaître les efforts » (ce qui correspond à la Reconnaissance de l'Investissement pour le concept global de Reconnaissance Psychologique), cet élément de reconnaissance est, pour lui, un élément intersubjectif ou une condition de réussite de l'EAE.

5.1.2. LA TRADUCTION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES

Nous avons posé encore une question ouverte, uniquement au groupe DRH/DG/DAF : **Comment se traduit la reconnaissance au travail dans votre entreprise ?** Nous avons estimé que, de par leur position centrale et/ou transversale au sein de leur organisation, ce groupe était le plus approprié pour expliquer les actions de reconnaissance dans leur entreprise. Les réponses de chaque répondant se trouvent dans l'Annexe O de façon exhaustive. Le tableau ci-dessous expose une synthèse de leurs réponses répartis sur deux registres : **la reconnaissance matérielle et la reconnaissance psychologique**. Il est intéressant de noter que **certaines termes utilisés par les répondants sont parfois identiques ou proches des concepts sélectionnés dans la littérature sur la Reconnaissance Matérielle et Psychologique au travail** ; ces termes ainsi que leur correspondance avec les concepts de Reconnaissance Psychologique, sont surlignés en gras en noir dans le tableau. Il est également pertinent d'observer que certains termes utilisés par les répondants sont aussi proches de ceux choisis dans la littérature pour définir l'Intersubjectivité de l'EAE ; ceci nous amène, également à noter que, **dans la perception de certains répondants, les éléments de la Reconnaissance Psychologique sont les éléments d'Intersubjectivité même de l'EAE**.

Tableau 9 - Synthèse des réponses sur la traduction de la reconnaissance au travail et leur correspondance avec les concepts de reconnaissance psychologique (Groupe DRH/DG/DAF)

<u>LA RECONNAISSANCE MATÉRIELLE</u>	<u>LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE</u>	<u>CORRESPONDANCE</u>
Salaire payé à temps	Messages de félicitations (Publiques ou privés)	Reconnaissance Existentielle Reconnaissance des Résultats
Augmentation de salaire	Remerciements	Reconnaissance Existentielle
Prime à l'ancienneté	Bons	Reconnaissance des Résultats
Primes (D'objectifs, exceptionnelles, annuelles, trimestrielles)	Echange (s) – Entretiens (constructifs, formels, informels et entretiens d'évaluation)	Feedback constructif
Avantages en nature	Donner du feedback à l'évalué (feedback positif, feedback individuel, feedback constructif)	Feedback constructif
Meilleures conditions de travail	La reconnaissance de la personne et de ses compétences.	La Reconnaissance Existentielle La Reconnaissance de l'Investissement
Bonus-Compléments	Flexibilité dans l'organisation du de travail (Congés, horaires, autres)	

<u>LA RECONNAISSANCE MATÉRIELLE</u>	<u>LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE</u>	<u>CORRESPONDANCE</u>
	Nomination de l'évalué (« Employé du Trimestre, "employé de l'année...etc.)	
	Implication de l'évalué dans les décisions	Participation de l'Évalué
	Les possibilités de formations	Besoin de compétence
	Respect et civilité envers les collaborateurs	Reconnaissance Existentielle Respect de l'Évalué
	Consultation régulière des collaborateurs	Participation de l'Évalué
	Evolution de carrière horizontale, verticale ou transversale (Plus de responsabilités, responsabilités différentes, missions complémentaires, préparation à une nouvelle fonction, participation à certains projets, prise en charge de sujets transversaux, projets spécifiques, promotion...etc.)	Besoin de compétence
	Reconnaissance des efforts (Y compris temps de présence) + reconnaissance des contributions de chacun à la stratégie et/ou aux résultats de l'entreprise	Reconnaissance de l'Investissement Reconnaissance des Résultats
	Plan de carrière-Programme de développement- Systèmes de fidélisation	Besoin de compétence
	Valorisation des réalisations /des succès de l'évalué	Reconnaissance des Résultats

<u>LA RECONNAISSANCE MATÉRIELLE</u>	<u>LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE</u>	<u>CORRESPONDANCE</u>
	Autonomie accordée à l'évalué pour la réalisation des tâches	Besoin d'Autonomie

5.1.3. L'EAE : LE VÉCU PERSONNEL PAR LES ÉVALUATEURS ET LES ÉVALUÉS

Cette dernière question ouverte a été posée seulement aux groupes Évaluateurs et Évalués : **Comment vivez-vous, personnellement, l'Entretien Annuel d'Évaluation (EAE) ?** Nous avons estimé que cette question devait seulement être adressée à ces 2 interlocuteurs car ils sont les plus concernés par l'EAE en termes d'enjeux relationnels et professionnelles. Nous souhaitons voir, par cette question, surtout, le niveau psychologique de l'EAE. Les réponses de chaque répondant par groupe se trouvent dans l'Annexe P (groupe Évaluateurs) et l'Annexe Q (groupe Évalués) de façon exhaustive. Le tableau ci-dessous expose une synthèse de leurs réponses sur **le registre émotionnel uniquement** :

Tableau 10 - Synthèse des réponses sur le vécu de l'EAE (Groupe Évaluateur)

REPONSES DU REGISTRE EMOTIONNEL
Moment agréable (Amical – chaleureux-serein)
Certains évalués ont peur de l'EAE
Moment intéressant
Désagréable (Messages difficiles à délivrer-pas naturel)
Un respect entre évalué et évaluateur doit être instauré
Un défi (Il faut parler vrai et savoir ce qu'on a envie d'aborder, parler d'axes de développement et aussi écouter l'autre)

REPONSES DU REGISTRE EMOTIONNEL
Très bien (Très positivement-parfaitement bien)
Moment privilégié (Moment important)

Bien qu'il soit difficile d'avancer des certitudes en raison des réponses diverses des répondants et de leur faible nombre, nous pouvons tout simplement observer **une tendance de la part des Évaluateurs à vivre l'exercice de l'EAE de façon plutôt positif mais qu'il demeure parfois difficile à mettre en œuvre.**

Tout comme les Évaluateurs, dans le tableau ci-dessous, nous avons la synthèse des réponses pour les Évalués :

Tableau 11- Synthèse des réponses sur le vécu de l'EAE (Groupe Évalué)

REPONSES DU REGISTRE ÉMOTIONNEL
Bien
Stressé
Moment privilégié
Pas toujours très bien
Exercice très positif et nécessaire
Sereinement
Très bien
Une formalité

REPONSES DU REGISTRE ÉMOTIONNEL
Comme si c'était un examen de fin d'année
Moment d'échange (de perceptions, de discussions)
Moment de partage
Sentiment mitigé

Tout comme le groupe des Évaluateurs, bien qu'il soit difficile d'établir un état par des réponses à des questions ouvertes en raison de leur diversité et parce que le nombre de répondants est petit, nous pouvons seulement affirmer qu'il y a **une tendance de la part des Évalués à vivre l'exercice de l'EAE de façon plutôt positif.**

5.2. LES RÉSULTATS SUR LES PARTIES II À VI DES QUESTIONNAIRES : « l'objet de l'étude »

Dans ce paragraphe, nous observons le lien qui pourrait exister entre le concept global d'Intersubjectivité de l'EAE et le concept global de Reconnaissance Psychologique par l'analyse de l'impact des éléments constituant le concept de l'Intersubjectivité de l'EAE sur les éléments composant la Reconnaissance psychologique. En fait, nous exposerons les résultats obtenus sur l'effet des 11 concepts constituant l'Intersubjectivité de l'EAE sur les 6 concepts de la Reconnaissance Psychologique. Cependant, avant cela, vu le nombre important de concepts utilisés, il nous a paru judicieux de donner la signification de chaque concept et de leur mesure ainsi que d'afficher de nouveau le modèle conceptuel général de l'étude.

5.2.1. RAPPEL SUR LES CONCEPTS ET LE MODÈLE CONCEPTUEL GÉNÉRAL

5.2.1.1. Définition et mesure des concepts utilisés

Dans ce chapitre, les concepts identifiés dans la littérature sur l'Intersubjectivité de l'EAE (11 concepts) et sur la Reconnaissance Psychologique au travail (6 concepts) sont expliqués sommairement ainsi que leur mesure.

5.2.1.1.1. Les concepts relatifs à l'Intersubjectivité de l'EAE (11 concepts)

La Participation de l'Évalué : cela signifie que l'Évalué est « acteur » lors de l'EAE, que ce soit par la participation à la fixation de ses objectifs, par sa prise de parole ou par son auto-évaluation (il est à noter que l'auto-évaluation est une action préalable à l'EAE, qui n'est pas jugé forcément nécessaire par toutes les entreprises, et, de ce fait, elles ne la mettent pas toutes en œuvre au sein de leur organisation).

La Singularité de l'Évalué : l'Évaluateur tient compte de la personnalité de l'Évalué, de ses valeurs, de ses propres capacités, de ses préférences, de ses dons particuliers, de son originalité, tout ce qui le rend tel qu'il ne puisse être confondu avec un autre ; lors de l'EAE, l'Évaluateur s'adresse à l'individu et ne se limite pas à sa dimension professionnelle.

L'Écoute de l'Évaluateur : L'Écoute de l'Évaluateur consiste à aller bien au-delà de la fonction « entendre » et suppose de comprendre réellement les attentes, les contraintes et les émotions de l'Évalué dans le cadre de sa fonction. L'Évaluateur tient compte à la fois des faits et de l'émotivité de l'Évalué et est capable d'accueillir l'expression de points de vue divergents de la part de son Évalué tout en restant calme.

La Connaissance du travail de l'Évalué : L'Évaluateur doit connaître les différentes tâches et contraintes composant la fonction de l'Évalué, les compétences à mobiliser pour tenir sa fonction et la performance attendue dans son rôle.

La Touche personnelle de l'Évalué : L'Évaluateur prend en considération les façons de faire personnelles que l'Évalué a acquies dans sa fonction (voire, son originalité). Etant conscient que les façons de faire ne sont pas toujours observables et mesurables, l'Évaluateur doit être en mesure de les identifier, par exemple en demandant à l'Évalué de s'exprimer lors de l'EAE à ce sujet par l'utilisation de questions ouvertes.

Les Efforts de l'Évalué : L'Évaluateur prend en considération les efforts de l'Évalué même si ce dernier n'a pas permis à l'Évalué d'aboutir totalement aux résultats escomptés. Un effort est caractérisé par son intensité (le degré d'énergie), son orientation (ce vers quoi il tend) et sa persistance (la durée pendant laquelle il s'exerce).

Les Risques et les Circonstances extérieures l'Évalué : L'Évaluateur prend en considération les risques pris par l'Évalué et les circonstances extérieures dans l'évaluation de son travail. Les facteurs extérieurs peuvent trouver leur origine dans l'entreprise et son environnement externe (exemple : arrêt de la commercialisation de certains produits en raison de la perte d'un client) ou au sein de l'Évalué (exemple : arrêt-maladie de longue durée d'un employé).

Le Feedback juste : le feedback juste est lorsque l'Évaluateur donne un feedback qui correspond exactement ou le plus près possible à la contribution de l'Évalué à une performance définie (cela rejoint le concept de **justice distributive**). Afin d'émettre un feedback juste, l'Évaluateur doit pouvoir se baser sur des critères d'évaluation préalablement définis en matière d'objectifs (= niveau de résultat(s) à atteindre par l'Évalué) et de compétences (= le choix par l'Évalué de la mobilisation de certaines compétences pour atteindre ses objectifs ainsi que le niveau atteint dans les compétences en question).

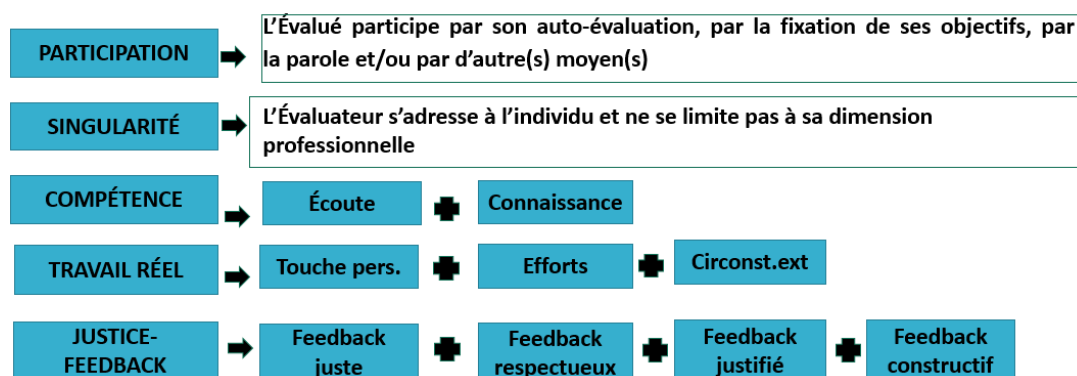
Le Respect et la Dignité de l'Évalué : le feedback digne et respectueux représente la façon dont l'Évaluateur communique le feedback à son Évalué. Cette communication doit prendre en compte le rôle de la dignité et du respect de l'Évalué (cela rejoint le **concept de justice interpersonnelle**).

Le Feedback justifié : L'Évaluateur donne des informations/explications détaillées sur l'évaluation faite à l'égard de l'Évalué afin que ce dernier comprenne, voire accepte le jugement de son Évaluateur (cela rejoint le concept de **justice informationnelle**).

Le Feedback constructif : L'Évaluateur doit être en mesure de formuler un feedback sur une évaluation même négative de façon à la rendre acceptable par l'Évalué. Il est clair qu'un employé ayant une évaluation négative, n'en ressort pas satisfait en général. Mais, l'Évaluateur doit faire en sorte que l'**Employé** intègre, comprenne et finalement **accepte son jugement**.

Le schéma ci-dessous présente les 11 variables retenues pour l'étude pour le concept d'intersubjectivité de l'EAE.

Figure 18- Schéma sur les 5 concepts intersubjectifs principaux de l'EAE, déclinés en 11 concepts



5.2.1.1.2. La mesure des concepts relatifs à l'Intersubjectivité de l'EAE

L'importance de chacun des concepts de l'Intersubjectivité de l'EAE a été mesurée en demandant aux répondants si ces concepts étaient mis en œuvre ou étaient manifestes lors d'un EAE. A titre d'exemple, pour le concept « la Participation de l'Évalué », il a été posé la question suivante :

PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUÉ INTERVIENNE LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE) ? ☐ Non ☐ Oui ☐ Partiellement

Si nous prenons un autre exemple tel le concept « la Singularité de l'Évalué », la question était la suivante :

LORS DE L'EAE, PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUATEUR S'ADRESSE À SON ÉVALUÉ EN TANT QU'UN INDIVIDU ET/OU EN TANT QUE SALARIÉ ? ☐ L'individu, ☐ Le salarié, ☐ Les deux (L'individu et le salarié)

Enfin, citons un dernier exemple de question sur le concept « Écoute de l'Évaluateur » :

PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUATEUR FASSE PREUVE D'ÉCOUTE À L'ÉGARD DE SON ÉVALUÉ LORS DE L'EAE ?
☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Indifférent ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

5.2.1.1.3. Les concepts relatifs à la Reconnaissance Psychologique (6 concepts)

Les concepts relatifs à la Reconnaissance Psychologique au travail sont issus de deux modèles, celui de Bourcier & Palobart (1997) et celui de Deci & Ryan (1985). Vu que le modèle de Bourcier & Palobart définit la Reconnaissance Psychologique comme un dosage équilibré de trois concepts, à savoir la Reconnaissance Existentielle, la Reconnaissance de l'Investissement et la Reconnaissance des Résultats, ils ont été utilisés en guise de 3 variables pour l'étude. Quant au modèle de Deci & Ryan affirmant que l'assouvissement de trois besoins, à savoir le Besoin d'Autonomie, le Besoin de Compétence et le Besoin d'Appartenance sociale contribuent au bien-être des personnes (dont la reconnaissance psychologique fait partie ; voir chapitre 6 sur les discussions de l'étude à ce sujet), nous avons pris, également en considération ces trois concepts à titre de variables pour l'étude. Ci-dessous, une définition concise des six concepts relatifs à la Reconnaissance Psychologique au travail :

La Reconnaissance Existentielle : la reconnaissance existentielle porte sur le Salarié en tant qu'individu distinct, doté de sentiments et d'intelligence et d'une expertise bien à lui. Il s'agit d'une reconnaissance accordée d'emblée à chacun, pour la simple raison qu'il est un être humain. La reconnaissance existentielle suppose qu'on s'adresse à la personne plus en tant qu'individu et moins en tant que salarié.

La Reconnaissance de l'Investissement au travail : Il s'agit de la reconnaissance de l'investissement dans le travail selon laquelle le Salarié est reconnu pour ses efforts, son application à la tâche et la régularité de son investissement. Cette reconnaissance est mise en avant même si le Salarié n'a pas atteint ou a réalisé partiellement ses objectifs/performance.

La Reconnaissance des Résultats : elle porte sur le niveau d'atteinte des objectifs/performance du Salarié qui a permis de contribuer à un certain rendement et/ou productivité dans son équipe, son service ou son entreprise.

Le Besoin d'Autonomie : le besoin d'autonomie est la possibilité pour le Salarié de décider volontairement de s'engager dans des tâches qui correspondent à ses propres ressources et valeurs. Le Salarié peut effectuer ses tâches de la façon qui lui convient le mieux, du moment qu'elles permettent d'aboutir au niveau de performance attendu par son Évaluateur.

Le Besoin de Compétence : le besoin de compétence représente le sentiment d'efficacité que le Salarié éprouve dans son environnement de travail, qui se traduit par la confiance dans ses propres compétences et actions. Ce sentiment d'efficacité génère une envie constante d'apprendre, de s'améliorer et de relever des défis.

Le Besoin d'Appartenance sociale : le besoin d'appartenance sociale représente le besoin d'établir des relations satisfaisantes et sécurisantes avec son Évaluateur ou son Manager direct. L'Évalué, a, de ce fait, le sentiment d'être compris, accepté, se sent en confiance et respecté par son Évaluateur.

Les deux schémas ci-dessous présentent les 6 concepts retenus pour la reconnaissance psychologique au travail dans le cadre de l'étude.

Figure 19 - Les trois concepts de la reconnaissance psychologique au travail retenus pour l'étude, issus des concepts de Brun et Dugas (2005) adaptés au modèle de Bourcier et Palobart (1997)

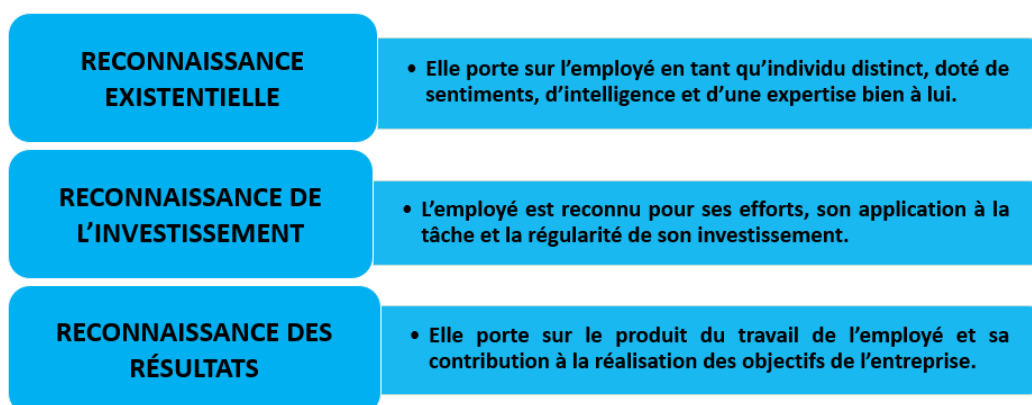
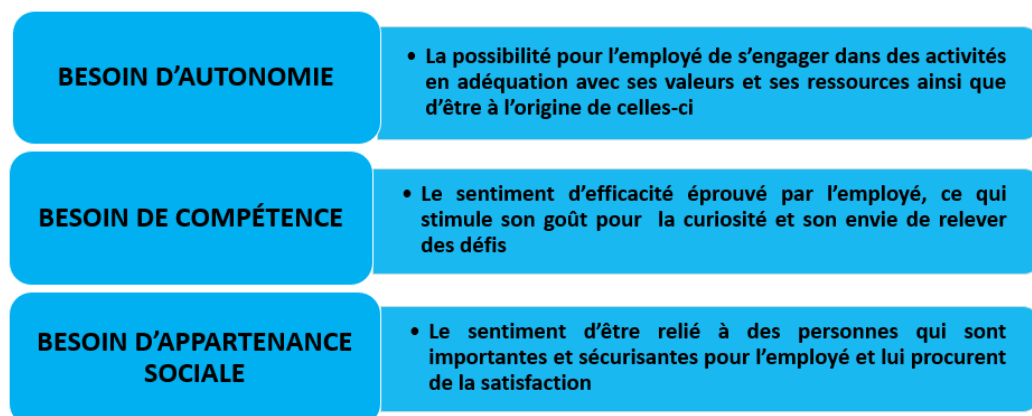


Figure 20 – Les trois concepts de la reconnaissance psychologique au travail retenus pour l'étude, issus des concepts de Deci et Ryan (2005)



5.2.1.1.4. La mesure des concepts relatifs à la Reconnaissance Psychologique

Afin de mesurer les six concepts relatifs à la Reconnaissance Psychologique, il a été demandé aux répondants de cocher une ou plusieurs cases à la question suivante :

QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE, SELON VOUS, EST ASSOUVI CHEZ L'ÉVALUÉ PAR L'ÉCOUTE DE L'ÉVALUÉ PAR SON ÉVALUATEUR LORS DE L'EAE ?

(Vous pouvez cocher plusieurs cases)

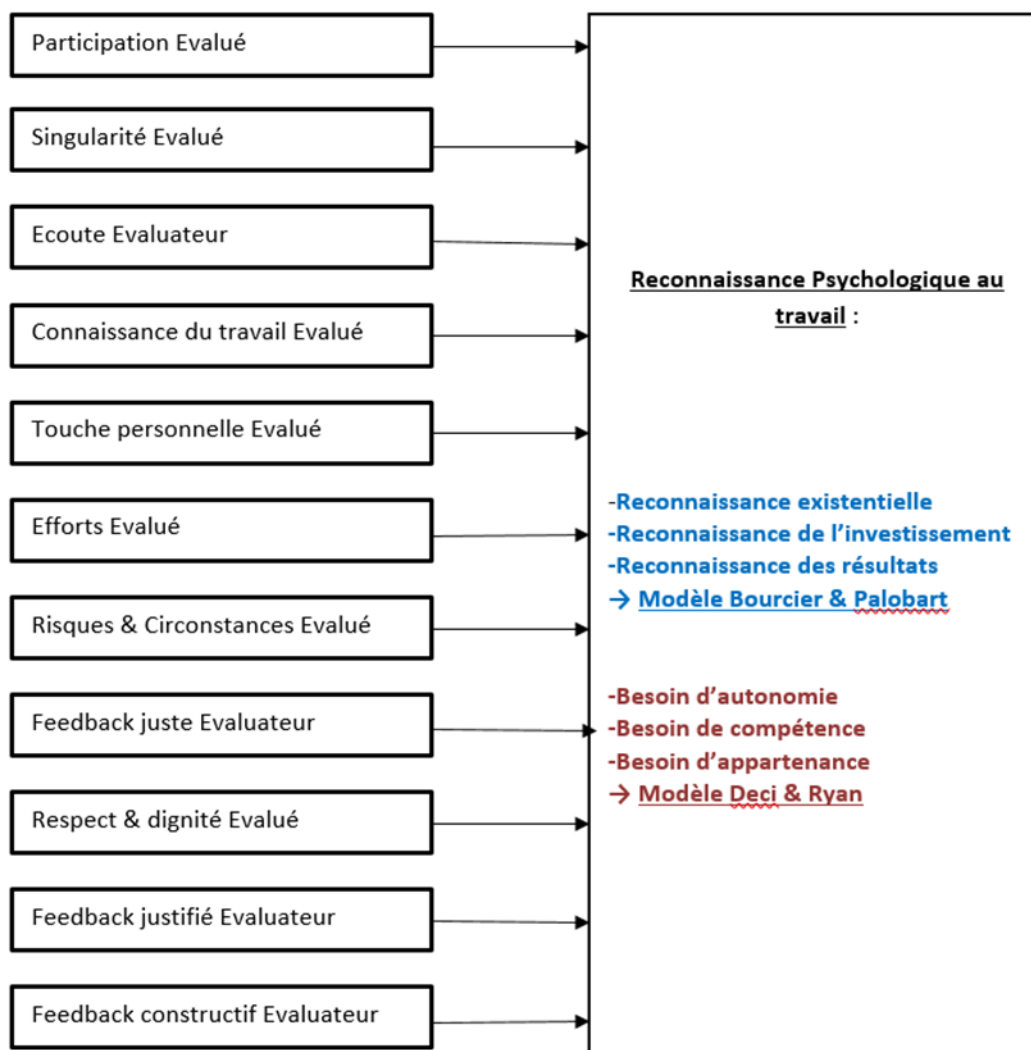
- ☐ Sa reconnaissance existentielle (ses sentiments, son intelligence et son expertise sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ La reconnaissance de son investissement (les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ La reconnaissance de ses résultats (l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/résultats est mise en avant lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ L'évalué se sent autonome (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ L'évalué se sent compétent (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale (Il se sent compris, accepté et en confiance avec son évaluateur lors et à l'issue de l'EAE)

Lorsqu'une ou plusieurs cases ont été cochées par les répondants, les réponses ont été considérées comme réponses « Oui ». Dans le cas contraire, les réponses ont été comptabilisées comme réponses « Non ».

5.2.1.2. Le modèle conceptuel général de l'étude

Le schéma ci-dessous montre le modèle conceptuel de l'étude contenant les 11 concepts d'Intersubjectivité de l'EAE (11 variables indépendantes) et les 6 concepts constituant la Reconnaissance Psychologique (6 variables dépendantes).

Figure 21- Le modèle conceptuel global de l'étude



5.2.2. RÉSULTATS SUR LA MESURE DU CONCEPT DE L'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'EAE : les leviers de l'EAE sont-ils manifestes ou mis en œuvre dans les entreprises et à quel degré ?

Les résultats sur la mesure du concept d'Intersubjectivité EAE sont indiqués dans le tableau ci-dessous, par ordre décroissant. En effet, ce tableau indique le pourcentage de répondants utilisant l'un ou l'autre levier (élément) de l'EAE au sein de son entreprise parmi les 11 au total (Participation de l'Évalué, la Singularité de l'Évalué, l'Écoute de l'Évaluateur, la Connaissance du travail de l'Évalué, la Touche personnelle de l'Évalué, les Efforts de l'Évalué, les Circonstances extérieures de l'Évalué, le Feedback juste, le Respect, le Feedback justifié et le Feedback constructif). Afin de simplifier la lecture de ce tableau, seulement les réponses jugées positives, c'est-à-dire les réponses « Oui », ou « Individu + Salarié » ou « D'accord » et « Tout à fait d'accord » de l'ensemble des 3 groupes de répondants figurent dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 - Réponses en pourcentage de l'utilisation de chaque élément (ou levier) d'intersubjectivité de l'EAE au sein des organisations

LES LEVIERS DE L'EAE	Nombre de répondants	Oui	Individu + Salarié	D'accord	Tout à fait d'accord	D'accord + Tout à fait d'accord
L'Écoute de l'Évaluateur	102			56,90%	36,30%	93,20%
La prise en considération des Efforts de l'Évalué	103			67,00%	24,30%	91,30%
La prise en compte de la Touche personnelle de l'Évalué	102			59,80%	30,40%	90,20%
La Participation de l'Évalué	103	89,30%				
La Connaissance du travail de l'Évalué par l'Évaluateur	102			62,70%	26,50%	89,20%
Le Feedback justifié	98			62,20%	20,40%	82,60%
La prise en compte de la Singularité de l'Évalué	103		82,50%			
Le sentiment de Respect et de Dignité de l'Évalué	101			52,50%	29,70%	82,20%
Les Risques et les Circonstances extérieures de l'Évalué	97			60,80%	16,50%	77,30%
Le Feedback constructif	99			51,50%	25,30%	76,80%
Le Feedback juste	103			63,10%	12,60%	75,70%

Plus de 7 répondants sur 10 estiment que les 11 éléments d'Intersubjectivité sont manifestes ou mis en œuvre lors d'un EAE.

Les leviers les plus utilisés

Parmi les 11 éléments de l'EAE, ceux qui sont les plus prépondérants sont **l'Écoute de l'Évaluateur, la prise en considération des Efforts de l'Évalué, le prise en compte de la Touche personnelle**. En moyenne pour ces 3 leviers, **les réponses sont supérieures à 90% en additionnant les réponses « D'accord » et « Tout à fait d'accord »**).

L'Écoute de l'Évaluateur : 57% de tous les répondants sont d'accord et 37% sont tout à fait d'accord sur le fait que les Évaluateurs font preuve d'écoute lors d'un EAE ; Cette variable est jugée de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants ($\chi^2 = 4,957$; $P = 0,549$).

Les Efforts de l'Évalué : 67% de tous les répondants sont d'accord et 24% sont tout à fait d'accord que les Efforts de l'Évalué sont pris en compte par l'Évaluateur lors d'un EAE ; cette variable est également jugée de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants ($\chi^2 = 9,081$; $P = 0,169$).

La Touche personnelle : 60% de tous les répondants sont d'accord et 30% sont tout à fait d'accord que la Touche personnelle de l'Évalué est prise en considération par l'Évaluateur lors d'un EAE ; cette variable est également jugée de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants ($\chi^2 = 4,742$; $P = 0,577$).

Les autres leviers utilisés

La Participation de l'Évalué, la Connaissance du travail de l'Évalué, le Feedback justifié, la Singularité de l'Évalué et le Respect de l'Évalué ont obtenu, en moyenne, **des taux de réponses compris entre 80 % et 90%** (en agrégeant les réponses « D'accord » et « Tout à fait d'accord » pour la Connaissance du travail, le Feedback justifié et le Respect ; en prenant seulement en considération les réponses « Oui » pour la Participation de l'Évalué ; en considérant uniquement les réponses « Individu + Salarié » pour la Singularité de l'Évalué).

Tout d'abord, nous avons décidé de vous exposer les résultats pour la Connaissance du travail, le Feedback justifié et le Respect de l'Évalué car ces 3 variables proposent le même type de modalité de réponses : ☐ Pas du tout d'accord ☐ Pas d'accord ☐ Indifférent ☐ D'accord ☐ Tout à fait d'accord

La Connaissance du travail : 63% de tous les répondants sont d'accord et 27% sont tout à fait d'accord sur le fait que les Évaluateurs détiennent une bonne connaissance du travail de l'Évalué lors d'un EAE ; Cette variable est jugée de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants ($\chi^2 = 3,611$; $P = 0,729$).

La Feedback justifié : 63% de tous les répondants sont d'accord et 20% sont tout à fait d'accord sur le fait que les Évaluateurs justifient leur feedback lors d'un EAE ; Cette variable est jugée de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants ($\chi^2 = 4,298$; $P = 0,636$).

Le Respect de l'Évalué : 52% des répondants sont d'accord et 30 % sont tout à fait d'accord sur le fait que les Évaluateurs confèrent un sentiment de respect et de dignité auprès des Évalués lors de l'EAE ; Cette variable est jugée de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants ($\chi^2 = 6,838$; $P = 0,336$).

Ensuite, nous avons décidé de vous exposer les résultats pour la Participation de l'Évalué et la Singularité de l'Évalué l'un à la suite de l'autre car ces 2 variables proposent des modalités de réponses plus spécifiques par rapport à celles d'autres variables.

La Participation de l'Évalué : il nous a semblé intéressant de **mesurer le degré de participation de l'Évalué** lors d'un EAE. Ci-dessous, les résultats :

ont répondu « partiellement » 50 % ont répondu que l'auto-évaluation était appliquée et 50% qu'elle ne l'était pas. Dans le groupe Évalué, ceux qui ont répondu partiellement, ont été 67% à répondre qu'elle était appliquée et 33 % qu'elle n'était pas.

Lorsqu'un employé intervient partiellement lors d'un EAE, la Direction et les Gestionnaires pensent à 50% que c'est par l'auto-évaluation alors que les Évalués surestiment cela (presque 7 Évalués sur 10).

➤ La Participation de l'Évalué par la fixation d'objectifs

Parmi les 98% de répondants (ceux qui ont donné les réponses « Oui » et « Partiellement » à la Participation de l'Évalué), **85% pensent que l'Évalué participe à l'EAE par la fixation de ses objectifs et 15 % pensent le contraire**. Ce lien n'est pas jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 20,707$; $P < 0,001$) ; le lien entre la Participation de l'Évalué et la Participation de l'Évalué par la fixation de ses objectifs est moyen (coefficient de contingence de 0,414). En effet, dans le groupe DRH/DG/DAF qui a répondu « partiellement », ils ont été 100% à répondre que l'Évalué ne fixe pas ses objectifs. Dans le groupe Évaluateurs qui a répondu partiellement, ils ont été 50% à répondre oui et 50 % à répondre non. Enfin, dans le groupe Évalué qui a répondu partiellement, ils ont été 67% à répondre oui et 33 % à répondre non.

Lorsqu'un employé intervient partiellement lors d'un EAE, la Direction (100%) pense qu'il ne contribue pas à la fixation de ses objectifs, les Évaluateurs sont mitigés (1 Évaluateur sur 2) et 1 Évalué sur 3 estime ne pas pouvoir fixer ses objectifs.

➤ La Participation de l'Évalué par la parole

Parmi les 98% de répondants (ceux qui ont donné les réponses « Oui » et « Partiellement » à la Participation de l'Évalué), **94% pensent que l'Évalué participe à l'EAE par son expression et 6 % ne partagent pas cet avis**. Ce lien n'est pas jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 4,615$; $P < 0,01$) ; le lien entre la Participation de l'Évalué et la Participation de l'Évalué par la parole est moyen (coefficient de contingence de 0,210). En effet, dans le groupe DRH/DG/DAF qui a répondu « partiellement » ils ont été 100% à répondre que l'Évalué peut s'exprimer. Dans le groupe Évaluateur qui a répondu partiellement, ils ont été 75% à répondre oui et 25% à répondre non. Enfin, dans le groupe Évalué qui a répondu partiellement, ils ont été 67% à répondre oui et 33 % à répondre non.

Lorsqu'un employé intervient partiellement lors d'un EAE, le fait qu'un employé puisse s'exprimer est jugé plus favorablement au sein de la Direction (100%) et des Gestionnaires (75%) qu'au sein des Évalués (1 Évalué sur 3 pense qu'il ne peut pas prendre la parole même lorsque sa participation est partielle lors d'un EAE).

➤ La Participation de l'Évalué par d'autre(s) moyen(s)

Parmi les 98% de répondants (ceux qui ont donné les réponses « Oui » et « Partiellement » à la Participation de l'Évalué), **moins d'1 personne sur 7 (16%) pense que l'Évalué participe par d'autres façons et 84% pensent que la participation de l'Évalué ne se manifeste pas par d'autres moyens**. Les 3 groupes de répondants (Groupe DRH/DG/DAF, Évaluateurs et Évalués) jugent cela de manière équivalente ($\chi^2 = 0,285$; $P = 0,594$.)

La Singularité de l'Évalué : il nous a paru judicieux de voir si l'Évaluateur prenait en compte la personne ou le salarié uniquement ou les deux en même temps lors d'un EAE. Ci-dessous les résultats :

Tableau 15 – Prise en compte de la Singularité de l'Évalué par l'Évaluateur

	Singularité de l'Évalué		
	Individu	Salarié	Individu +Salarié
Réponses en pourcentage de la totalité des répondants	11,70%	5,80%	82,50%

11% des répondants pensent que l'Évaluateur prend en compte uniquement la dimension individuelle de l'Évalué, 6 % qu'il ne considère que sa dimension professionnelle et **83% sont d'avis que les 2 dimensions sont prises en considération simultanément lors d'un EAE.**

Les 3 groupes de répondants ne jugent pas cette affirmation de la même façon ($\chi^2= 10,371$; $P< 0,05$.). Le groupe Évaluateurs pense que les 2 dimensions (Individu +Salarié) sont davantage considérées (94%) alors que le groupe Évalué sous-estime cela (27% des Évalués, pensent, tout de même, qu'uniquement la dimension individuelle est considérée lors d'un EAE).

Par conséquent, même si les 2 dimensions, individuelle et professionnelle, sont considérées lors d'un EAE, il y a encore des employés qui pensent que leur Évaluateur ne considère que la dimension individuelle (moins d'un Évalué sur 3).

Les leviers les moins utilisés

Les leviers de l'EAE étant les moins utilisés (mais quand même utilisés) sont les **Circonstances extérieures, le Feedback constructif et le Feedback juste. En effet, en moyenne, pour ces 3 leviers, nous avons approximativement 1 répondant sur 4 (25%) jugeant que ces leviers ne sont pas employés et environ plus de 7 sur 10 pensant le contraire.**

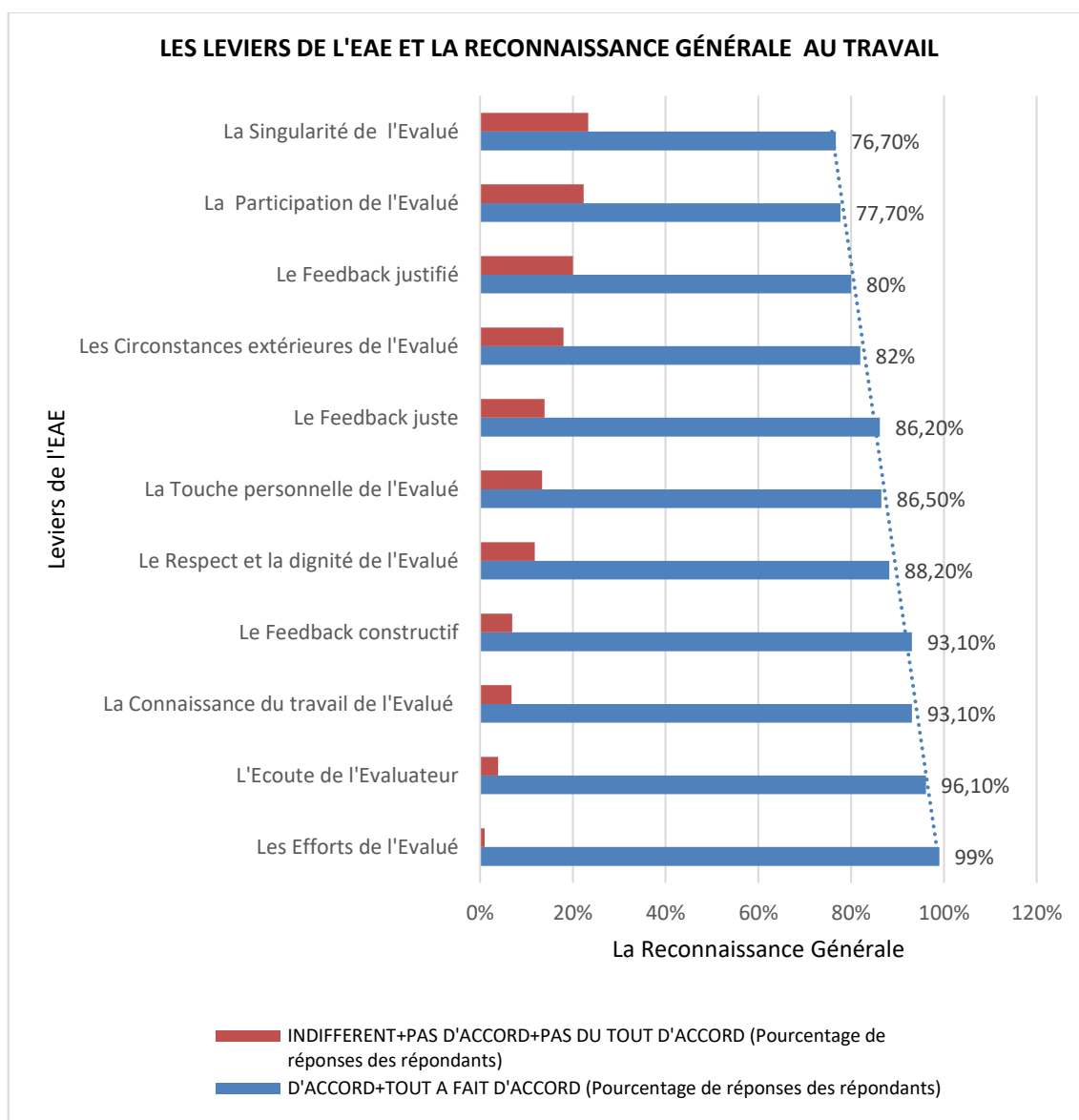
Les 2 variables, Circonstances extérieures et Feedback juste sont jugées de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants respectivement ($\chi^2= 1,116$; $P= 0,981$) pour les Circonstances extérieures et ($\chi^2= 12,344$; $P= 0,137$.) pour le Feedback juste.

Le Feedback constructif n'est pas jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2= 13,879$; $P< 0,05$.) ; le lien entre le Feedback constructif et le type de répondants est moyen (coefficient de contingence de 0,351). **En effet, alors que les 2 groupes Évalués et Évaluateurs surestiment la présence du Feedback constructif lors d'un EAE (respectivement 90% et 86% à être d'accord et tout à fait d'accord), le groupe DRH/DG/DAF le sous-estime (40% d'indifférents et de pas d'accord).**

5.2.3. RÉSULTATS SUR L'EFFET DE L'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'EAE SUR LA RECONNAISSANCE EN GÉNÉRAL : les leviers ou les critères de l'EAE apportent-ils de la reconnaissance en général ?

Nous avons différencié le concept de Reconnaissance Général à celui de Reconnaissance Psychologique pour deux raisons. Tout d'abord, les employés et les gestionnaires dans les entreprises utilisent davantage le terme « reconnaissance » que « reconnaissance psychologique ». D'autre part, demander aux répondants leur avis sur la reconnaissance en général était un moyen de les faire entrer dans le sujet de la reconnaissance psychologique de façon progressive et moins abrupte en vue de se familiariser avec le concept. Il est à noter que la variable Reconnaissance Générale ne fait pas partie du modèle conceptuel général de l'étude, que l'on trouve en paragraphe e 5.2.1.2. Le graphique ci-dessous montre les résultats obtenus sur l'effet des 11 leviers intersubjectifs de l'EAE sur la Reconnaissance Générale :

Figure 22 - Réponses en pourcentage de l'effet de chaque levier d'intersubjectivité de l'EAE sur la Reconnaissance au travail en général



Nous pouvons constater que, dans l'ensemble, les résultats sont très positifs puisque nous avons plus de 7 répondants sur 10 qui pensent que chaque levier de l'EAE apporte ou apporterait de la Reconnaissance Générale s'ils sont ou étaient utilisés dans leur entreprise. Cependant, si nous comparons ces résultats à ceux obtenus pour la mesure de chaque critère (paragraphe 5.2.2.) et prenons uniquement les 2 critères avec les scores les plus élevés et les 2 critères avec les scores les plus bas, nous arrivons aux conclusions suivantes :

- Les 2 critères avec des scores élevés : l'Écoute de l'Évaluateur et les Efforts de l'Évalué
En moyenne, alors qu'un peu moins d'1 répondant sur 10 pense que ces leviers ne sont pas utilisés dans leur entreprise, ils sont à plus de 9 sur 10 à estimer qu'ils répondent ou répondraient à la reconnaissance en général.
- Les 2 critères avec les scores les moins élevés : le Feedback constructif et le Feedback juste

En moyenne, alors qu'1 répondant sur 4 juge que ces leviers ne sont pas manifestes dans leur entreprise, ils sont à plus de 8 sur 10 à estimer qu'ils apportent ou apporteraient de la reconnaissance en général.

Pour ces 4 derniers leviers intersubjectifs de l'EAE, ils sont jugés de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants, respectivement, pour l'Écoute de l'Évaluateur ($\chi^2 = 5,860$; $P = 0,439$.), pour les Efforts de l'Évalué ($\chi^2 = 3,830$; $P = 0,429$.), pour le Feedback constructif ($\chi^2 = 7,538$; $P = 0,480$.) et pour le Feedback juste ($\chi^2 = 6,132$; $P = 0,632$.)

Il est intéressant de faire une remarque pour **la Singularité de l'Évalué** si on compare les résultats obtenus sur son effet avec la Reconnaissance Générale et les résultats obtenus sur sa mesure (au paragraphe 5.2.2.). En effet, 77% de l'ensemble des répondants pense que la prise en compte de la Singularité de l'Évalué lors de l'EAE apporte de la reconnaissance en général auprès des évalués alors que 27% du groupe Évalués estime que, seulement la dimension individuelle est considérée, et 67% de ce même groupe juge que les 2 dimensions sont considérées. Le taux de réponses (27% et 67%) donné par le groupe Évalués sur l'utilisation du levier Singularité de l'Évalué pourrait expliquer que nous avons seulement 23 % de l'ensemble des répondants qui pense que la considération de la Singularité de l'Évalué lors de l'EAE n'apporte pas de reconnaissance en général.

Nous pouvons faire la même remarque pour le Feedback constructif, pour lequel 93% de l'ensemble des répondants juge qu'il confère de la reconnaissance générale alors que 40% du groupe de répondants DRH/DG/DAF pense qu'il n'est pas utilisé lors d'un EAE. Le taux de réponse (7%) de l'ensemble des répondants qui pensent que le Feedback constructif ne génère pas de reconnaissance générale, est peut-être imputable à la sous-estimation qu'a le groupe DRH/DG/DAF de l'utilisation du Feedback constructif au sein des organisations.

En conclusion, quel que soit le degré d'utilisation de ces leviers au sein des organisations, ils procurent ou procureraient de la reconnaissance en général, pour plus de 70% des répondants.

5.2.4. RÉSULTATS SUR LE LIEN ENTRE L'EAE ET LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE : l'EAE apporte-t-il de la Reconnaissance Psychologique ?

Ce paragraphe expose les résultats obtenus sur l'effet de l'ensemble des critères EAE sur la Reconnaissance Psychologique, constituée de 3 types de reconnaissance par modèle. Le premier modèle (Bourcier & Palobart, 1997) est composé de **la Reconnaissance Existentielle, la Reconnaissance de l'Investissement et de la Reconnaissance des Résultats**. Quant au second modèle (Deci & Ryan, 1985), il englobe **le Besoin d'Autonomie, le Besoin de Compétence et le Besoin d'Appartenance sociale**.

Chaque répondant (du 1^{er} répondant au 104^{ème}) devait répondre par « Oui » ou par « Non » sur ce que chaque critère (d'Intersubjectivité) de l'EAE apportait comme type de reconnaissance (Exemple. : Quel type de reconnaissance apporte l'Écoute de l'Évaluateur ? Reconnaissance Existentielle, Reconnaissance de l'Investissement, ...etc. ? En considérant que « Oui » =1 et « Non » =0, une comptabilisation des réponses a été effectuée de la façon suivante :

Tableau 16 - Tableau de comptabilisation des réponses sur le lien entre chaque critère (levier) EAE et chaque type de reconnaissance psychologique

	Critère1	Critère2	Critère3	Critère4	Critère5	Critère6	Critère7	Critère8	Critère9	Critère10	Critère11	Total 11 critères
	Participation	Singularité	Ecoute	Connaissance	Touche	Efforts	Circonstances	Feedback Juste	Respect	Feedback Justifié	Feedback Constructif	
Répondant1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Répondant2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	10
Répondant3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Répondant4	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	7
Répondant5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Répondant104	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11

Les répondants ayant répondu qu'au moins 1 des critères de (d'Intersubjectivité) de l'EAE assouvissait un type de Reconnaissance, ont été considérés comme jugeant que l'EAE apportait le type de Reconnaissance en question (Soit Reconnaissance Existentielle, soit Reconnaissance de l'Investissement, etc.). Cela signifie, qu'en additionnant les réponses de chaque répondant pour chaque critère, qu'un répondant pouvait obtenir un score allant de 0 à 11. Si le répondant obtenait un score = 0, nous avons considéré qu'il n'y avait pas de reconnaissance ; si le répondant recevait un score > 0, une reconnaissance était manifeste.

L'analyse des fréquences a fait ressortir les résultats globaux suivants :

Tableau 17 - Résultats en pourcentage sur l'effet des 11 critères (leviers) de l'EAE sur les 6 types de reconnaissance psychologique

BOURCIER & PALOBARD						DECI&RYAN					
RE		RI		RR		AUTO		COMP		APPART	
OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
91,00%	9,00%	98,00%	2,00%	95,00%	5,00%	75,00%	25,00%	91,00%	9,00%	97,00%	3,00%

RE= Reconnaissance Existentielle ; RI= Reconnaissance de l'Investissement ; RR= Reconnaissance des Résultats ; AUTO= Besoin d'Autonomie ; COMP= Besoin de Compétence ; APPART = Besoin d'Appartenance.

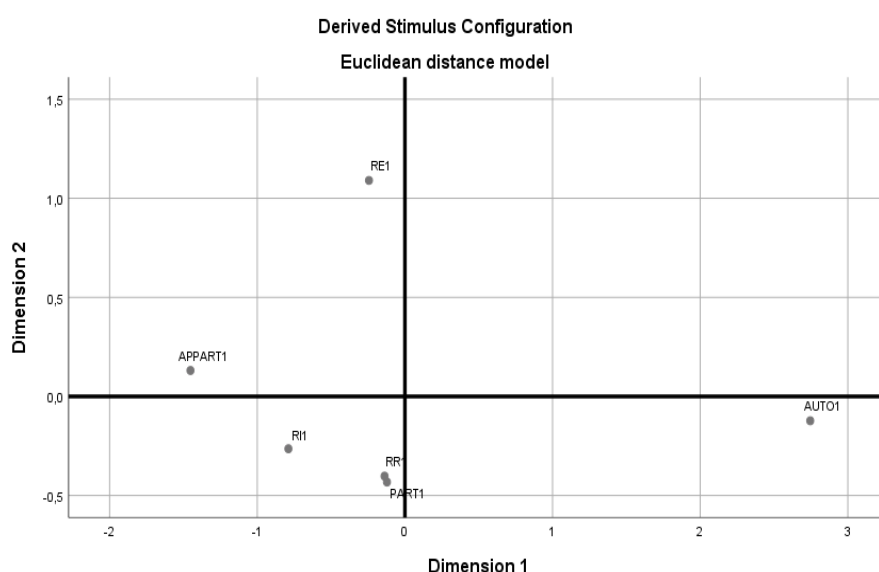
91% des répondants jugent que l'EAE a une influence sur la Reconnaissance Existentielle et 9% estiment que l'EAE n'a pas du tout d'effet sur ce type de reconnaissance. **Pour ce qui de la**

Reconnaissance de l'Investissement, nous avons 98% de « Oui » et 2% de « Non » ; pour la Reconnaissance des Résultats, 95% pensent que l'EAE apporte de la Reconnaissance des Résultats alors que 5% ne partagent pas cet avis ; 75% pensent que l'EAE assouvit un Besoin d'Autonomie alors que 25% sont d'opinion contraire ; 91% estiment que l'EAE satisfait un Besoin de Compétence alors que 9 % ne partagent pas cet avis ; **enfin, 97% jugent que l'EAE répond à un Besoin d'Appartenance sociale alors que 3 % ne le pensent pas**. Ces résultats doivent être compris de la façon suivante : certains jugent que l'influence sur les types de reconnaissance peut provenir de tous les critères EAE, d'autres de certains critères EAE et d'autres d'un seul critère EAE. Et cette proportion est la même au sein de chaque groupe de répondants (DRH/DG/DAF, Évaluateurs et Évalués).

Nous pouvons d'ores et déjà confirmer que **l'EAE apporte de la Reconnaissance Psychologique. La Reconnaissance de l'Investissement est le type de reconnaissance le plus assouvi par l'EAE et le Besoin d'Autonomie est celui qui l'est le moins.**

La matrice ci-dessous nous permet d'observer et d'analyser le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance :

Figure 23 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel des 6 types de reconnaissance psychologique



RE= Reconnaissance Existentielle ; RI= Reconnaissance de l'Investissement ; RR= Reconnaissance des Résultats ; AUTO=Besoin d'Autonomie ; PART= Besoin de Compétence ; APPART = Besoin d'Appartenance sociale.

Tout d'abord, nous ne trouvons aucune variable au centre de la matrice et les 6 variables sont relativement distantes l'une de l'autre sauf **3 variables qui sont assez proches (la Reconnaissance de l'Investissement, la Reconnaissance des Résultats et le Besoin de Compétence)**.

Nous pouvons également observer que **la Reconnaissance des Résultats est très proche du Besoin de Compétence**. La perception de similitude entre ces 2 variables peut s'expliquer par le fait que l'objet de l'évaluation est souvent flou ou multiple lors des EAE car il peut mêler compétences et résultats en même temps (Martory & Crozier, 2016). D'autre part, le mot « résultat » est intégré dans certaines définitions de la compétence comme celle de Pithon et Gangloff (2005, pp.117-118) : « Le premier aspect permettant de caractériser la notion de compétence. ... la capacité d'un individu. ... à faire preuve de son savoir-faire dans la pratique,

par ses performances, par le résultat de son action en situation réelle de travail ». Pour expliquer le fait que **la Reconnaissance de l'Investissement soit relativement proche de la Reconnaissance des Résultats**, il faut se référer à la définition de Bourcier et Palobart (1997, p.102) sur la reconnaissance « pure » qui est le sentiment d'être vu et apprécié au regard des efforts que le salarié fournit, indépendamment des résultats de son travail.

Le Besoin d'Appartenance est plus proche de la Reconnaissance de l'Investissement qu'il ne l'est de la Reconnaissance Existentielle. Pour comprendre le lien quelque peu éloigné entre le Besoin d'Appartenance et la Reconnaissance de l'Investissement, il faut se référer à la dimension d'acceptation du Besoin d'Appartenance, mise en avant par Aderfer (1972) qui l'explique par le sentiment d'être compris, accepté et en confiance ; en effet, en plus d'être observés par l'Évaluateur, l'énergie et les efforts déployés par l'Évalué devraient être compris par l'Évaluateur pour qu'il y ait une appartenance, ce qui semble parfois difficile. Dans la perception des répondants, la Reconnaissance Existentielle a très peu de lien avec le Besoin de Compétence et le Besoin d'Autonomie et aurait une légère connexion avec le Besoin d'Appartenance. La variable Besoin d'Autonomie, étant très éloignée, des 5 autres variables, s'explique par le fait que les répondants ne perçoivent **pas trop de lien entre l'autonomie d'un employé et son sentiment d'existence, sa relation d'appartenance avec l'Évaluateur, son investissement, ses résultats et son sentiment d'efficacité professionnelle.**

Après d'approfondir davantage l'analyse des résultats sur le lien entre l'EAE et la Reconnaissance Psychologique, il est intéressant d'en effectuer **une analyse horizontale à partir d'une lecture verticale et une analyse à partir d'une lecture horizontale** (schémas ci-dessous)

Figure 24- Schéma de la lecture verticale des résultats

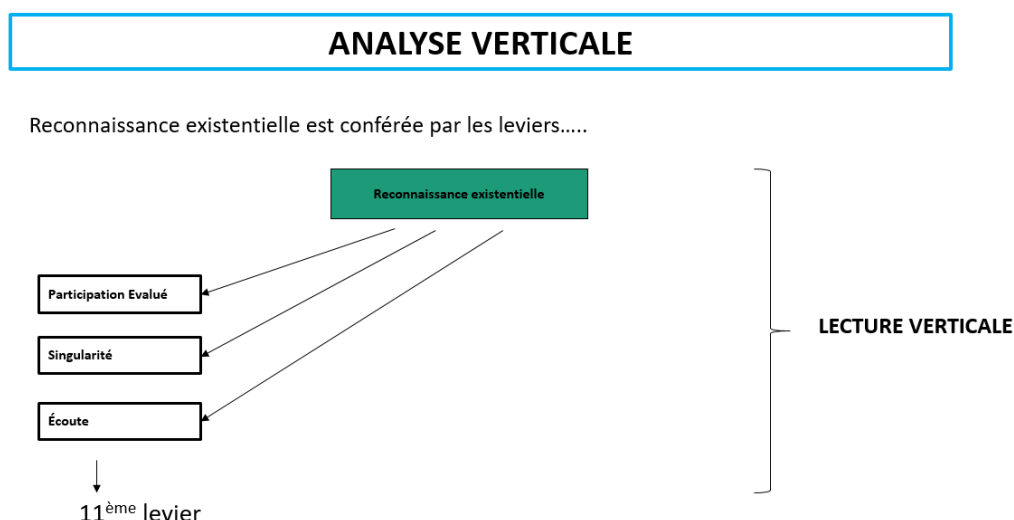
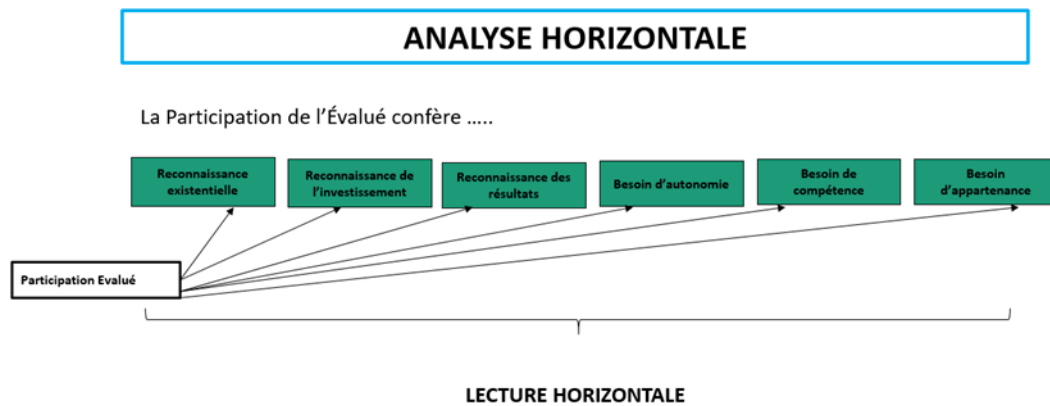


Figure 25 - Schéma de la lecture horizontale des résultats



5.2.4.1. ANALYSE VERTICALE (PAR TYPE DE RECONNAISSANCE) : pour chaque type de reconnaissance, quel est le niveau d'impact de chaque levier de l'EAE ? Pourquoi et comment certains leviers de l'EAE interagissent entre eux pour conférer un type de reconnaissance ?

Dans ce chapitre, il sera exposé pour chaque type de reconnaissance, l'effet (ou le niveau d'impact) des critères ou des leviers (d'Intersubjectivité) de l'EAE. Nous montrons également l'interaction ou l'indépendance entre les critères ou les leviers de l'EAE afin de conférer un type de reconnaissance en question par la méthode de l'Échelonnement Multidimensionnel.

5.2.4.1.1. L'EAE et la Reconnaissance Existentielle :

Le tableau ci-dessous montre le niveau d'impact de chaque critère (d'Intersubjectivité) EAE sur la Reconnaissance Existentielle. Ces résultats sont exprimés en pourcentage et par ordre décroissant.

Tableau 18 - Réponses en pourcentage sur l'effet de chaque critère (levier) d'intersubjectivité EAE sur la Reconnaissance Existentielle

LES ELEMENTS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE	LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	
	OUI	NON
Ecoute de l'Evaluateur	83,20%	16,80%
Feedback respectueux	80,00%	20,00%
Touche personnelle de l'Évalué	72,70%	27,30%
Singularité de l'Évalué	70,70%	29,30%
Participation de l'Évalué	70,30%	29,70%
Feedback constructif	64,40%	35,60%
Feedback juste	58,60%	41,40%
Feedback justifié	51,00%	49,00%
Efforts de l'Évalué	44,10%	55,90%
Circonstances extérieures de l'Évalué	43,80%	54,20%
Connaissance du travail de l'Évalué	43,60%	56,40%

Légende :

- > 80% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet très important sur la Reconnaissance existentielle).
- Entre 60% de « Oui » et 80% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet important sur la Reconnaissance existentielle).
- Entre 40% de « Oui » et 60% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement important sur la Reconnaissance existentielle car les répondants sont mitigés sur son effet).

Levier le plus influent :

La variable qui a le plus d'influence sur la Reconnaissance existentielle est l'Écoute de l'Évaluateur. L'Écoute de l'Évaluateur : **83% de l'ensemble des 3 groupes de répondants estime que l'Écoute de l'Évaluateur génère de la Reconnaissance existentielle contre 17% qui pense le contraire.** L'impact de l'Écoute de l'Évaluateur sur la Reconnaissance existentielle n'est pas jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 7,939$; $P < 0,05$.); le lien entre ces 2 variables est moyen (coefficient de contingence de 0,280). Ainsi, on observe que **le groupe DRH/DAF/DG surestime ce lien** (92% considèrent que l'Écoute amène une Reconnaissance Existentielle) alors que 32% des Évalués estiment que ce lien n'existe pas et que même si les Évaluateurs (87%) pensent faire preuve d'écoute pendant l'EAE, cela ne confère pas plus de Reconnaissance Existentielle à l'Évalué.

Leviers influents :

Le Feedback respectueux : 80% de l'ensemble des trois groupes pense que le sentiment de Respect et de Dignité éprouvé par l'Évalué lors de l'EAE a un effet sur la Reconnaissance Existentielle. L'impact du Respect et de la Dignité ressenti par l'Évalué sur la Reconnaissance Existentielle n'est pas jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 7,283$; $P < 0,05$.); le lien entre ces 2 variables est moyen (coefficient de contingence de 0,425). **En effet, bien que les Évaluateurs (83%) pensent conférer du Respect et de la Dignité aux**

Évalués lorsqu'ils donnent du feedback, ces derniers sont à 35% à penser que cela ne leur procure pas ce sentiment ; quant au groupe DRH/DG/DAF, ils ont tendance à surestimer cet impact (90%).

La Touche personnelle de l'Évalué : En effet, **73% de l'ensemble des trois groupes pense que la prise en compte de la Touche Personnelle de l'Évalué lors de l'EAE a un effet sur la Reconnaissance Existentielle.** La prise en compte de la Touche Personnelle sur la Reconnaissance Existentielle n'est pas jugée de manière identique par les 3 groupes de répondants ($\chi^2 = 9,019$; $P < 0,05$.); le lien entre ces 2 variables est moyen (coefficient de contingence de 0,302). En effet, alors que **le groupe DRH/DG/DAF surestime ce lien (88%), 45% des Évalués pensent qu'il n'existe pas.**

La Singularité de l'Évalué : 71% de l'ensemble des répondants pense que cet élément a un impact sur la Reconnaissance existentielle (contre 29% qui sont d'avis contraire). Cet impact est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 5,147$; $P = 0,076$.).

La Participation de l'Évalué : 70% de l'ensemble des répondants estime que cette variable a une influence sur la Reconnaissance existentielle (contre 30% qui sont d'avis contraire). Cet impact est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 3,982$; $P = 0,137$.)

Le Feedback constructif : 65% de l'ensemble des répondants pensent cette variable a une influence sur la Reconnaissance existentielle (contre 35% qui sont d'avis contraire). Cette influence est jugée de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants ($\chi^2 = 1,849$; $P = 0,397$.)

Leviers moyennement influents :

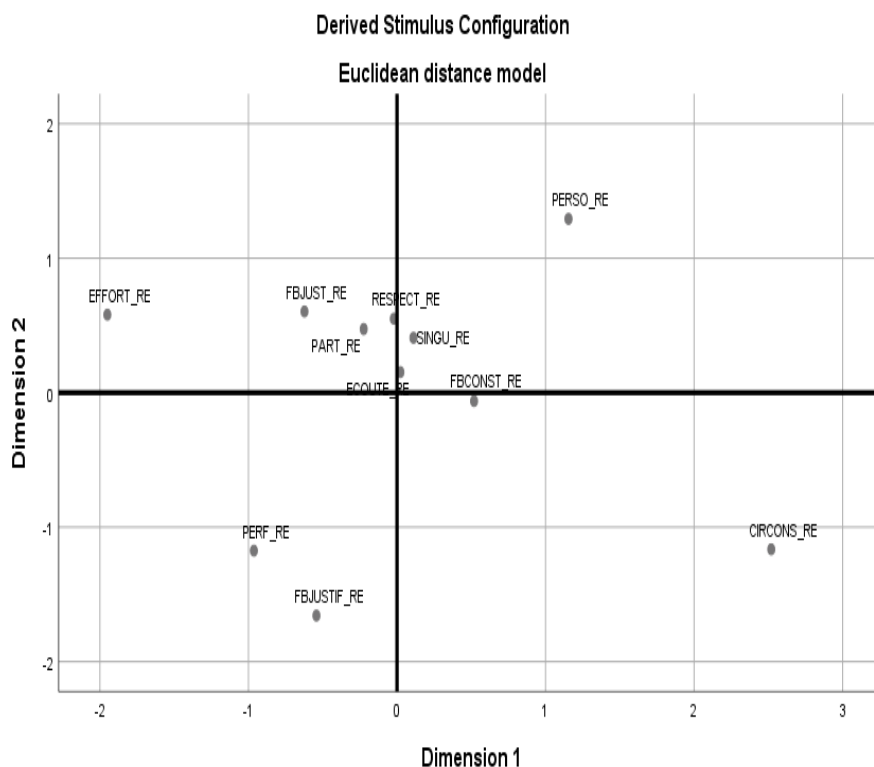
Le Feedback juste : 59% de l'ensemble des répondants pense que cet élément a un impact sur la Reconnaissance existentielle (contre 41% qui sont d'avis contraire). Cet impact est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 5,742$; $P = 0,057$.)

Le Feedback justifié : 51% de l'ensemble des répondants pensent cette variable a une influence sur la Reconnaissance existentielle (contre 49% qui sont d'avis contraire). Cette influence est jugée de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants ($\chi^2 = 0,963$; $P = 0,618$.).

En ce qui concerne les 3 dernières variables du tableau 5.2.4.1.1.1, **les Efforts de l'Évalué, les Circonstances extérieures de l'Évalué, la Connaissance du travail de l'Évalué, elles ont un effet moyen sur la Reconnaissance existentielle.** En effet, en moyenne, pour ces 3 variables, **55% des répondants estiment que ces variables n'ont pas d'influence sur la Reconnaissance Existentielle contre 45% qui pensent le contraire.** Cette influence est jugée de manière équivalente dans les 3 groupes de répondants : Efforts de l'Évalué ($\chi^2 = 0,086$; $P = 0,958$.); les Circonstances extérieures de l'Évalué ($\chi^2 = 3,526$; $P = 0,474$.); la Connaissance du travail de l'Évalué ($\chi^2 = 2,277$; $P = 0,320$.).

La matrice ci-dessous nous permet d'observer et d'analyser le rapprochement ou l'éloignement entre les leviers (d'Intersubjectivité) de l'EAE pour conférer la Reconnaissance existentielle :

Figure 26 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre chaque critère (levier) d'intersubjectivité EAE pour la Reconnaissance Existentielle



PART RE= Participation de l'Évalué ; SINGU RE= Singularité de l'Évalué ; ÉCOUTE RE= Écoute de l'Évaluateur ; PERF RE= Connaissance du travail de l'Évalué ; PERSONA RE= Touche Personnelle ; EFFORT RE = Efforts de l'Évalué ; CIRCONS RE = Circonstances Extérieures ; FBJUST RE = Feedback Juste ; RESPECT RE= Respect & Dignité ; FBJUSTIF RE = Feedback Justifié ; FBCONST RE = Feedback Constructif.

La matrice affiche 6 variables, situées, à peu près en partie centrale et 5 variables gravitant autour de ces 6 variables

Les variables en partie centrale :

Les 6 variables en partie centrale, par ordre décroissant d'influence sur la Reconnaissance Existentielle, sont : **l'Écoute de l'Évaluateur (ÉCOUTE RE), le Respect de l'Évalué (RESPECT RE), la Singularité de l'Évalué (SINGU RE), la Participation de l'Évalué (PART RE), le Feedback constructif (FBCONST RE) et le Feedback juste (FBJUST RE).**

La proximité de 6 variables en partie centrale (Écoute, Respect, Feedback Juste, Participation de l'Évalué, Singularité de l'Évalué et Feedback constructif) s'explique par le fait que ces variables sont plutôt très axées sur la personne et moins sur le travail de l'Évalué proprement dit, ce qui nous fait dire que les répondants perçoivent la Reconnaissance existentielle comme étant une reconnaissance davantage centrée sur l'individu que sur son travail.

L'Écoute de l'Évaluateur (ÉCOUTE RE), variable répondant le plus à la Reconnaissance Existentielle, est proche de **la Singularité de l'Évalué (SINGU RE)**, qui elle-même est attenante au **Respect de l'Évalué (RESPECT RE)**. Le rapprochement entre l'Écoute de l'Évaluateur, la Singularité de l'Évalué et le Respect s'explique par le fait que l'Évaluateur se met en posture d'écoute lors d'un EAE. En effet, l'écoute étant souvent la deuxième étape d'un EAE après l'accueil de l'Évalué, l'Évaluateur limite volontairement sa production verbale durant cette phase. Par cette action, l'Évaluateur fournit suffisamment d'espace aux personnes pour qu'elles soient qu'elles sont vraiment, sans les catégoriser (Isaacs, 1999).

Les variables éloignées par rapport aux variables de la partie centrale :

Bien que les répondants aient avancé que **la Touche personnelle (PERSO RE)** apportait de la Reconnaissance existentielle (3^{ème} variable la plus influente), **ils ne la perçoivent pas complètement relevant de Reconnaissance existentielle et cela pourrait s'expliquer qu'elle porte à fois sur l'individu et sur son travail (les façons de faire personnelles)**. A ce sujet, El Akremi et al. (2009, p.677) inscrivent la touche personnelle comme une forme de reconnaissance du travail de l'individu (Ces chercheurs font une différence entre la reconnaissance du travail de l'individu et la reconnaissance de l'individu au travail). Brun et Dugas (2005, p.86), auteurs du concept de « reconnaissance existentielle » ont affirmé que « la reconnaissance existentielle sur le plan vertical, peut se traduire par l'offre d'occasions pour apporter une touche personnelle.

Les variables éloignées (et moins influentes sur la reconnaissance existentielle) de la partie centrale et proches entre elles sont **la Connaissance du travail de l'Évalué (PERF RE)** et le **Feedback justifié (FBJUSTIF RE)**. En effet, plus l'Évaluateur aura une bonne connaissance du travail de l'Évalué, plus il sera en mesure de donner des justifications lors de la communication de son feedback à l'Évalué. La Connaissance du Travail et le Feedback justifié relèvent moins de la Reconnaissance existentielle car on est dans le jugement sur le travail (son contenu, la performance à atteindre...etc.) et moins sur l'individu ou la personne.

Les 2 variables, Efforts et Circonstances extérieures, sont très éloignées et participent très peu de la Reconnaissance Existentielle.

5.2.4.1.2. L'EAE et la Reconnaissance de l'Investissement

Le tableau ci-dessous montre le niveau d'impact de chaque critère (d'Intersubjectivité) EAE sur la Reconnaissance de l'Investissement. Ces résultats sont exprimés en pourcentage et par ordre décroissant.

Tableau 19 - Réponses en pourcentage sur l'effet de chaque critère (levier) d'intersubjectivité EAE sur la Reconnaissance de l'Investissement

LES ELEMENTS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE	LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT	
	OUI	NON
Connaissance du travail de l'Évalué	84,20%	15,80%
Efforts de l'Évalué	82,40%	17,60%
Participation de l'Évalué	80,40%	19,60%
Feedback juste	78,60%	21,40%
Circonstances extérieures de l'Évalué	70,80%	28,10%
Feedback constructif	69,30%	30,70%
Feedback justifié	62,50%	37,50%
Ecoute de l'Évaluateur	58,40%	41,60%
Touche personnelle de l'Évalué	55,60%	44,40%
Singularité de l'Évalué	54,50%	45,50%
Feedback respectueux	50,00%	50,00%

Légende :

- > 80% de « Oui »** (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet très important sur la Reconnaissance de l'investissement).
- Entre 60% de « Oui » et 80% de « Oui »** (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet important sur la Reconnaissance de l'investissement).
- Entre 40% de « Oui » et 60% de « Oui »** (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement important sur la Reconnaissance de l'investissement car les répondants sont mitigés sur son effet).

Les leviers les plus influents :

Les variables qui ont le plus d'influence sur la Reconnaissance de l'investissement sont la Connaissance du travail de l'Évalué, les Efforts de l'Évalué et la Participation de l'Évalué.

La Connaissance du travail de l'Évalué : 84% de l'ensemble des 3 groupes de répondants estime que la Connaissance du travail de l'Évalué a un impact sur la Reconnaissance de l'investissement contre 16% qui sont d'avis contraire. L'impact de la Connaissance du travail de l'Évalué sur la Reconnaissance de l'investissement est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 1,533$; $P = 0,465$).

Les Efforts de l'Évalué : 82% de l'ensemble des trois groupes pense que la prise en considération des Efforts de l'Évalué lors de l'EAE a un effet sur la Reconnaissance de l'investissement contre 18% qui ne partage pas cet avis. L'effet de la prise en compte des Efforts de l'Évalué sur la Reconnaissance de l'investissement est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 2,198$; $P = 0,333$).

La Participation de l'Évalué : 80% de l'ensemble des trois groupes pense que le fait que l'Évalué participe lors de l'EAE a un effet sur la Reconnaissance de l'investissement contre 20% qui ne partage pas cet avis. Cet effet est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 1,087$; $P = 0,581$).

Leviers influents :

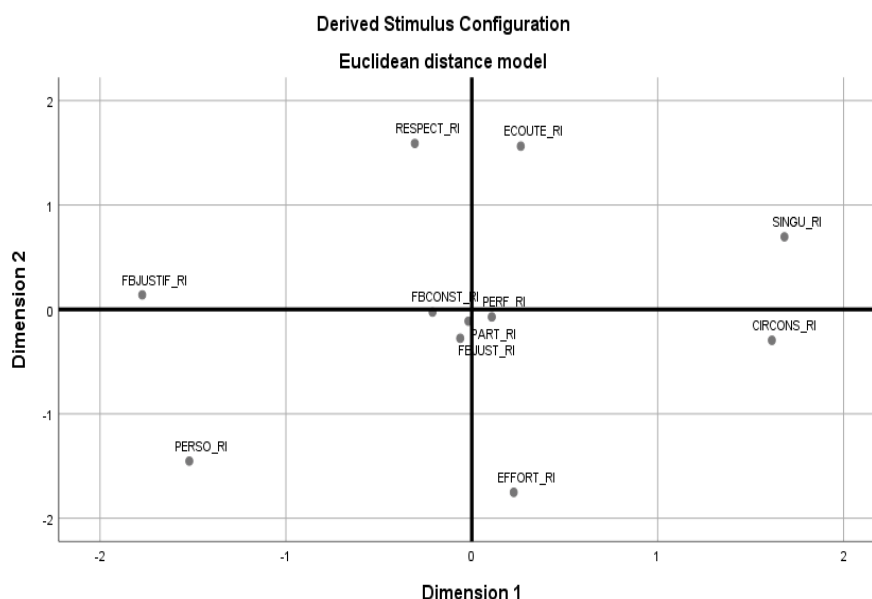
Il n'y a **qu'une seule variable dont l'effet sur la Reconnaissance de l'investissement est jugé différemment par les 3 groupes** : la prise en compte des Circonstances Extérieures de l'Évalué ($\chi^2 = 9,511$; $P < 0,01$.) ; le lien entre ces 2 variables est moyen (coefficient de contingence de 0,316). En effet, le groupe DRH/DG/DAF surestime cet effet (ils sont à 89% à penser que les Circonstances extérieures de l'Évalué sont prises en compte lors d'un EAE) alors que le groupe Évaluateur le sous-estime (ils sont 43% à juger que cela n'a pas d'effet). Quant au groupe Évalué, ils pensent à 37% que leurs Circonstances extérieures lors d'un EAE ne sont pas prises en considération.

Leviers moyennement influents :

En ce qui concerne la dernière variable du tableau relative au **Feedback respectueux**, les répondants sont mitigés puisque nous avons 50% qui pensent qu'elle a un effet sur la Reconnaissance de l'investissement et 50% qui pensent le contraire, avec un jugement équivalent quel que soit le groupe ($\chi^2 = 0,725$; $P = 0,696$).

La matrice ci-dessous nous permet d'observer et d'analyser le rapprochement ou l'éloignement entre les leviers (d'Intersubjectivité) de l'EAE pour conférer la Reconnaissance de l'Investissement :

Figure 27 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre chaque critère (levier) EAE pour la Reconnaissance de l'Investissement



PART RI= Participation de l'Évalué ; SINGU RI= Singularité de l'Évalué ; ÉCOUTE RI= Écoute de l'Évaluateur ; PERF RI= Connaissance du travail de l'Évalué ; PERSO RI= Touche Personnelle ; EFFORT RI= Efforts de l'Évalué ; CIRCONS RI = Circonstances Extérieures ; FBJUST RI = Feedback Juste ; RESPECT RI= Respect & Dignité ; FBJUSTIF RI = Feedback Justifié ; FBCONST RI = Feedback Constructif.

Les variables en partie centrale :

Parmi les variables très influentes sur la Reconnaissance de l'Investissement, nous pouvons observer que la **Connaissance du travail de l'Évalué (PERF RI)** et la **Participation de l'Évalué (PART RI)** sont 2 variables assez proches alors que la variable **Efforts (EFFORT RI)** est assez éloignée de ces 2 dernières variables. Le **Feedback Juste (FBJUST RI)** et le **Feedback Constructif**

(FBCONST RI) se retrouvent également en partie centrale (ce sont des variables influentes mais pas les plus influentes sur la Reconnaissance de l'investissement).

Le rapprochement entre la Connaissance du Travail de l'Évalué et le Feedback Juste s'explique par le fait que les Évalués attendent que leur Évaluateur possède une bonne connaissance de ce qu'ils font afin que le feedback donné soit perçu justement (Ilgen et al., 1979). **La Participation de l'Évalué (PART RI)** est dans la perception des répondants une Reconnaissance de l'investissement dans le sens où l'employé estime qu'il contribue au processus de travail par ses efforts. **La Participation de l'Évalué est liée au Feedback juste, par exemple lorsque l'Évalué peut contribuer à la fixation de ses objectifs.** A ce sujet, Landy et al. (1978) ont affirmé que la participation de l'évalué à la fixation d'objectifs ferait en sorte que l'évaluation serait perçue comme juste et précise.

Le Feedback Constructif est presque aussi proche de **la Connaissance du travail** que de **la Participation de l'Évalué** parce que les répondants ne conçoivent pas que l'Évaluateur puisse donner un feedback constructif sans leur participation préalable et sans détenir une bonne connaissance de leur travail. A titre de rappel, un feedback constructif consiste à émettre des messages même négatifs à l'évalué de telle manière à ce qu'ils les intègrent et finalement les acceptent. Comment expliquer que la variable **Efforts (EFFORT RI)** ne se situe pas en partie centrale vu que c'est une variable très influente sur la Reconnaissance de l'investissement, arrivant en deuxième position après la Connaissance du travail ?

Les variables éloignées par rapport aux variables de la partie centrale :

Il aurait assez évident de retrouver la variable Efforts (EFFORT RI) en partie centrale puisque c'est une variable très influente sur la Reconnaissance de l'investissement. L'éloignement de cette variable par rapport aux variables de la partie centrale pourrait s'expliquer par le fait que les répondants pensent que la prise en compte des efforts des employés apporterait davantage de reconnaissance de l'investissement, mais, que dans la réalité, leurs efforts ne sont pas toujours ou suffisamment considérés lors de leur évaluation. D'après De Jonge et al., (2000), un important effort mal reconnu entraîne des effets néfastes.

Il est aussi surprenant de constater le positionnement aussi éloigné de la variable Circonstances Extérieures (CIRCONS RI) par rapport aux variables de la partie centrale. Ceci pourrait trouver sa justification dans le fait que les employés estiment que, si leurs circonstances externes étaient prises en compte, cela leur apporterait de la reconnaissance de leur investissement. Cependant, en réalité, les répondants ne perçoivent pas toujours une considération des facteurs externes lors de l'évaluation de la part de leurs gestionnaires ou de la direction en général. Cette perception peut être corroborée par le résultat obtenu précédemment par le fait que les groupes Évalués et Évaluateurs sous-estiment le lien entre Circonstances Extérieures et Reconnaissance de l'Investissement, par rapport au groupe DRH/DG/DAF.

Pour les autres variables éloignées de la partie centrale et qui ont moins d'impact sur la Reconnaissance de l'investissement, nous pouvons souligner le rapprochement entre la variable **Respect et Écoute** ; pour ces 2 variables, nous pouvons faire la même analyse qui a été faite en paragraphe 5.2.4.1.1. relative à la Reconnaissance existentielle.

Quant aux 3 variables, **Touche personnelle**, **Feedback justifié** et **Singularité**, les répondants ne perçoivent pas de lien entre ces 3 variables. Comme elles sont éloignées de la partie centrale, les répondants pensent qu'elles participent moins dans la Reconnaissance de l'investissement.

5.2.4.1.3. L'EAE et la Reconnaissance des Résultats

Le tableau ci-dessous montre les résultats, pour chaque critère (d'Intersubjectivité) EAE sur la Reconnaissance des Résultats. Ces résultats sont exprimés en pourcentage et par ordre décroissant.

Tableau 20 - Réponses en pourcentage sur l'effet de chaque critère (levier) d'intersubjectivité EAE sur la Reconnaissance des Résultats

LES ELEMENTS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE	LA RECONNAISSANCE DES RESULTATS	
	OUI	NON
Connaissance du travail de l'Évalué	83,20%	16,80%
Feedback juste	76,50%	23,50%
Participation de l'Évalué	69,60%	30,40%
Feedback justifié	63,50%	36,50%
Feedback constructif	60,40%	39,60%
Circonstances extérieures de l'Évalué	59,40%	39,60%
Ecoute de l'Évaluateur	50,50%	49,50%
Efforts de l'Évalué	47,10%	52,90%
Singularité de l'Évalué	43,40%	56,60%
Feedback respectueux	40,00%	60,00%
Touche personnelle de l'Évalué	36,40%	63,60%

Légende :

- > 80% de « Oui »** (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet très important sur la Reconnaissance des résultats).
- Entre 60% de « Oui » et 80% de « Oui »** (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet important sur la Reconnaissance des résultats).
- Entre 40% de « Oui » et 60% de « Oui »** (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement important sur la Reconnaissance des résultats car les répondants sont mitigés sur son effet).
- Entre 40% de « Oui » et 20% de « Oui »** (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement faible sur la Reconnaissance des résultats)

Le levier le plus influent :

La variable qui a le plus d'influence sur la Reconnaissance des résultats est la Connaissance du travail de l'Évalué.

La Connaissance du travail de l'Évalué : 83% de l'ensemble des 3 groupes de répondants estime que la Connaissance du travail de l'Évalué a un impact sur la Reconnaissance des résultats contre 17% qui sont d'avis contraire. L'impact de la Connaissance du travail de l'Évalué sur la Reconnaissance des résultats est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 4,892$; $P = 0,087$).

Les leviers très influents :

Le Feedback juste : 76% de l'ensemble des trois groupes pense qu'un Feedback juste donné à l'Évalué lors de l'EAE a un effet sur la Reconnaissance de ses résultats contre 24% qui ne partage pas cet avis. Cet effet est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2=1,524$; $P=0,467$.).

La Participation de l'Évalué : 70% de l'ensemble des trois groupes pense que, si l'Évalué participe lors de l'EAE, cela a un impact sur la Reconnaissance de ses résultats contre 30% pensant le contraire. Cet impact est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2=0,078$; $P=0,962$.).

Les leviers moyennement influents

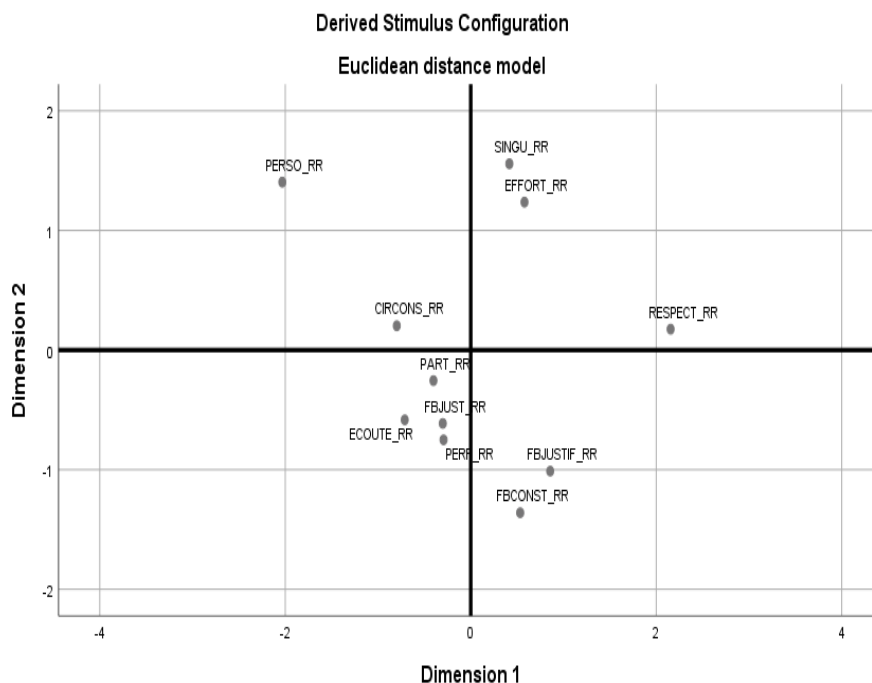
Il n'y a que 2 variables dont l'effet sur la Reconnaissance des résultats est jugé différemment par les 3 groupes : les Circonstances Extérieures de l'Évalué et l'Écoute de l'Évaluateur.

Les Circonstances Extérieures de l'Évalué : 59% des répondants pensent que la prise en compte des Circonstances extérieures de l'Évalué apporte de la Reconnaissance des résultats à l'Évalué, contre 41% qui ne partagent pas cette opinion. L'apport de la prise en compte des Circonstances extérieures sur la Reconnaissance des résultats n'est pas jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2=6,493$. ; $P<0,05$.); le lien entre ces 2 variables est moyen (coefficient de contingence de 0,261). **Tandis que le groupe DRH/DG/DAF surestime cet apport (76% d'opinions favorables), les 2 autres groupes, Évaluateurs et Évalués le sous-estiment (respectivement 54% et 47% qui ont répondu positivement).**

L'Écoute de l'Évaluateur : 51% de l'ensemble des trois groupes pense que, si l'Évaluateur fait preuve d'Écoute lors d'un EAE, cela va procurer une Reconnaissance des résultats à l'Évalué contre 49% qui ne partage pas cet avis. L'impact de l'Écoute de l'Évaluateur sur la Reconnaissance des résultats n'est pas jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2=8,280$. ; $P<0,05$.); le lien entre ces 2 variables est moyen (coefficient de contingence de 0,286). **En effet, les 2 groupes DRH/DG/DAF et Évalués surestiment cet effet (ils sont à 60% à penser que l'Écoute de l'Évaluateur a un effet sur la Reconnaissance des résultats lors d'un EAE) alors que les Évaluateurs sous-estiment fortement cet effet (ils sont 71% à penser que le fait de bien écouter les évalués n'apporte pas de reconnaissance des résultats et seulement 29% à penser le contraire).**

La matrice ci-dessous nous permet d'observer et d'analyser le rapprochement ou l'éloignement entre les leviers (d'Intersubjectivité) de l'EAE pour conférer la Reconnaissance des résultats :

Figure 28 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre chaque critère (levier) d'intersubjectivité EAE pour la Reconnaissance des Résultats



PART RR= Participation de l'Évalué ; SINGU RR= Singularité de l'Évalué ; ÉCOUTE RR= Écoute de l'Évaluateur ; PERF RR= Connaissance du travail de l'Évalué ; PERSO RR= Touche Personnelle ; EFFORT RR= Efforts de l'Évalué ; CIRCONS RR= Circonstances Extérieures ; FBJUST RR= Feedback Juste ; RESPECT RR= Respect & Dignité ; FBJUSTIF RR= Feedback Justifié ; FBCONST RR= Feedback Constructif.

Les variables en partie centrale :

Les 3 variables les plus influentes sur la Reconnaissance des Résultats, à savoir la **Connaissance du travail de l'Évalué (PERF RR)**, la **Participation de l'Évalué (PART RR)** et le **Feedback Juste (FBJUST RR)** sont relativement proches.

Le rapprochement entre la **Connaissance du Travail de l'Évalué** et la **Participation de l'Évalué** dans la Reconnaissance des Résultats trouve son explication dans le fait que l'Évalué attend qu'il y ait un échange pour que sa Participation lors de l'EAE apporte une meilleure connaissance de son travail à l'Évaluateur. Et en sens inverse, si l'Évaluateur connaît bien le travail de son Évalué, ce dernier sera plus en mesure d'échanger avec lui par des codes ou du vocabulaire propres à leur métier et de ce fait, pourra être en mesure de discuter de ses objectifs passés (atteints ou non) et futurs (à fixer). Cette relation d'échange et de communication entre l'Évaluateur et l'Évalué est visible par le positionnement de la variable **Écoute de l'Évaluateur**, à égale distance entre la Connaissance du travail et la Participation de l'Évalué.

Mais, ce qui est le plus frappant dans cette partie centrale, est l'apparition de variables en relation avec la justice organisationnelle telles que le Feedback justifié, le Feedback Juste et le Feedback Constructif. Lors de leur évaluation, les Évalués s'attendent à recevoir une grande justice en matière de feedback sur leurs résultats, aussi bien sur le fond (Feedback Juste et Feedback Justifié) que sur la forme (Feedback Constructif). Pour le Feedback Juste en relation avec la Reconnaissance des Résultats, cela peut être compris comme l'attente d'un feedback exact et dans ce cas, on peut faire allusion à Kinicki et al. (2004) qui ont mis en avant le concept « d'exactitude perçue du feedback » qui correspond à la perception de l'Évalué de recevoir un feedback représentatif de son rendement ; on peut également se référer au concept de justice distributive, issu de la théorie de l'équité d'Adams (1965) avançant l'idée que le récepteur

évalue ce qui est juste en calculant le ratio obtenu entre ses contributions et ses rétributions. Quant au Feedback Justifié, il représente, ce que Cormier (1999) dénomme « le feedback descriptif » qui est une appréciation formulée à partir d'événements, de faits observables et concrets. En ce qui concerne le Feedback constructif, si une évaluation s'avérait négative, les répondants seraient disposés à l'accepter si les critiques étaient bien formulées par les gestionnaires (Bourcier et Palobart, 1997 p.68).

L'Écoute de l'Évaluateur et les Circonstances Extérieures se situent à égale distance de **la Participation de l'Évalué**. Le rapprochement entre l'Écoute de l'Évaluateur et la Participation de l'Évalué s'explique par le fait que l'EAE est un processus communicationnel où l'Évaluateur et l'Évalué s'expriment à tour de rôle. Le Groupe DRH/DG/DAF et le Groupe Évalué accordent plus d'importance à l'Écoute de l'Évaluateur quant à son impact sur la reconnaissance des résultats alors que pour le groupe Évaluateur, cela revêt moins d'importance. Quant **aux Circonstances Extérieures et la Participation de l'Évalué**, il est évident que lors d'un EAE, on s'attend à ce que l'Évalué parle des facteurs externes qui ont contribué ou empêché d'atteindre ses résultats. Selon Dehouck et Lassagne (2010) l'évaluation doit permettre d'apprécier avec rigueur les causes réelles des résultats. Cependant, en réalité les Évalués et les Évaluateurs perçoivent cette prise en compte moins favorablement que le groupe DRH/DAF/DG.

Les variables éloignées de la partie centrale :

4 variables sont éloignées de cette partie centrale (**Singularité, Efforts, Respect et Touche personnelle**) dont 2 qui sont proches (Singularité et Efforts).

Le rapprochement de la variable **Singularité** avec celle des **Efforts** peut s'interpréter tout simplement par le fait que le degré ou la régularité des efforts mobilisés dépend de la personne, voire de sa personnalité puisque l'effort est un concept subjectif. Cependant, ces 2 variables ont moins d'impact sur la Reconnaissance des Résultats. **Par contre, il est surprenant de constater que la variable Efforts a obtenu un score mitigé quant à son influence sur la Reconnaissance des résultats ; l'éloignement de cette variable par rapport aux variables de la partie centrale pourrait s'expliquer par le fait que les répondants pensent que la prise en compte des efforts apporterait aux employés davantage de reconnaissance de leurs résultats, mais, que dans la réalité, leurs efforts ne sont pas toujours ou suffisamment pris en compte lorsqu'on évalue leur travail ; à ce sujet, Brun et al. (2005, p.83) suggèrent de reconnaître non seulement le rendement mais également les efforts indépendamment du degré d'atteinte des objectifs.**

En ce qui concerne, **la Touche personnelle, le Respect et la Singularité**, les répondants perçoivent ces variables comme peu liées à la Reconnaissance des résultats. En effet, ces variables sont plus axées sur la personne alors que toutes les autres variables centrales revêtent un caractère plus rationnel.

5.2.4.1.4. L'EAE et le Besoin d'Autonomie

Le tableau ci-dessous montre les résultats, pour chaque critère (d'Intersubjectivité) EAE sur le Besoin d'Autonomie. Ces résultats sont exprimés en pourcentage et par ordre décroissant.

Tableau 21 - Réponses en pourcentage sur l'effet de chaque critère (levier) d'intersubjectivité EAE sur le Besoin d'Autonomie

LES ELEMENTS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE	LE BESOIN D'AUTONOMIE	
	OUI	NON
Touche personnelle de l'Évalué	41,40%	58,60%
Participation de l'Évalué	34,30%	65,70%
Feedback juste	33,70%	66,30%
Feedback constructif	31,70%	68,30%
Circonstances extérieures de l'Évalué	30,20%	68,80%
Connaissance du travail de l'Évalué	27,70%	72,30%
Ecoute de l'Évaluateur	26,70%	73,30%
Feedback justifié	25,00%	75,00%
Feedback respectueux	23,00%	77,00%
Singularité de l'Évalué	22,20%	77,80%
Efforts de l'Évalué	17,60%	82,40%

Légende :



Entre < 40% de « Oui » et 60% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement important sur le Besoin d'autonomie car les répondants sont mitigés sur son effet)



Entre 40% de « Oui » et 20% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement faible sur le Besoin d'autonomie)



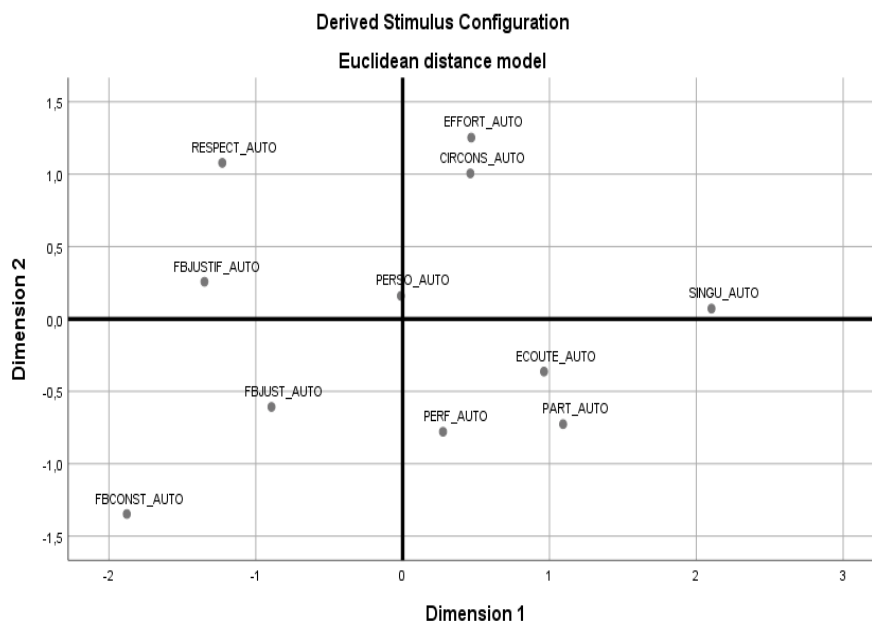
>20% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet faible sur le Besoin d'autonomie)

Presque toutes les variables ont un effet faible sur la satisfaction du Besoin d'autonomie de l'Évalué, à une exception près, la Touche personnelle, pour laquelle l'ensemble des répondants demeure mitigé.

La Touche personnelle : 41% de l'ensemble des répondants pense que la prise en compte de la Touche personnelle de l'Évalué a une influence sur la satisfaction de son Besoin d'autonomie contre 59% qui ont un avis contraire. Cet effet est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 0,079$; $P = 0,961$).

La matrice ci-dessous nous permet d'observer et d'analyser le rapprochement ou l'éloignement entre les leviers (d'Intersubjectivité) de l'EAE pour satisfaire le Besoin d'autonomie :

Figure 29 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre chaque critère (levier) d'intersubjectivité EAE pour le Besoin d'Autonomie



PART AUTO= Participation de l'Évalué ; SINGU AUTO= Singularité de l'Évalué ; ÉCOUTE AUTO= Écoute de l'Évaluateur ; PERFO AUTO= Connaissance du travail de l'Évalué ; PERSON AUTO= Touche Personnelle ; EFFORT AUTO = Efforts de l'Évalué ; CIRCONS AUTO = Circonstances Extérieures ; FBJUST AUTO = Feedback Juste ; RESPECT AUTO= Respect & Dignité ; FBJUSTIF AUTO = Feedback Justifié ; FBCONST AUTO = Feedback Constructif.

La variable en partie centrale et les autres variables proches de cette variable :

La Touche Personnelle, qui est la variable située au centre de la matrice, est celle qui a le plus d'influence sur le Besoin d'Autonomie. Ceci s'explique par la définition même du Besoin d'Autonomie, qui met l'accent sur le fait que le salarié décide de s'engager volontairement dans des tâches qui correspondent à ses propres ressources et valeurs et d'être à l'origine de ses actions (Deci & Ryan, 2002).

La Touche Personnelle est presque à égale distance entre **le Feedback Juste** et **la Participation de l'Évalué**.

Le rapprochement entre le **Feedback Juste** et la **Touche personnelle** est lié au fait que l'Évalué s'attend à ce que son originalité ou ses façons de faire personnelles soient mises en avant lors d'un EAE et cela pourrait contribuer à sa perception d'un feedback juste, qui lui-même satisfait son besoin d'autonomie. A ce sujet, (Sparr & Sonnentag, 2008) montrent qu'une rétroaction juste sur la performance contribue positivement au sentiment d'autonomie des employés.

La Participation de l'Évalué, participe du Besoin d'Autonomie d'après les répondants car des études ont démontré que la participation de l'employé lors d'un EAE assouvissait son besoin d'autonomie (Grenier et al., 1990).

Le rapprochement entre **la Touche personnelle** et **la Participation de l'Évalué** s'explique à nouveau sur le plan communicationnel d'un EAE. En effet, l'EAE serait une occasion pour l'Évalué d'exprimer à son Évaluateur comment il fait son travail de façon singulière et en respectant les règles de son métier ; On peut se référer ici au concept au jugement de beauté de Dejours (2003).

Le rapprochement entre **la Touche personnelle** et **l'Écoute de l'Évaluateur** est aussi du ressort du processus communicationnel de l'EAE.

Les variables éloignées de la partie centrale

Le Feedback Constructif, le Respect, les Efforts, les Circonstances et la Singularité sont assez distants de la partie centrale. Le positionnement très éloigné de la variable **Feedback constructif** est étonnant vu qu'1 répondant sur 3 juge que cette variable pourrait satisfaire le besoin d'autonomie. Or, dans leur perception, le Feedback constructif ne participe pas du Besoin d'autonomie ; en fait, même si l'Évaluateur arrive à rendre une évaluation négative en une discussion constructive dans laquelle l'évalué acceptera en grande partie le jugement de l'évaluateur et sera dans une esprit positif ou combatif du style « je vais et j'ai envie de m'améliorer », cela ne va pas conférer plus d'autonomie à l'employé.

Les variables **Efforts** et **Circonstances Extérieures** sont très proches l'une de l'autre mais lointaines de la partie centrale. Cela signifie que lorsqu'on parle aux répondants du besoin d'autonomie, ils ont tendance à presque faire un amalgame entre les efforts et les circonstances extérieures et pour eux, ces 2 variables participent peu du besoin d'autonomie.

Les variables **Respect** et **Singularité**, pour lesquelles une proximité élevée a été constatée pour la Reconnaissance existentielle, ne sont pas du tout proches pour le Besoin d'autonomie. Donc, dans la perception des répondants, ces 2 éléments ont très peu de lien avec le besoin d'autonomie.

5.2.4.1.5. L'EAE et le Besoin de compétence

Le tableau ci-dessous montre les résultats, pour chaque critère (d'Intersubjectivité) EAE sur le Besoin de compétence. Ces résultats sont exprimés en pourcentage et par ordre décroissant.

Tableau 22 - Réponses en pourcentage sur l'effet de chaque critère (levier) d'intersubjectivité EAE sur le Besoin de compétence

LES ELEMENTS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE	LE BESOIN DE COMPETENCE	
	OUI	NON
Connaissance du travail de l'Évalué	58,40%	41,60%
Feedback juste	58,20%	41,80%
Participation de l'Évalué	51,00%	49,00%
Feedback constructif	49,50%	50,50%
Touche personnelle de l'Évalué	43,40%	56,60%
Ecoute de l'Évaluateur	40,60%	59,40%
Circonstances extérieures de l'Évalué	40,60%	58,30%
Feedback respectueux	40,00%	60,00%
Feedback justifié	37,50%	62,50%
Singularité de l'Évalué	35,40%	64,60%
Efforts de l'Évalué	35,30%	64,70%

Légende :

 Entre 40% de « Oui » et 60% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement important sur le Besoin de compétence car les répondants sont mitigés sur son effet).

 Entre 40% de « Oui » et 20% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement faible sur le Besoin de compétence)

Les leviers très influents :

La Connaissance du travail de l'Évalué : 58% de l'ensemble des 3 groupes de répondants estime que la Connaissance du travail de l'Évalué assouvit le Besoin de compétence de l'Évalué contre 42% qui est d'avis contraire. L'impact de la Connaissance du travail de l'Évalué sur le Besoin de compétence est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 1,857$; $P = 0,395$).

Le Feedback juste : 58% de l'ensemble des 3 groupes de répondants estime qu'un Feedback juste donné à l'Évalué lors de l'EAE répond à son Besoin de compétence contre 42% qui est d'avis contraire. L'impact de ce Feedback juste sur le Besoin de compétence est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 2,289$; $P = 0,318$).

La Participation de l'Évalué : 51% de l'ensemble des 3 groupes de répondants pense que lorsque l'Évalué participe lors d'un EAE, cela satisfait son Besoin de compétence contre 49% qui est d'avis contraire. L'impact de la Participation de l'Évalué sur le Besoin de compétence est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 1,580$; $P = 0,454$).

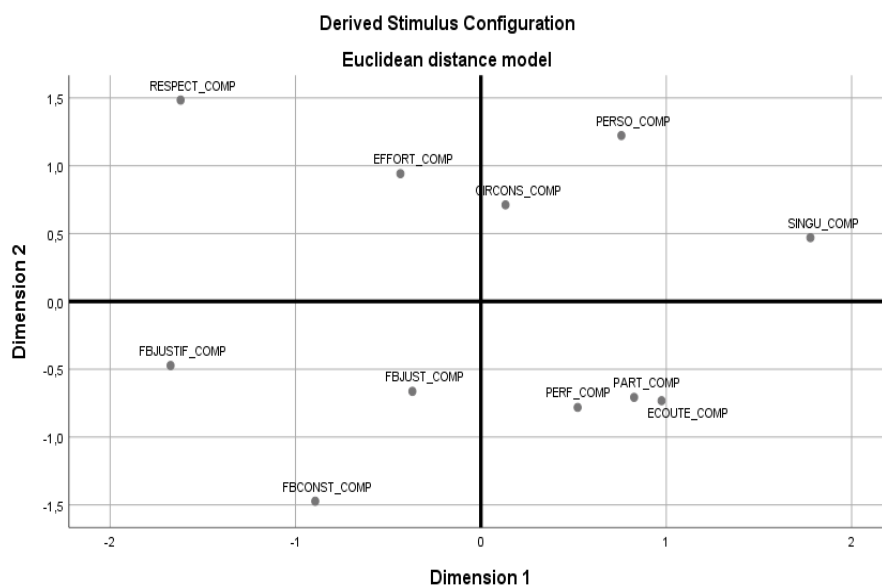
En effet, en moyenne, 43% des répondants estiment que ces 4 variables (**le Feedback constructif, la Touche personnelle de l'Évalué, l'Écoute de l'Évaluateur et les Circonstances extérieures de l'Évalué**) ont de l'influence sur la satisfaction du Besoin de compétence contre 57% qui pensent qu'elles n'ont pas d'influence. L'impact de ces 5 variables sur le Besoin de compétence est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants.

Les leviers moyennement influents :

En ce qui concerne **le Feedback respectueux, le Feedback justifié, la Singularité de l'Évalué et les Efforts de l'Évalué**, elles satisfont peu le Besoin de compétence de l'Évalué. En effet, en moyenne, 63% des répondants estiment que ces leviers ne répondent pas au Besoin de compétence de l'Évalué contre 37% qui pensent le contraire. L'impact de ces 3 variables sur le Besoin de compétence est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants.

La matrice ci-dessous nous permet d'observer et d'analyser le rapprochement ou l'éloignement entre les leviers (d'Intersubjectivité) de l'EAE pour satisfaire le Besoin de Compétence :

Figure 30 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre chaque critère (levier) intersubjectif EAE pour le Besoin de Compétence



PART COMP= Participation de l'Évalué ; SINGU COMP= Singularité de l'Évalué ; ÉCOUTE COMP= Écoute de l'Évaluateur ; PERF COMP= Connaissance du travail de l'Évalué ; PERSO COMP= Touche Personnelle ; EFFORT COMP = Efforts de l'Évalué ; CIRCONS COMP = Circonstances Extérieures ; FBJUST COMP= Feedback Juste ; RESPECT COMP= Respect & Dignité ; FBJUSTIF COMP= Feedback Justifié ; FBCONST COMP= Feedback Constructif.

Les 3 variables qui répondent le plus au Besoin de compétence sont, par ordre d'importance, sont la **Connaissance du travail de l'Évalué (PERF RR)**, le **Feedback Juste (FBJUST RR)** et la **Participation de l'Évalué (PART RR)** sont relativement proches.

Le rapprochement entre la Connaissance du Travail de l'Évalué, la Participation de l'Évalué et l'Écoute dans le Besoin de Compétence se justifie de la même façon que, pour la Reconnaissance des Résultats (paragraphe 5.2.4.1.3). En effet, l'Évalué, s'attend, par l'échange avec son Évaluateur, que ce dernier acquiert une meilleure connaissance de son travail ; de ce fait, l'Évalué sera en mesure de fixer ses objectifs communément avec son Évaluateur. D'après Ashford et Cummings (1983), la rétroaction donnée aux employés par un évaluateur ou un gestionnaire, contribue à développer la compétence des travailleurs évalués.

Le Besoin de Compétence a beaucoup de similitude avec la Reconnaissance des Résultats dans le sens où les deux types de reconnaissance supposent que l'Évaluateur détienne une bonne connaissance du travail et que l'Évalué puisse participer lors d'un EAE ; cependant, ils se distinguent par le fait que la perception de justice (représentée par le Feedback Juste, le Feedback Justifié, le Feedback constructif et le Respect) est beaucoup moins prononcé dans le Besoin de compétence que dans la Reconnaissance des Résultats.

5.2.4.1.6. L'EAE et le Besoin d'appartenance sociale

Le tableau ci-dessous montre les résultats, pour chaque critère (d'Intersubjectivité) EAE sur le Besoin d'appartenance sociale. Ces résultats sont exprimés en pourcentage et par ordre décroissant.

Tableau 23 - Réponses en pourcentage sur l'effet de chaque critère (levier) d'intersubjectivité EAE sur le Besoin d'Appartenance Sociale

LES ELEMENTS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE	LE BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE	
	OUI	NON
Ecoute de l'Evaluateur	82,20%	17,80%
Singularité de l'Évalué	81,80%	18,20%
Feedback respectueux	76,00%	24,00%
Participation de l'Évalué	69,60%	30,40%
Feedback constructif	63,40%	36,60%
Touche personnelle de l'Évalué	62,60%	37,40%
Circonstances extérieures de l'Évalué	54,20%	44,80%
Feedback juste	52,00%	48,00%
Efforts de l'Évalué	48,00%	52,00%
Feedback justifié	46,90%	53,10%
Connaissance du travail de l'Évalué	44,60%	55,40%

Légende :



> 80% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet très important sur le Besoin d'appartenance sociale).



Entre 60% de « Oui » et 80% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet important sur le Besoin d'appartenance sociale).



Entre < 40% de « Oui » et 60% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement important sur le Besoin d'appartenance sociale car les répondants sont mitigés sur son effet)

Les variables qui répondent le plus au Besoin d'Appartenance sociale sont l'Écoute de l'Évaluateur, la Singularité de l'Évalué et le Respect de l'Évalué.

L'Écoute de l'Évaluateur : 82% de l'ensemble des 3 groupes de répondants estiment que l'Écoute de l'Évaluateur peut satisfaire le Besoin d'appartenance sociale de l'Évalué contre 18% qui pensent le contraire. L'impact de l'Écoute de l'Évaluateur sur le Besoin d'appartenance sociale est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 3,838$; $P = 0,147$.)

La Singularité de l'Évalué : 82% de l'ensemble des trois groupes pense que, si l'Évaluateur prend en considération la Singularité de l'Évalué lors de l'EAE, cela peut satisfaire son Besoin d'appartenance sociale (18% pensent le contraire). L'impact de la prise en compte de la Singularité de l'Évalué sur le Besoin d'appartenance sociale est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 0,686$; $P = 0,710$.)

Le Respect et la Dignité de l'Évalué : 76% de l'ensemble des trois groupes pense que le sentiment de Respect et de Dignité ressenti par l'Évalué lors de l'EAE permet d'assouvir son Besoin d'appartenance sociale, contre 24% qui est d'avis contraire. L'impact du Respect et de la Dignité ressenti par l'Évalué sur le Besoin d'appartenance sociale est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 5,628$; $P = 0,060$.)

Les autres variables qui permettent de satisfaire le Besoin d'appartenance sociale sont :

La Participation de l'Évalué : 70% de l'ensemble des répondants estime que cette variable a une influence sur le Besoin d'appartenance sociale (contre 30% qui est d'avis contraire). L'impact de la Participation de l'Évalué sur le Besoin d'appartenance sociale est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 1,201$; $P = 0,549$.)

Le Feedback constructif : 63% de l'ensemble des répondants pensent cette variable a une influence sur le Besoin d'appartenance sociale (contre 37% qui sont d'avis contraire). L'influence de cette variable sur le Besoin d'appartenance sociale est jugée de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 0,670$; $P = 0,715$.)

La Touche personnelle de l'Évalué : 63% de l'ensemble des répondants pense cette variable a une influence sur le Besoin d'appartenance sociale (contre 37% qui sont d'avis contraire). L'influence de la Touche personnelle de l'Évalué sur le Besoin d'appartenance sociale est jugée de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 0,693$; $P = 0,707$.)

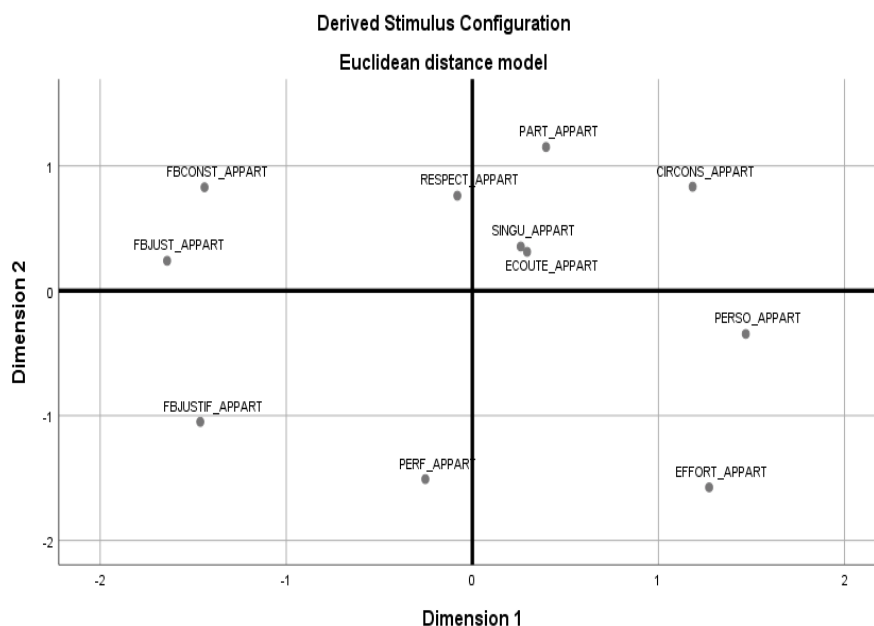
Les Circonstances Extérieures de l'Évalué : 55% de l'ensemble des répondants pense que cette variable a une influence sur le Besoin d'appartenance sociale (contre 45% qui sont d'avis contraire). L'impact de la prise en considération des Circonstances extérieures de l'Évalué par l'Évaluateur est jugé de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 1,682$; $P = 0,431$.)

Le Feedback juste : 52% de l'ensemble des répondants pensent cette variable a une influence sur le Besoin d'appartenance sociale (contre 48% qui sont d'avis contraire). L'influence de cette variable sur le Besoin d'appartenance sociale est jugée de manière équivalente dans les trois groupes de répondants ($\chi^2 = 2,399$; $P = 0,301$.)

En ce qui concerne les 3 dernières variables du tableau 6, **les Efforts de l'Évalué, le Feedback justifié et la Connaissance du travail de l'Évalué, les répondants sont mitigés quant à leur effet sur le Besoin d'appartenance sociale.** En effet, en moyenne, 46% des répondants seulement estiment que ces variables ont de l'influence sur le Besoin d'appartenance sociale contre 54% qui pensent le contraire.

La matrice ci-dessous nous permet d'observer et d'analyser le rapprochement ou l'éloignement entre les leviers (d'Intersubjectivité) de l'EAE pour satisfaire le Besoin d'Appartenance sociale :

Figure 31 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre chaque critère (levier) d'intersubjectivité de l'EAE sur le Besoin d'Appartenance Sociale



PART APPART= Participation de l'Évalué ; SINGU APPART= Singularité de l'Évalué ; ÉCOUTE APPART= Écoute de l'Évaluateur ; PERFO APPART= Connaissance du travail de l'Évalué ; PERSO APPART= Touche Personnelle ; EFFORT APPART= Efforts de l'Évalué ; CIRCONS APPART = Circonstances Extérieures ; FBJUST APPART = Feedback Juste ; RESPECT APPART= Respect & Dignité ; FBJUSTIF APPART = Feedback Justifié ; FBCONST APPART = Feedback Constructif.

Dans cette matrice, se démarquent les 3 variables qui ont le plus d'influence sur le Besoin d'Appartenance social, à savoir **l'Écoute de l'Évaluateur (ÉCOUTE APPART)**, **la Singularité de l'Évalué (SINGU APPART)** et **le Respect de l'Évalué (RESPECT APPART)** et 8 variables qui forment un cercle autour de ces 3 variables.

Les 3 variables de la matrice influentes sur le Besoin d'Appartenance :

L'Écoute de l'Évaluateur est très proche de la **Singularité de l'Évalué** dans leur participation à l'assouvissement du Besoin d'Appartenance social. Pour expliquer cela, il faut se référer à Cormier (2008, pp.63-65) qui affirme que la capacité d'écoute requiert une attitude sous-jacente qu'elle nomme « la présence à soi » permettant de saisir les limites de sa propre subjectivité pour reconnaître la singularité de chaque personne.

Le Respect est proche de **l'Écoute de l'Évaluateur** et de **la Singularité de l'Évalué**. On peut encore se référer à Cormier (2008) affirmant qu'écouter exige d'aborder chacun dans le respect de sa complexité ; Brun & Dugas (2002, p.82) mettent en avant le sentiment de respect éprouvé par l'employé dans son intégrité et sa singularité physique, affective, psychologique et cognitive. Enfin, Connell (1990) définit le besoin d'appartenance sociale comme le sentiment d'être respecté. La notion de respect est souvent liée à la justice ; dans ce cadre, puisque nous sommes dans la relation Évaluateur-Évalué, nous sommes en présence de la justice informationnelle qui prend en compte le rôle de la dignité et du respect de la personne dans la communication des décisions de la part des décisionnaires (Colquitt, 2001).

Les 8 variables de la matrice formant le cercle autour des 3 variables influentes sur le Besoin d'Appartenance :

La variable la plus proche des 3 variables influentes sur le Besoin d'Appartenance est **la Participation de l'Évalué**. Ce rapprochement s'explique par le fait que l'Évalué ne peut éprouver un lien d'appartenance avec son Évaluateur que s'il peut échanger avec lui (Participation par la parole) ou s'il a une marge de manœuvre pour discuter/fixer des objectifs (Participation par son auto-évaluation ou par la fixation de ses objectifs).

Les 7 autres variables (Connaissance du travail de l'Évalué, Touche Personnelle, Efforts de l'Évalué, Circonstances Extérieures, Feedback Juste, Feedback Justifié et Feedback Constructif) sont moins importantes que les 4 plus influentes (Écoute de l'Évaluateur, Singularité de l'Évalué, le Respect de l'Évalué et Participation de l'Évalué) dans la perception des répondants sur leur contribution à la satisfaction du Besoin d'Appartenance. En effet, les 7 variables mentionnées ci-dessus sont davantage liées à un jugement sur le travail de l'Évalué alors que les 4 variables plus influentes correspondent à la relation entre l'Évaluateur et l'Évalué basée sur le respect et la prise en compte de la singularité de l'Évalué. Pour les variables qui traduisent la justice organisationnelle (Feedback juste, Feedback justifié), leur éloignement par rapport à un autre variable (Respect) qui sous-entend une autre forme de justice organisationnelle (la justice informationnelle), pourrait s'expliquer de la façon suivante : à partir du moment où l'Évalué ressent du respect de la part de son Évaluateur dans la communication de son feedback, ce dernier va être déjà dans une relation de confiance tel avec son Évaluateur qu'il ne pourra pas imaginer que ce dernier n'applique pas les autres formes de justice organisationnelle (Justice distributive pour le Feedback juste et justice interpersonnelle pour le Feedback Justifié). Le fait que son évaluateur accorde de l'importance à la dignité et au respect de l'évalué fera que ce dernier se sentira en grande confiance avec son évaluateur.

5.2.4.1.7. Synthèse sur l'analyse verticale (par type de reconnaissance)

À titre de synthèse, le tableau ci-dessous expose une vision globale des résultats du niveau d'impact de chaque critère EAE sur chaque type de reconnaissance psychologique.

Tableau 24 - Vision globale des réponses (en pourcentage) de l'impact de chaque critère (levier) EAE sur chaque type de reconnaissance psychologique - Lecture verticale

LES TYPES DE RECONNAISSANCE LES LEVIERS DE L'EAE	LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL											
	LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE		LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT		LA RECONNAISSANCE DES RESULTATS		LE BESOIN D'AUTONOMIE		LE BESOIN DE COMPETENCE		LE BESOIN D'APPARTENANCE	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Participation de l'Évalué	70,30%	29,70%	80,40%	19,60%	69,60%	30,40%	34,30%	65,70%	51,00%	49,00%	69,60%	30,40%
Singularité de l'Évalué	70,70%	29,30%	54,50%	45,50%	43,40%	56,60%	22,20%	77,80%	35,40%	64,60%	81,80%	18,20%
Écoute de l'Évaluateur	83,20%	16,80%	58,40%	41,60%	50,50%	49,50%	26,70%	73,30%	40,60%	59,40%	82,20%	17,80%
Connaissance du travail de l'Évalué	43,60%	56,40%	84,20%	15,80%	83,20%	16,80%	27,70%	72,30%	58,40%	41,60%	44,60%	55,40%
Touche personnelle de l'Évalué	72,70%	27,30%	55,60%	44,40%	36,40%	63,60%	41,40%	58,60%	43,40%	56,60%	62,60%	37,40%
Efforts de l'Évalué	44,10%	55,90%	82,40%	17,60%	47,10%	52,90%	17,60%	82,40%	35,40%	64,60%	48,00%	52,00%
Circonstances extérieures de l'Évalué	43,80%	56,20%	70,80%	29,20%	59,40%	40,60%	30,20%	69,80%	40,60%	59,40%	54,20%	45,80%
Feedback juste	58,60%	41,40%	78,60%	21,40%	76,50%	23,50%	33,70%	66,30%	58,20%	41,80%	52,00%	48,00%
Feedback respectueux	80,00%	20,00%	50,00%	50,00%	40,00%	60,00%	23,00%	77,00%	40,00%	60,00%	76,00%	24,00%
Feedback justifié	51,00%	49,00%	62,50%	37,50%	63,50%	36,50%	25,00%	75,00%	37,50%	62,50%	46,90%	53,10%
Feedback constructif	64,40%	35,60%	69,30%	30,70%	60,40%	39,60%	31,70%	68,30%	49,50%	50,50%	63,40%	36,60%

Légende :

- > 80% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet très important sur le type de reconnaissance.
- Entre 60% de « Oui » et 80% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet important sur le type de reconnaissance.
- Entre 40% de « Oui » et 60% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement important sur le type de reconnaissance car les répondants sont mitigés sur son effet.
- Entre 40% de « Oui » et 20% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet moyennement faible sur le type de reconnaissance
- >20% de « Oui » (le critère d'intersubjectivité de l'EAE a un effet faible sur le type de reconnaissance

Aussi, à titre de synthèse également, le tableau ci-dessous donne une vision globale sur le niveau de rapprochement ou d'éloignement de chaque critère (d'Intersubjectivité) EAE pour chaque type de reconnaissance :

Tableau 25- Synthèse des résultats par l'Échelonnement Multidimensionnel - Lecture verticale

	RE		RI		RR		AUTO		COMP		APPART	
	LEVIERS	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS	LEVIERS	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS	LEVIERS	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS	LEVIERS	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS	LEVIERS	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS	LEVIERS	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS
Levier le plus influent	Ecoute	Ecoute (surestimé par DRH/DG/DAF et sous-estimé par Evalués)	Connaissance		Connaissance		Touche personnelle		Connaissance		Ecoute	
Leviers proches du levier le plus influent	Respect, Singularité, Participation, Feedback juste, Feedback constructif	Respect (surestimé par DRH/DG/DAF et sous-estimé par Evalués)	Participation, Feedback juste, Feedback constructif		Feedback juste, Participation, Ecoute, Feedback constructif, Feedback justifié	Ecoute (surestimé par DRH/DG/DAF et Evalués et sous-estimé par Evaluateurs)	Ecoute, Participation, Feedback juste, connaissance		Participation, Ecoute, Feedback juste		Singularité, Respect, Participation, Circonstances ext.	
Leviers proches du levier le plus influent et proches entre eux	Respect et participation- Singularité et écoute- Respect et Singularité		Connaissance et Participation - Participation et Feedback juste		Connaissance et Feedback juste - Feedback justifié et Feedback constructif		Ecoute et Participation		Participation et Ecoute		Ecoute et Singularité	
Leviers lointains du levier le plus influent	Touche personnelle, Connaissance, Feedback justifié, Circonstances extérieures, Efforts	Touche personnelle (surestimée par DRH/DG/DAF et sous-estimée par Evalués)	Efforts, Respect, Ecoute, Touche personnelle, Feedback justifié, Singularité, Circonstances ext.	Circonstances ext. (surestimé par DRH/DG/DAF et sous-estimé par Evalués et Evaluateurs)	Circonstances ext., Respect, Singularité, Efforts, Touche personnelle	Circonstances ext. (surestimée par DRH/DG/DAF et sous-estimée par Evaluateurs et Evalués)	Respect, Feedback justifié, Feedback constructif, Singularité		Feedback constructif, Feedback justifié, Respect, Efforts, Circonstances ext., Touche personnelle, Singularité		Feedback constructif, Feedback juste, Touche Personnelle, Feedback justifié, Connaissance, Touche personnelle, Efforts	
Leviers lointains du levier le plus influent et proches entre eux	Connaissance, Feedback justifié		Respect et Ecoute- Singularité et Circonstances ext.		Singularité, Efforts		Efforts et Circonstances ext.		Efforts, Circonstances ext.		Feedback juste et Feedback constructif	

RE= Reconnaissance Existentielle ; RI= Reconnaissance de l'Investissement ; RR= Reconnaissance des Résultats ; AUTO=Besoin d'Autonomie ; PART= Besoin de Compétence ; APPART = Besoin d'Appartenance sociale.

Le levier surligné en bleu représente le levier le plus influent sur le type de reconnaissance en question.

Les leviers surlignés en rouge sont les leviers interactifs, qui participent ensemble ou en « binôme » ou « trinôme », avec le levier le plus influent, au type de reconnaissance en question.

Les leviers surlignés en vert sont les leviers pour lesquels des différences de jugement existent entre les 3 groupes de répondants (DRH/DG/DAF, Évaluateurs et Évalués) sur l'effet d'un levier sur un type de reconnaissance.

5.2.4.2. ANALYSE HORIZONTALE (PAR CRITERE EAE) : les 11 leviers ou les critères de l'EAE contribuant tous aux 6 types de reconnaissance, chacun impactant plus ou moins à certains types de reconnaissance, pourquoi et comment certains types de reconnaissance interagissent entre eux ou s'éloignent les uns par rapport aux autres par l'action de chaque levier ?

5.2.4.2.1. La Participation de l'Évalué

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact de la Participation de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance :

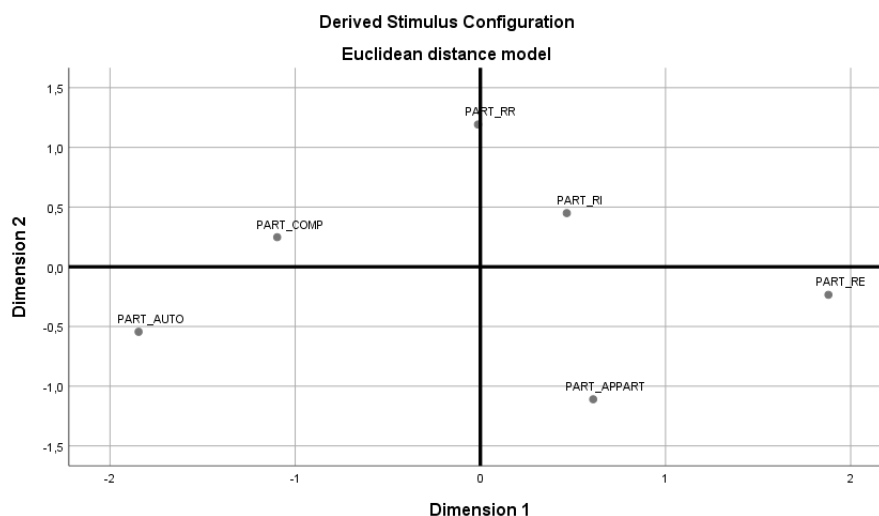
Tableau 26- Le niveau d'impact de la Participation de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Participation de l'Évalué	RE	70%	30%
	RI	80%	20%
	RR	70%	30%
	AUTO	34%	66%
	COMP	51%	49%
	APPART	70%	30%

L'EAE assouvit le plus une Reconnaissance de l'Investissement et le moins un Besoin d'Autonomie par la Participation de l'Évalué.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par la Participation de l'Évalué :

Figure 32 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par la Participation de l'Évalué



PART RE= Reconnaissance Existentielle par la Participation de l'Évalué ; PART RI= Reconnaissance de l'Investissement par la Participation de l'Évalué ; PART RR= Reconnaissance des Résultats par la Participation de l'Évalué ; PART AUTO= Besoin d'Autonomie par la Participation de l'Évalué ; PART COMP= Besoin de Compétence par la Participation de l'Évalué ; PART APPART = Besoin d'Appartenance par la Participation de l'Évalué.

La partie droite de la matrice :

Les 4 types de reconnaissance les plus assouvies par la Participation de l'Évalué se trouvent dans la partie droite de la matrice, à savoir, la Reconnaissance de l'Investissement, la Reconnaissance Existentielle, la Reconnaissance des Résultats et le Besoin d'Appartenance. Les variables les plus proches entre elles sont PART RR et PART RI. L'Évalué souhaite participer lors d'un EAE par son expression ou par la fixation de ses objectifs ou par son auto-évaluation car il estime qu'il est la personne la mieux à même de faire comprendre à son Évaluateur les raisons de l'atteinte ou non de ses résultats et le niveau d'énergie ou d'investissement déployé.

PART RR et PART RI se trouvent un peu éloignées de PART RE et PART APPART. Quand la Participation de l'Évalué satisfait la Reconnaissance de l'Investissement et la Reconnaissance des Résultats, dans la perception des répondants, ces 2 dernières types de reconnaissance (et notamment, la Reconnaissance de l'Investissement) ont un petit lien avec la Reconnaissance Existentielle et le Besoin d'Appartenance. Le léger lien entre la participation de l'Évalué, son investissement, son existence et son appartenance s'explique qu'en mettant en avant l'investissement déployé dans son travail, il se sent exister et en confiance à l'égard de son Évaluateur.

La partie gauche de la matrice :

Les 2 variables, PART COMP et PART AUTO sont assez éloignées des 4 variables de la partie droite de la matrice, ce qui signifie que les répondants ne font presque pas de lien entre ces 2 types de reconnaissance (le Besoin d'Autonomie et le Besoin de Compétence) et les 4 autres types de reconnaissance mentionnées ci-dessus. Cependant, PART COMP et PART AUTO demeurent relativement proches.

5.2.4.2.2. La Singularité de l'Évalué

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact de la prise en compte de la Singularité de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance :

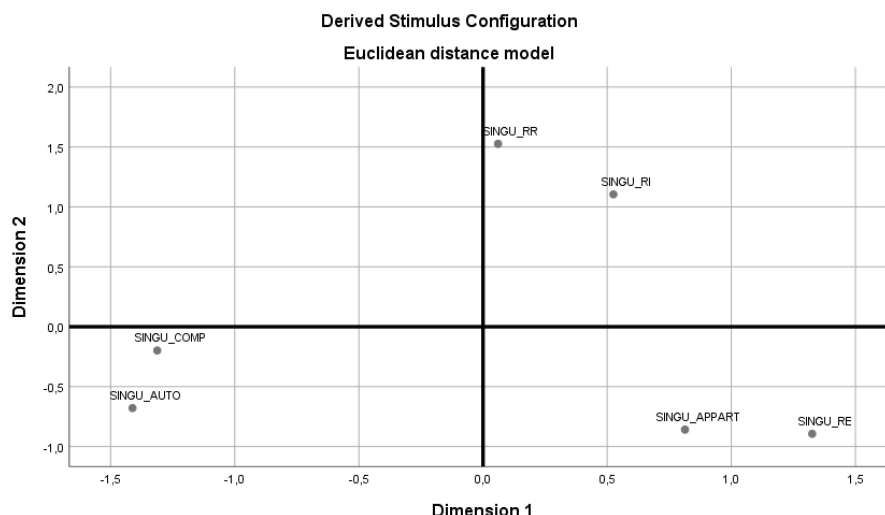
Tableau 27 - Le niveau d'impact (de la prise en compte) de la Singularité de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Singularité de l'Évalué	RE	71%	29%
	RI	55%	45%
	RR	43%	57%
	AUTO	22%	78%
	COMP	35%	65%
	APPART	82%	18%

L'EAE assouvit le plus un Besoin d'Appartenance et le moins un Besoin d'Autonomie auprès de l'Évalué par une prise en compte de sa Singularité.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par la prise en compte de la Singularité de l'Évalué :

Figure 33 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par la (prise en considération de la) Singularité de l'Évalué



SING RE= Reconnaissance Existentielle par la Singularité de l'Évalué ; SING RI= Reconnaissance de l'Investissement par la Singularité de l'Évalué ; SING RR= Reconnaissance des Résultats par la Singularité de l'Évalué ; SING AUTO= Besoin d'Autonomie par la Singularité de l'Évalué ; SING COMP= Besoin de Compétence par la Singularité de l'Évalué ; PART APPART = Besoin d'Appartenance par la Singularité de l'Évalué.

La matrice montre trois paires de reconnaissance, chacune très éloignée l'une de l'autre (SING COMP ET SING AUTO, SING RR et SING RI et SING APPART et SING RE).

En bas à droite de la matrice, se trouve la paire « Reconnaissance Existentielle - Besoin d'Appartenance ». Ces 2 types de reconnaissance, assez proches l'une de l'autre, sont satisfaites à plus de 70% si l'Évaluateur prend en compte la Singularité de l'Évalué lors d'un EAE. La proximité de ces 2 variables, SING APPART et SING RE, s'explique par le fait que, si l'Évalué se sent unique lors d'un EAE, cela va engendrer une relation de confiance forte avec son Évaluateur et une pleine existence de soi. A ce sujet, on peut se référer à Peretti (2005, pp.159-160) expliquant les types de relations dans le processus de reconnaissance : celle du « je » au « moi », qui constitue l'homme dans sa singularité (conférant une reconnaissance existentielle et de distinction) et celle du « je » à un « tu », qui le fait devenir une personne grâce aux autres (satisfaisant le besoin d'appartenance).

SING APPART et SING RE se trouvent éloignées des 2 autres paires de reconnaissance. Cela signifie que les répondants perçoivent peu de lien entre les conséquences d'une prise en compte de la singularité d'un Évalué qui sont l'appartenance et l'existence, et des conséquences comme les résultats et l'investissement (SING RR et SING RI).

SING COMP et SING AUTO sont aussi lointains des 2 autres paires de reconnaissance. Les répondants ne voient pas trop de lien entre les conséquences d'une prise en considération de la singularité de l'Évalué, qui sont principalement l'appartenance et l'existence et les conséquences sur l'autonomie, la compétence, l'investissement et les résultats.

5.2.4.2.3. L'Écoute de l'Évaluateur

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact de l'Écoute de l'Évaluateur sur les 6 types de reconnaissance :

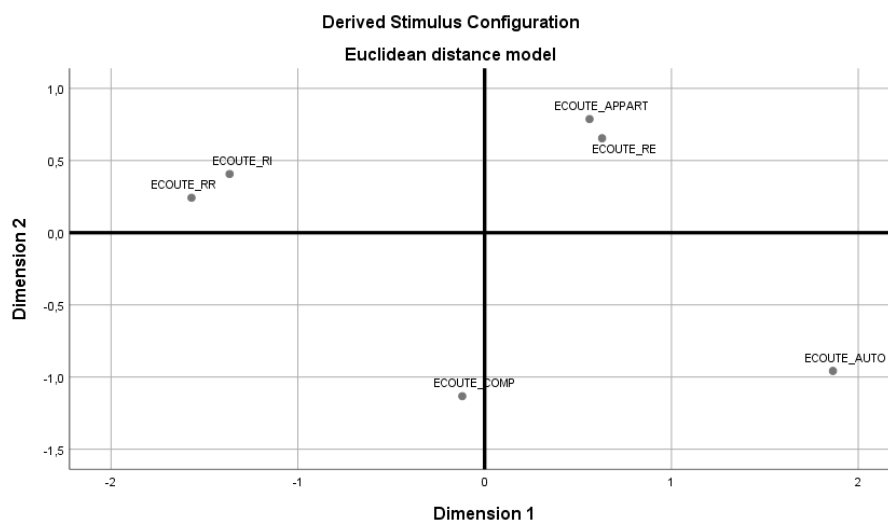
Tableau 28 - Le niveau d'impact de l'Écoute de l'Évaluateur sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Ecoute de l'Evaluateur	RE	83%	17%
	RI	58%	42%
	RR	51%	49%
	AUTO	27%	73%
	COMP	41%	65%
	APPART	82%	18%

L'EAE satisfait le plus une Reconnaissance Existentielle et le moins un Besoin d'Autonomie auprès de l'Évalué par l'Écoute de l'Évaluateur.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par l'Écoute de l'Évaluateur :

Figure 34 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par l'Écoute de l'Évaluateur



ÉCOUTE RE= Reconnaissance Existentielle par l'Écoute de l'Évaluateur ; ÉCOUTE RI= Reconnaissance de l'Investissement par l'Écoute de l'Évaluateur ; ÉCOUTE RR= Reconnaissance des Résultats par l'Écoute de l'Évaluateur ; ÉCOUTE AUTO= Besoin d'Autonomie par l'Écoute de l'Évaluateur ; ÉCOUTE COMP= Besoin de Compétence par l'Écoute de l'Évaluateur ; ÉCOUTE APPART = Besoin d'Appartenance par l'Écoute de l'Évaluateur.

La matrice montre deux paires de reconnaissance, une située en haut à gauche (ÉCOUTE RI et ÉCOUTE RR) et une autre, en haut à droite (ÉCOUTE RE et ÉCOUTE APPART). Sur la partie basse de la matrice, ÉCOUTE COMP et ÉCOUTE AUTO apparaissent lointaines l'une de l'autre, donc, elles ne sont pas perçues comme formant une paire par les répondants, donc de perception de liaison.

Les variables, ÉCOUTE RE et ÉCOUTE APPART sont proches l'une de l'autre, mais éloignées de la paire (ÉCOUTE RI et ÉCOUTE RR) et des variables ÉCOUTE COMP et ÉCOUTE AUTO.

Lorsque l'Évaluateur écoute attentivement son Évalué, pour les répondants, lorsque cette activité insuffle appartenance et existence auprès de l'Évalué, elle a moins de lien (mais un lien quand même) avec le travail proprement dit de l'Évalué (Son investissement, ses résultats, ses compétences et son autonomie).

5.2.4.2.4. La Connaissance du travail de l'Évalué

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact d'une Connaissance de travail de l'Évalué par l'Évaluateur sur les 6 types de reconnaissance :

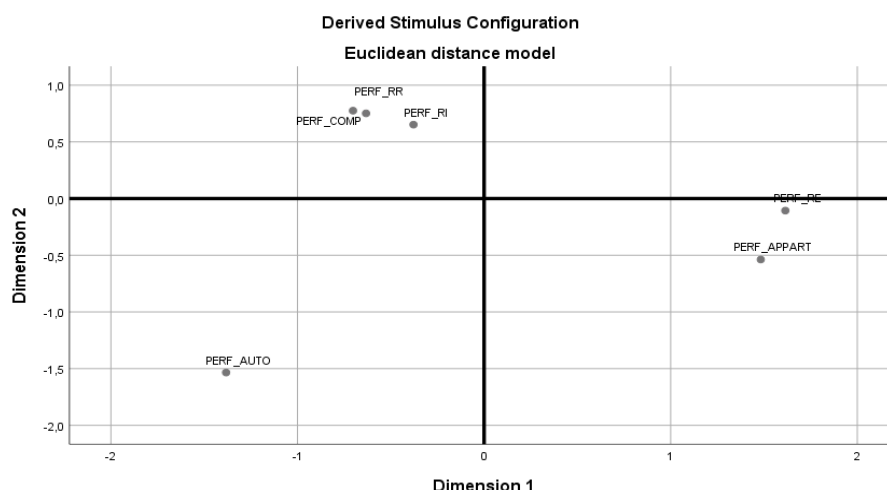
Tableau 29 - Le niveau d'impact de la Connaissance du travail de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Connaissance du travail	RE	44%	56%
	RI	84%	16%
	RR	83%	17%
	AUTO	28%	72%
	COMP	58%	42%
	APPART	45%	55%

L'EAE assouvit le plus une Reconnaissance de l'Investissement et le moins un Besoin d'Autonomie par une bonne Connaissance du travail de l'Évalué par l'Évaluateur.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par la bonne Connaissance du travail de l'Évalué par l'Évaluateur :

Figure 35 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par la Connaissance du travail de l'Évalué



PERF RE= Reconnaissance Existentielle par la Connaissance du travail ; PERF RI= Reconnaissance de l'Investissement par la Connaissance du travail ; PERF RR= Reconnaissance des Résultats par la Connaissance du travail ; PERF AUTO= Besoin d'Autonomie par la Connaissance du travail ; PERF COMP= Besoin de Compétence par la Connaissance du travail ; PERF APPART = Besoin d'Appartenance par la Connaissance du travail.

Dans la partie haute à gauche de la matrice, trois variables sont proches l'une de l'autre et forment un trio (PERF RR, PERF RI et PERF COMP). La proximité de ces 3 variables se justifie par le fait qu'elles traduisent la reconnaissance sur le travail proprement dit et c'est sur ce dernier que les répondants ont tendance à voir davantage de répercussions. En effet, si l'Évaluateur

détient une bonne connaissance du travail de son Évalué, il va pouvoir apprécier la régularité (et/ou la quantité) d'efforts fournis, les résultats obtenus, le niveau atteint dans chaque compétence mobilisée par l'Évalué. Ces trois variables sont proches également car elles représentent les objets de l'évaluation, qui en étant nombreuses, se mélangent parfois dans la perception de l'évaluateur (même celle de l'évalué). À ce titre, Pithon et Gangloff (2005, p.22) mettent en avant la difficulté de synthétiser pour l'évaluateur ces objets disparates qu'il nomme « observations ». De plus, pour Thévenet (1992, pp.1-20), l'objet est souvent flou, multiple ou mal défini. Ces 3 dernières variables sont distantes, à la fois des 2 variables représentant la reconnaissance de la personne au travail (PERF RE et PERF APPART) situées en haut à droite, et de la variable représentant l'autonomie (PERF AUTO) située en bas à gauche. Cet éloignement s'explique de la façon suivante : pour les répondants, ils perçoivent moins de conséquences sur les sentiments d'existence, d'appartenance et d'autonomie de l'Évalué par fait que l'Évaluateur maîtrise bien le travail de son Évalué.

Par ailleurs, nous pouvons noter que les 2 variables représentant la reconnaissance de la personne, PERF RE et PERF APPART sont très distantes de la variable PERF AUTO. Dans la perception des répondants, la reconnaissance de la personne (ou individu) au travail et la satisfaction de son autonomie ne sont pas liés par le fait que l'Évaluateur connaît bien le travail que l'Évalué réalise.

Enfin, le fait que les variables traduisant le travail (PERF RR, PERF RI et PERF COMP) proprement dit sont aussi très éloignées de la variable PERF AUTO trouve sa justification dans le fait que les répondants ne voient pas trop de lien entre la reconnaissance du travail (ses résultats, ses efforts et les compétences requises) et l'autonomie par le fait que l'Évaluateur connaît bien le travail de son Évalué.

5.2.4.2.5. La Touche personnelle de l'Évalué

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact de la prise en compte de la Touche personnelle de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance :

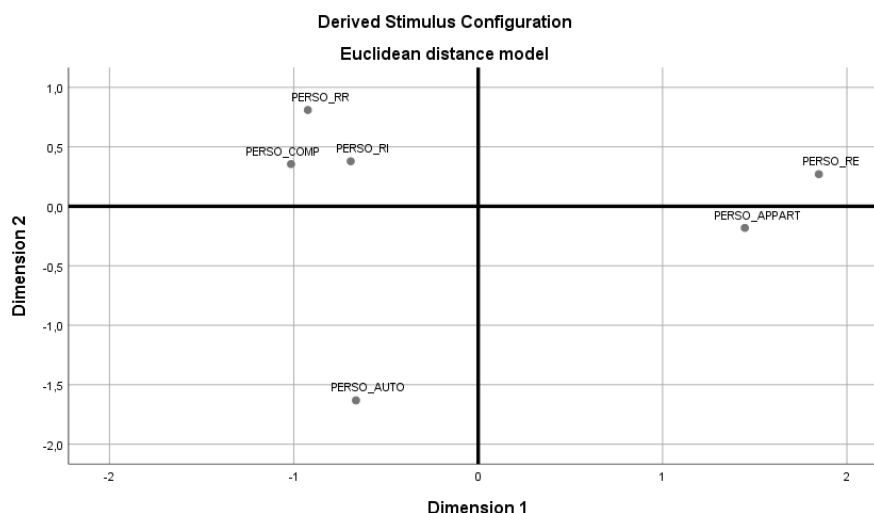
Tableau 30 - Le niveau d'impact de (la prise en compte de) la Touche Personnelle de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Touche personnelle	RE	73%	27%
	RI	56%	44%
	RR	36%	64%
	AUTO	41%	59%
	COMP	43%	57%
	APPART	63%	37%

L'EAE confère plus une Reconnaissance Existentielle à l'Évalué et le moins, une Reconnaissance de ses Résultats si l'Évaluateur considère sa Touche personnelle.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par la considération de la Touche personnelle de l'Évalué :

Figure 36 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par (la prise en compte de) la Touche personnelle



PERSO RE= Reconnaissance Existentielle par la Touche personnelle ; PERSO RI= Reconnaissance de l'Investissement par la Touche personnelle ; PERSO RR= Reconnaissance des Résultats par la Touche personnelle ; PERSO AUTO= Besoin d'Autonomie par la Touche personnelle ; PERSO COMP= Besoin de Compétence par la Touche personnelle ; PERSO APPART = Besoin d'Appartenance par la Touche personnelle.

Cette matrice, dans sa configuration, ressemble à la matrice relative à la Connaissance du travail de l'Évalué (paragraphe 5.2.4.2.4.).

Dans la partie haute à droite, se trouvent les 2 variables relatives à la reconnaissance de la personne (ou de l'individu) au travail, à savoir la Reconnaissance Existentielle (PERSO RE) et le Besoin d'Appartenance (PERSO APPART). La proximité de ces 2 variables entre elles s'explique par le fait qu'elles confèrent toutes les deux une reconnaissance axée sur l'individu même.

Ces 2 variables sont très éloignées, à la fois des 3 variables représentant la reconnaissance du travail proprement dit (PERSO RR, PERSO RI et PERF COMP) situées en haut à gauche, et de la variable représentant l'autonomie (PERSO AUTO) située en bas à gauche. Cet éloignement s'explique de la façon suivante : le fait que l'Évaluateur prenne en considération les savoir-faire propres de l'Évalué, est perçu par les répondants comme relevant plus d'une reconnaissance de la personne que d'une reconnaissance de son travail. Cet éloignement peut aussi trouver sa justification dans le fait que la Touche personnelle n'est pas toujours mesurable et donc ne participe pas de la Reconnaissance des Résultats et que parfois, elle n'est pas observable, et donc, pas considérée comme une véritable compétence. A ce propos, on peut se référer à la notion « d'activité subjectivante » décrite par Böhle et Milkau (1991), qui se traduirait par une partie de sensibilité et d'humanité ainsi que les savoir-faire personnels d'un salarié qui sont « injectés » dans sa fonction (prescrite) et qui ne sont pas nécessairement visibles, observables ou mesurables.

Enfin, le fait que les variables traduisant le travail proprement dit (PERSO RR, PERSO RI et PERF COMP) soient aussi très éloignées de la variable PERSO AUTO trouve sa justification dans le fait que les répondants ne voient pas trop de lien entre la reconnaissance du travail de l'Évalué (ses résultats, ses efforts et les compétences requises) et la satisfaction de son besoin d'autonomie par le fait que sa « touche personnelle » soit considérée.

5.2.4.2.6. Les Efforts de l'Évalué

Le tableau ci-dessous affiche les résultats de l'impact de la prise en compte des Efforts de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance :

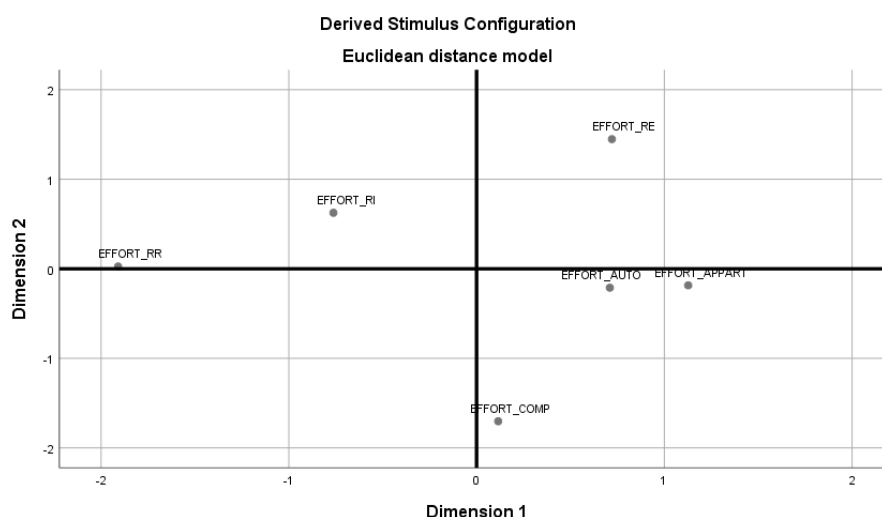
Tableau 31 - Le niveau d'impact de (la prise en compte) des efforts de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Efforts de l'Évalué	RE	44%	56%
	RI	82%	18%
	RR	47%	53%
	AUTO	18%	82%
	COMP	35%	65%
	APPART	48%	52%

L'EAE répond le plus à une Reconnaissance de l'Investissement et le moins à son Besoin d'Autonomie si l'Évaluateur considère ses Efforts.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par la considération des Efforts de l'Évalué :

Figure 37 - Matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance conférés par (la prise en compte) des Efforts de l'Évalué



EFFORT RE= Reconnaissance Existentielle par les Efforts ; EFFORT RI= Reconnaissance de l'Investissement par les Efforts ; EFFORT RR= Reconnaissance des Résultats par les Efforts ; EFFORT AUTO= Besoin d'Autonomie par les Efforts ; EFFORT COMP= Besoin de Compétence par les Efforts ; EFFORT APPART = Besoin d'Appartenance par les Efforts.

Contrairement à la configuration des matrices précédentes, cette matrice ne présente pas de paires de reconnaissance mis à part **le Besoin d'Autonomie et le Besoin d'Appartenance**.

La variable la plus influente par rapport aux autres variables :

La variable **EFFORT RI** est celle qui a le plus d'influence sur la Reconnaissance de l'Investissement (**EFFORT RI**). Elle se trouve presque à égale distance des 5 autres variables (**EFFORT RE**, **EFFORT AUTO**, **EFFORT APPART**, **EFFORT COMP** et **EFFORT RR**) avec un écart de distance légèrement plus faible avec **EFFORT RR**. **Cette faible distance avec la Reconnaissance des Résultats pourrait s'expliquer par le fait que les efforts ne sont parfois pas suffisamment visibles pour pouvoir les imputer sur les résultats de l'Évalué mais qu'ils y sont liés.** A ce sujet, (Dejours, 2003) pense qu'il faut tenir compte des efforts qui doivent être déployés par l'employé, qui peuvent être invisibles, afin d'atteindre les résultats attendus.

Et la distance entre cette variable influente (**EFFORTS RI**) et les autres n'est ni trop grande, ni trop petite. Cela signifie que pour les répondants, si l'Évaluateur considère les efforts, cela a des répercussions sur les résultats, les compétences, les sentiments d'existence, d'autonomie et d'appartenance de l'Évalué. Mais, les répondants ne perçoivent pas ses 5 conséquences clairement puisque les 6 variables ne sont pas si proches que cela dans la matrice. Pour les répondants, la conséquence de la prise en compte des efforts de l'Évalué sur ses résultats est perçue de façon un peu moins floue que les autres conséquences puisque la variable **EFFORT RR** est celle qui est la plus proche de la variable **RI**.

Les 2 variables très proches :

La variable **EFFORT AUTO** est attenante à la variable **PERF APPART**. Alors que la considération des efforts de l'Évalué impacte davantage sur la satisfaction de son besoin d'appartenance (48%) que celle de son besoin d'autonomie (18%), ces 2 variables demeurent proches dans la perception des répondants. Si l'Évaluateur considère ses efforts de l'Évalué, ce dernier va, à la fois, se sentir compris dans l'énergie déployée et qu'il est à l'origine de ses efforts.

5.2.4.2.7. Les Circonstances extérieures de l'Évalué

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact de la prise en compte des Circonstances extérieures de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance :

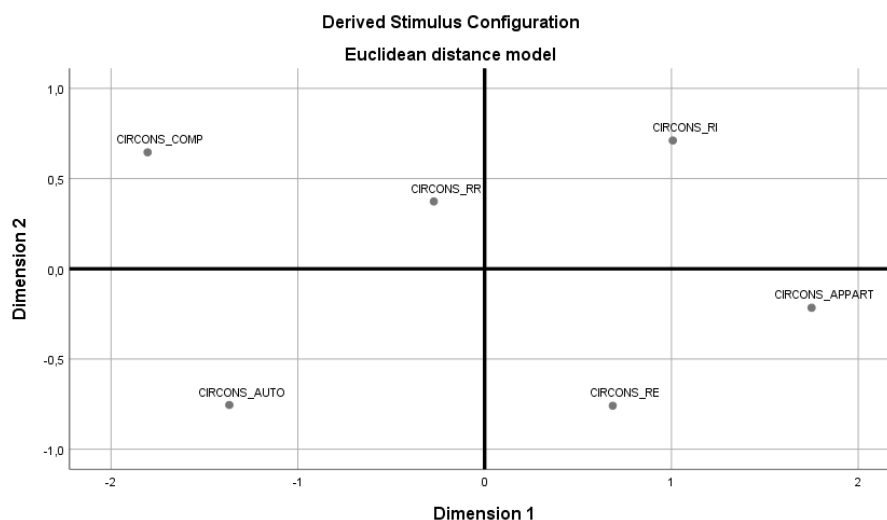
Tableau 32 - Le niveau d'impact de (la prise en compte) des Circonstances extérieures de l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Circonstances extérieures de l'Évalué	RE	44%	56%
	RI	71%	29%
	RR	60%	40%
	AUTO	30%	70%
	COMP	41%	59%
	APPART	54%	46%

L'EAE confère plus une Reconnaissance de l'Investissement et le moins un Besoin d'Autonomie si l'Évaluateur considère ses Circonstances extérieures.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par la considération des Circonstances extérieures de l'Évalué par l'Évaluateur :

Figure 38 - Matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par (la prise en compte) des Circonstances extérieures de l'Évalué



CIRCONS RE= Reconnaissance Existentielle par les Circonstances extérieures ; CIRCONS RI= Reconnaissance de l'Investissement par les Circonstances extérieures ; CIRCONS RR= Reconnaissance des Résultats par les Circonstances extérieures ; CIRCONS AUTO= Besoin d'Autonomie par les Circonstances extérieures ; CIRCONS COMP= Besoin de Compétence par les Circonstances Extérieures ; CIRCONS APPART = Besoin d'Appartenance par les Circonstances extérieures.

Cette matrice ne présente aucune paire de reconnaissance ou aucune variable très proche l'une de l'autre. Cela signifie que les répondants perçoivent les 6 types de reconnaissance de façon distincte quand elles peuvent être assouvies par le fait que l'Évaluateur considère les facteurs externes lors de l'évaluation.

La variable la plus influente par rapport aux variables les plus lointaines :

La variable CIRCONS RI est celle qui a le plus d'influence sur la Reconnaissance de l'Investissement. Elle est très distante de 3 variables (CIRCONS COMP, CIRCONS AUTO, CIRCONS RE). Cela signifie que si l'Évaluateur tient compte des circonstances extérieures de l'Évalué, pour les répondants, ils perçoivent très peu la répercussion sur le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et la reconnaissance existentielle de l'Évalué et voient immédiatement des conséquences sur la reconnaissance de son investissement.

La variable la plus influente par rapport aux variables les moins lointaines :

Les variables CIRCONS RR et CIRCONS APP ne sont ni très proches, ni très lointaines de la variable la plus influente, CIRCONS RI. Selon Dehouck et Lassagne (2010), l'évaluation doit permettre d'apprécier avec rigueur les causes réelles des résultats, qui peuvent être dus à des aléas (facteurs indépendants de la valeur ou de la compétence de l'Évalué). Si l'Évaluateur considère ces aléas, l'Évalué en éprouvera une reconnaissance au niveau de ses efforts (intensité, orientation, persistance) et de ses résultats.

5.2.4.2.8. Le Feedback juste

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact d'un Feedback juste les 6 types de reconnaissance :

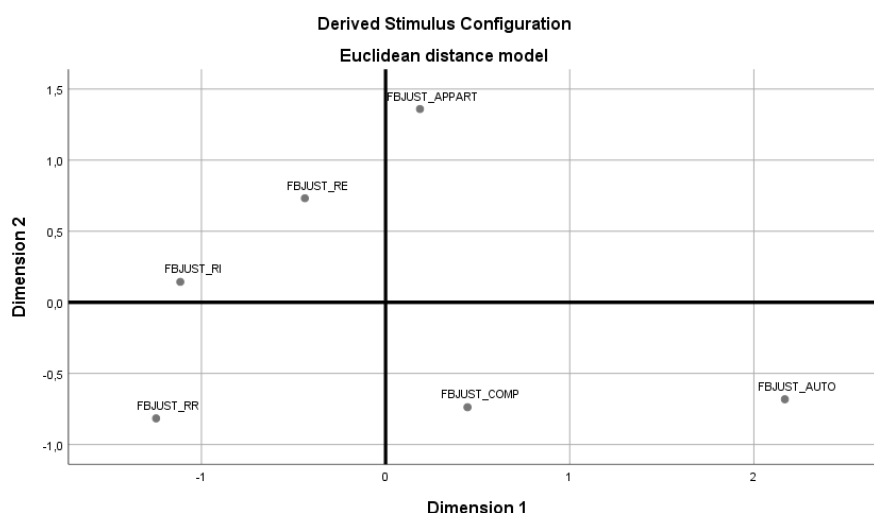
Tableau 33 - Le niveau d'impact du Feedback juste sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Feedback juste	RE	59%	41%
	RI	79%	21%
	RR	76%	24%
	AUTO	34%	66%
	COMP	58%	42%
	APPART	52%	48%

L'EAE apporte le plus une Reconnaissance de l'Investissement et le moins un Besoin d'Autonomie si l'Évaluateur donne un Feedback juste à l'Évalué.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par le Feedback juste :

Figure 39 - Matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par le Feedback juste



FDJUST RE= Reconnaissance Existentielle par le feedback juste ; FDJUST RI= Reconnaissance de l'Investissement par le feedback juste ; FDJUST RR= Reconnaissance des Résultats par le feedback juste ; FDJUST AUTO= Besoin d'Autonomie par le feedback juste ; FDJUST COMP= Besoin de Compétence par le feedback juste ; FDJUST APPART = Besoin d'Appartenance par le feedback juste.

La variable la plus influente par rapport aux variables les plus lointaines :

La variable FBJUSTE RI est celle qui a le plus d'influence sur la Reconnaissance de l'Investissement. Elle est relativement proche de 2 variables (FBJUSTE RE et BFJUSTE RR). Cela signifie que si l'Évaluateur donne un feedback juste, les répondants perçoivent des répercussions directement sur les résultats et l'existence de l'Évalué.

La variable la plus influente par rapport aux variables les plus lointaines :

Les variables FBJUSTE APPART, FEEDBJUSTE COMP et FBJUSTE AUTO se trouvent éloignées de la variable la plus influente (FBJUSTE RI). Cela signifie, que si l'Évaluateur donne un feedback qui est juste, les répondants vont l'associer directement à l'investissement de l'Évalué et moins à ses compétences, son autonomie et son sentiment d'appartenance.

5.2.4.2.9. Le Respect (ou Feedback respectueux)

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact d'un Respect donné à l'Évalué sur les 6 types de reconnaissance :

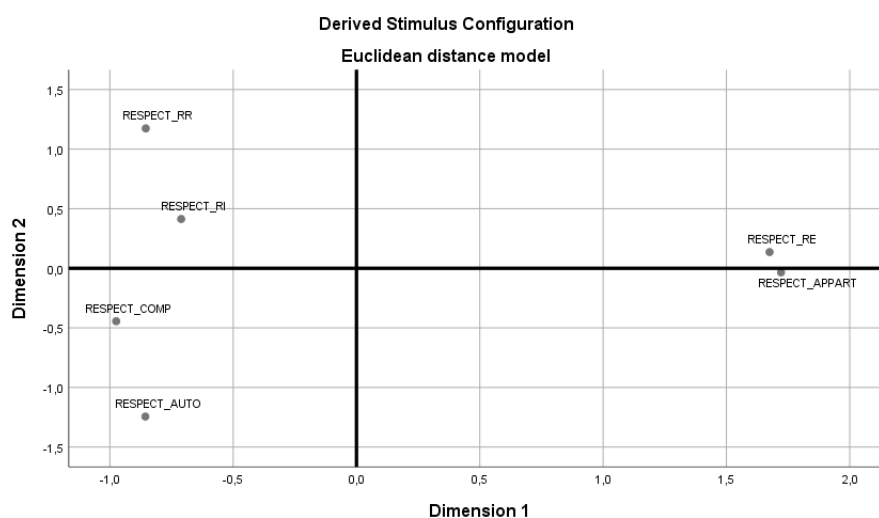
Tableau 34 - Le niveau d'impact du Feedback respectueux sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Respect	RE	80%	20%
	RI	50%	50%
	RR	40%	60%
	AUTO	23%	70%
	COMP	40%	60%
	APPART	76%	24%

L'EAE apporte le plus une Reconnaissance existentielle et le moins un Besoin d'Autonomie si l'Évaluateur confère un sentiment de Respect auprès de l'Évalué.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par le Respect :

Figure 40 - Matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par le Feedback respectueux



RESPECT RE= Reconnaissance Existentielle par le respect ; RESPECT RI= Reconnaissance de l'Investissement par le respect ; RESPECT RR= Reconnaissance des Résultats par le respect ; RESPECT AUTO= Besoin d'Autonomie par le respect ; RESPECT COMP= Besoin de Compétence par le respect ; RESPECT APPART = Besoin d'Appartenance par le respect.

Les 2 variables les plus influentes :

Les 2 variables relatives à la Reconnaissance Existentielle et le Besoin d'Appartenance, situées à droite de la matrice, sont très proches. Cette proximité s'explique par le fait que l'Évalué se sent exister et en confiance avec son Évaluateur lorsque ce dernier lui témoigne du respect lors de la communication de son feedback.

Les 2 variables les plus influentes par rapport aux autres variables :

Les 4 autres variables, situées à gauche de la matrice, sont très éloignées des 2 variables les plus influentes. Cet éloignement se justifie par le fait que les répondants perçoivent très peu de lien avec les résultats, l'investissement, les compétences et le sentiment d'autonomie de l'Évalué lorsque l'Évaluateur lui donne un feedback respectueux.

5.2.4.2.10. Le Feedback justifié

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact du Feedback justifié sur les 6 types de reconnaissance :

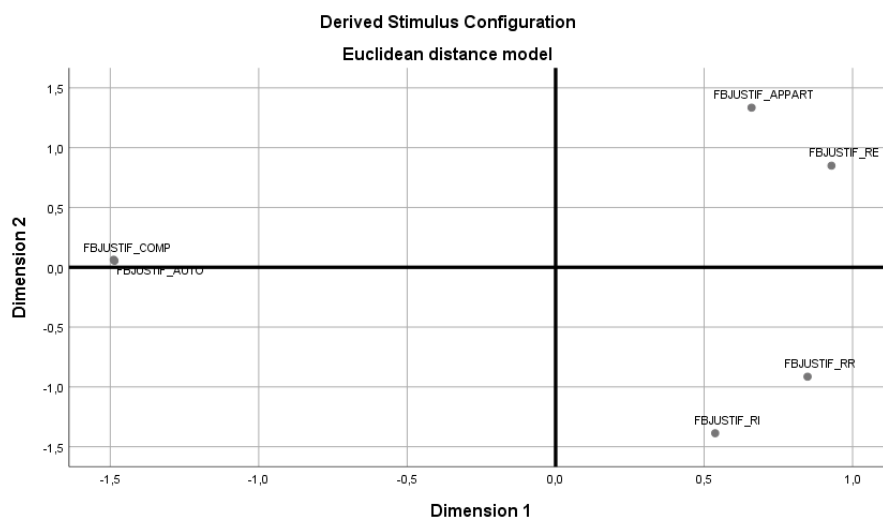
Tableau 35 - Le niveau d'impact du Feedback justifié sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Feedback justifié	RE	51%	49%
	RI	63%	37%
	RR	64%	36%
	AUTO	25%	75%
	COMP	38%	62%
	APPART	47%	53%

L'EAE satisfait le plus une Reconnaissance des Résultats et le moins un Besoin d'Autonomie si l'Évaluateur justifie son feedback.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par le Feedback justifié.

Figure 41 - Matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par le Feedback justifié



FBJUSTIF RE= Reconnaissance Existentielle par le feedback justifié ; FBJUSTIF RI= Reconnaissance de l'Investissement par le feedback justifié ; FBJUSTIF RR= Reconnaissance des Résultats par le feedback justifié ; FBJUSTIF AUTO= Besoin d'Autonomie par le feedback justifié ; FBJUSTIF COMP= Besoin de Compétence par le feedback justifié ; FBJUSTIF APPART = Besoin d'Appartenance par le feedback justifié.

La matrice montre 3 paires de reconnaissance.

La variable la plus influente par rapport à sa variable la plus proche :

La reconnaissance des résultats qui est la variable la plus influente, est proche de la reconnaissance de l'investissement, variable située en bas à droite de la matrice. La proximité entre ces 2 variables s'explique par le fait que les répondants font une association entre l'investissement et les résultats de l'Évalué lorsque l'Évaluateur justifie son feedback. L'évaluateur, peut, par exemple, expliquer l'atteinte partielle des résultats, soit par un investissement trop faible de la part de l'Évalué, soit parce que l'Évalué n'a pas su déployer son énergie au bon endroit, à un moment donné.

La variable la plus influente par rapport à des variables, ni proches, ni lointaines :

Les 2 variables, qui sont ni proches, ni lointaines, sont le Besoin d'Appartenance et la Reconnaissance Existentielle, sont situées en haut à droite de la matrice. En effet, les répondants perçoivent moins de lien entre l'existence et le sentiment d'appartenance de l'Évalué et un feedback juste qu'entre les résultats de l'Évalué et un feedback justifié. Ceci s'explique par le fait que lorsque l'Évaluateur donne des justifications, en général, elles portent sur des données factuelles (comme les résultats) et non sur la personne (existence, appartenance).

La variable la plus influente par rapport aux variables lointaines :

Les variables les plus lointaines de la variable la plus influente sont le Besoin de compétence et le Besoin d'autonomie, situées à gauche de la matrice. Les répondants voient très peu les conséquences qu'un feedback justifié peut avoir sur l'autonomie et les compétences d'un Évalué.

5.2.4.2.11. Le Feedback constructif

Le tableau ci-dessous expose les résultats de l'impact du Feedback constructif sur les 6 types de reconnaissance :

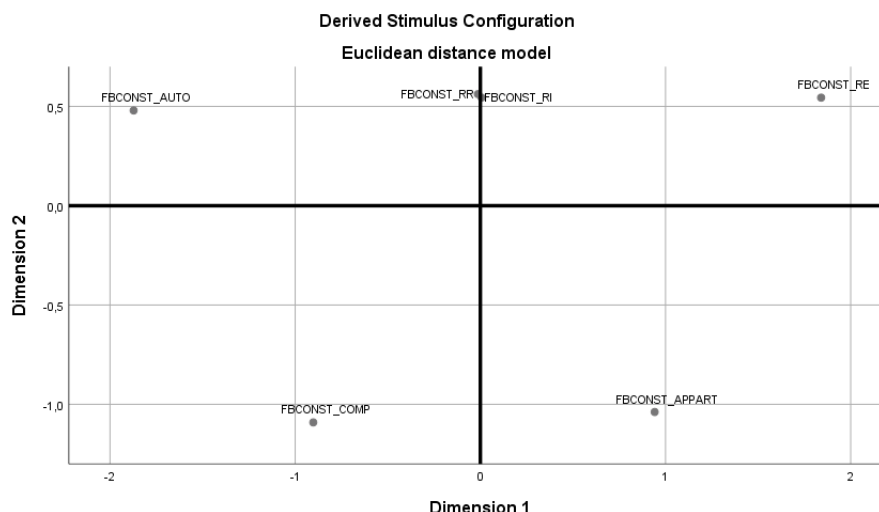
Tableau 36 - Le niveau d'impact du Feedback constructif sur les 6 types de reconnaissance psychologique

		Oui	Non
Feedback constructif	RE	65%	35%
	RI	70%	30%
	RR	60%	40%
	AUTO	32%	68%
	COMP	50%	50%
	APPART	63%	37%

L'EAE satisfait le plus une Reconnaissance de l'Investissement et le moins un Besoin d'Autonomie si l'Évaluateur émet un feedback constructif.

La matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel (EMD) ci-dessous montre le rapprochement ou l'éloignement entre les 6 types de reconnaissance par le Feedback constructif :

Figure 42 - Matrice de l'Échelonnement Multidimensionnel entre les 6 types de reconnaissance psychologique conférés par le Feedback constructif



FBCONST RE= Reconnaissance Existentielle par le feedback constructif ; FBCONST RI= Reconnaissance de l'Investissement par le feedback constructif ; FBCONST RR= Reconnaissance des Résultats par le feedback constructif ; FBCONST AUTO= Besoin d'Autonomie par le feedback constructif ; FBCONST COMP= Besoin de Compétence par le feedback constructif ; FBCONST APPART = Besoin d'Appartenance par le feedback constructif.

La RI par Le Feedback constructif se confond avec la RR par le Feedback constructif, ce qui signifie que les répondants pensent qu'un Évaluateur qui émet un feedback constructif, confère automatiquement les 2 types de reconnaissance à la fois, la reconnaissance de l'investissement

et des résultats de l'Évalué. Lors d'une évaluation, l'Évaluateur va mettre en avant l'investissement déployé ou pas et les résultats obtenus ou non, et va faire un lien entre les 2. Lorsqu'un Évaluateur émet un feedback constructif, les répondants perçoivent beaucoup de conséquences sur le jugement des résultats et des efforts de l'Évalué et beaucoup moins sur le sentiment d'existence, d'appartenance, d'autonomie et de compétence.

5.2.4.2.12. Synthèse sur l'analyse horizontale (par critère EAE)

Ci-dessous, un tableau synthétisant l'analyse horizontale par critère EAE :

Tableau 37 - Synthèse des résultats par l'Echelonnement Multidimensionnel - Lecture horizontale

	TYPE DE RECONNAISSANCE LE PLUS ASSOUVI		TYPE(S) DE RECONNAISSANCE PROCHE(S) DU TYPE DE RECONNAISSANCE LE PLUS ASSOUVI		TYPES DE RECONNAISSANCE PROCHES ENTRE EUX ET PROCHES DU TYPE DE RECONNAISSANCE LE PLUS ASSOUVI (Y COMPRIS LE PLUS ASSOUVI)		TYPE(S) DE RECONNAISSANCE DISTANT(S) DU TYPE DE RECONNAISSANCE LE PLUS ASSOUVI		TYPES DE RECONNAISSANCE DISTANTS DU TYPE DE RECONNAISSANCE LE PLUS ASSOUVI ET PROCHES ENTRE EUX	
LEVIERS	NATURE DE LA RECONNAISSANCE	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS	NATURE DE LA RECONNAISSANCE	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS	NATURE DE LA RECONNAISSANCE	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS	NATURE DE LA RECONNAISSANCE	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS	NATURE DE LA RECONNAISSANCE	NIVEAU DE JUGEMENT PAR GROUPE DE REPONDANTS
Participation	RI		RR-APPART-RE		RI-RR		AUTO-COMP		AUTO-COMP	
Singularité	APPART		RE		APPART-RE		RR-RI-COMP-AUTO		RR & RI- COMP&AUTO	
Ecoute	RE	Ecoute (surestimé par DRH/DG/DAF et sous-estimé par Évalués)	APPART		RE-APPART		RR-RI-COMP-AUTO		RR & RI	Ecoute (surestimé par DRH/DG/DAF et Évalués et sous-estimé par Évaluateurs) pour RR
Connaissance	RI		RR-COMP		RI-RR-COMP		RE-AUTO-APPART		RE&APPART	
Touche personnelle	RE	Touche personnelle (surestimée par DRH/DG/DAF et sous-estimée par Évalués)	APPART		RE-APPART		RR-RI-COMP-AUTO		RR-RI-COMP	
Efforts	RI		RR		RI-RR		RE-AUTO-APPART-COMP		AUTO & APPART	
Circonstances ext.	RI	Circonstances ext. (surestimé par DRH/DG/DAF et sous-estimé par Évalués et Évaluateurs)	RR-APPART	Circonstances ext. (surestimée par DRH/DG/DAF et sous-estimée par Évaluateurs et Évalués) pour RR			COMP-AUTO-RE			
Feedback juste	RI		RR-RE				APPART-COMP-AUTO			
Respect	RE	Respect (surestimé par DRH/DG/DAF et sous-estimé par Évalués)	APPART		RE-APPART		RR-RI-COMP-AUTO		RR&RI- COMP& AUTO	
Feedback justifié	RR		RI		RR-RI		APPART-RE-COMP-AUTO		APPART&RE-COMP& AUTO	
Feedback constructif	RI		RR		RI-RR		RE-AUTO-COMP-APPART		RE-AUTO-COMP-APPART	

RE= Reconnaissance Existentielle ; RI= Reconnaissance de l'Investissement ; RR= Reconnaissance des Résultats ; AUTO=Besoin d'Autonomie ; PART= Besoin de Compétence ; APPART = Besoin d'Appartenance sociale.

Le type de reconnaissance surligné en bleu (2^{ème} colonne) représente le type de reconnaissance le plus assouvi par levier EAE.

Les types de reconnaissance surlignés en rouge (6^{ème} colonne) sont les types de reconnaissance assouvies en même temps ou en « binôme » ou « trinôme » par levier EAE.

Les leviers surlignés en vert sont les leviers pour lesquels des différences de jugement existent entre les 3 groupes de répondants (DRH/DG/DAF, Évaluateurs et Évalués) sur l'effet d'un levier sur un type de reconnaissance.

5.3. CONCLUSION GÉNÉRALE SUR LES RÉSULTATS DU CHAPITRE 5 :

Au sein des organisations, l'EAE est un exercice jugé relativement important selon 9 personnes sur 10, issues de la direction (DRH/DG/DAF) ou du management de proximité (Évaluateurs). Les Évaluateurs et les Évalués semblent plutôt satisfaits de cet exercice bien qu'il soit parfois difficile pour les premiers, de le conduire et, pour les seconds, de le vivre.

Parmi les 11 éléments ou leviers intersubjectifs de l'EAE, 9 personnes sur 10 affirment que l'Écoute de l'Évaluateur, la prise en considération des Efforts de l'Évalué, le prise en compte de sa Touche personnelle et la Participation de l'Évalué sont ceux qui sont les plus utilisés au sein de leur entreprise.

D'après 1 répondant sur 4, les leviers les moins manifestes lors des EAE sont la prise en compte des Circonstances extérieures de l'Évalué, le Feedback constructif et le Feedback juste. Les 2 groupes, Évalués et Évaluateurs surestiment l'utilisation du Feedback constructif lors d'un EAE par rapport à la direction (Groupe DRH/DG/DAF).

90% des répondants pensent que l'Évalué participe pleinement à l'EAE et quel que soit son degré de participation (partiel ou total), plus de 8 sur 10 y participent par son auto-évaluation, par la fixation de leurs objectifs et par la parole. Par conséquent, les EAE ne sont pas conduits de façon unidirectionnelle des Évaluateurs vers les Évalués.

En outre, plus de 80% des répondants pensent que l'Évaluateur considère à la fois, la dimension personnelle (« Individu ») et la dimension professionnelle (« salarié ») de l'Évalué lorsqu'il s'adresse à ce dernier. Donc, l'EAE ne repose pas, uniquement, sur un jugement sur la personne mais également sur sa dimension professionnelle et vice-versa.

Quel que soit le niveau d'utilisation de chacun des 11 leviers de l'EAE, plus de 75% des répondants pensent qu'ils procurent ou procureraient de la reconnaissance en général au sein des entreprises.

Afin de définir et de mesurer la Reconnaissance Psychologique, deux modèles provenant de chercheurs éminents ont été choisis, celui de Bourcier et Palobart, mettant en avant le dosage entre 3 types de reconnaissance (la Reconnaissance Existentielle, la Reconnaissance de l'Investissement et la Reconnaissance des Résultats) et celui de Deci & Ryan proposant 3 besoins fondamentaux (le Besoin d'Autonomie, le Besoin de Compétence et le Besoin d'Appartenance sociale) que l'on a considéré comme étant 3 types de reconnaissance psychologiques également s'ils sont satisfaits.

Les résultats ont fait ressortir que l'EAE assouvit les 6 types de reconnaissance (représentant le concept global de Reconnaissance Psychologique), par au moins 1, plusieurs ou la totalité des leviers de l'EAE (11 au total). L'EAE satisfait, par ordre décroissant, la Reconnaissance de l'Investissement (98%), le Besoin d'Appartenance sociale (97%), la Reconnaissance des Résultats (95%), le Besoin de Compétence (91%), la Reconnaissance Existentielle (91%) ; le Besoin d'Autonomie représente le type de reconnaissance le moins assouvi (75%).

L'analyse par l'Échelonnement Multidimensionnel sur les 6 types de reconnaissance a montré **la proximité** entre 3 types de reconnaissance, à savoir **la Reconnaissance de l'Investissement, la Reconnaissance des Résultats et le Besoin de Compétence**. Ce rapprochement s'explique par le fait que l'évaluation porte souvent sur plusieurs objets tels que les efforts, les résultats et les compétences qui peuvent s'entremêler. **La Reconnaissance existentielle a une légère connexion avec le Besoin d'appartenance** car par, un sentiment d'appartenance à l'égard de son Évaluateur, l'Évalué se sent exister. Quant **au Besoin d'Autonomie, son indépendance est manifeste par rapport aux autres types de reconnaissance**.

Tous les 11 leviers composant l'EAE apportent les 6 types de reconnaissance, mais à des degrés différents.

L'analyse verticale (par type de reconnaissance) des résultats a permis d'identifier les principaux leviers actionnés pour satisfaire un type de reconnaissance et de comprendre l'interaction ou l'indépendance entre certains leviers pour conférer un type de reconnaissance. L'analyse horizontale (par levier ou critère EAE) a permis d'observer et de pondérer les types de reconnaissance conférés par chaque levier et de comprendre l'interaction ou l'indépendance entre les 6 types de reconnaissance par rapport à chaque levier. **Ces deux types d'analyse (verticale et horizontale) ainsi que l'analyse sur chaque type de reconnaissance effectuée préalablement** (voir la figure 23 - Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel des 6 types de reconnaissance psychologique du paragraphe 5.2.4) ont contribué à établir une analyse conceptuelle des résultats faisant ressortir **une classification des leviers de l'EAE (les 5 lignes situées à gauche du tableau) et une classification des types de reconnaissance psychologiques (les 3 dernières colonnes situées à droite du tableau)** comme suit :

Tableau 38 - Classification des leviers (de management) intersubjectifs EAE et des 6 types de reconnaissance psychologique

TYPES DE RECONNAISSANCE LEVIER		Reconnaissance du travail de la personne			Reconnaissance de la personne au travail		Reconnaissance du travail de la personne et Reconnaissance de la personne au travail
		Reconnaissance de l'investissement	Reconnaissance des résultats	Besoin de compétence	Reconnaissance existentielle	Besoin d'appartenance sociale	Besoin d'Autonomie
Leviers d'ordre communicationnel	Écoute de l'Évaluateur	+++	+++	+++	+++++	+++++	++
	Participation de l'Évalué	+++++	++++	+++	++++	++++	++
Leviers sur le travail proprement dit	Connaissance du travail	+++++	+++++	+++	+++	+++	++
	Efforts de l'Évalué	+++++	+++	++	+++	+++	+
	Circonstances extérieures	++++	+++	+++	+++	+++	++
Levier sur la personne au travail	Singularité	+++	+++	++	++++	+++++	++
Levier sur le travail proprement dit et levier sur la personne au travail	Touche personnelle	+++	++	+++	++++	++++	+++
Leviers de perception de justice	Feedback juste	++++	++++	+++	+++	+++	++
	Feedback respectueux	+++	++	++	++++	++++	++
	Feedback justifié	++++	++++	++	+++	+++	++
	Feedback constructif	++++	++++	+++	++++	++++	++

+++++ : le levier de l'EAE a un effet très important sur le type de reconnaissance (> à 80% de « Oui »)

++++ : le levier de l'EAE a un effet important sur le type de reconnaissance (entre 60% de « Oui » et jusqu'à 80% de « Oui »)

+++ : le levier de l'EAE a un effet moyennement important sur le type de reconnaissance (entre 40% de « Oui » et jusqu'à 60% de « Oui » - les répondants sont mitigés)

++ : le levier de l'EAE a un effet moyennement faible sur le type de reconnaissance (entre 20% de « Oui » et jusqu'à 40% de « Oui »)

+ : le levier de l'EAE a un effet faible sur le type de reconnaissance (>20% de « Oui »)

Ci-dessous, une synthèse de l'analyse verticale :

L'EAE satisfait la **Reconnaissance Existentielle** (91%), principalement par **l'Écoute de l'Évaluateur, le Respect de l'Évalué et la Touche Personnelle de l'Évalué**. La satisfaction de la Reconnaissance Existentielle par ces 3 leviers est surestimée par la direction (DRH/DG/DAF) par rapport aux gestionnaires (Évaluateurs) et aux employés (Évalués). Les 2 leviers (Écoute et Participation de l'Évalué) correspondent aux leviers d'ordre communicationnel de l'EAE. L'Évaluateur se met en posture d'Écoute active lors d'un EAE et l'Évalué participe par son expression et/ou par la fixation de ses objectifs et/ou par son auto-évaluation préalable. L'Écoute de l'Évaluateur est un levier important pour la Reconnaissance Existentielle (84% d'avis favorables) et le Besoin d'Appartenance (83% d'avis favorable). L'analyse par l'Échelonnement Multidimensionnel a montré qu'une écoute active de l'Évaluateur est perçue par les répondants comme une fonction insufflant appartenance et existence auprès de l'Évalué et produisant moins d'impact (mais un impact quand même) avec le travail proprement dit de l'Évalué (son investissement, ses résultats, ses compétences et son autonomie). La participation de l'Évalué, qui est un levier d'ordre communicationnel, contribue davantage à la Reconnaissance de l'Investissement et dans une moindre mesure à la Reconnaissance des Résultats, à la Reconnaissance Existentielle et au Besoin d'Appartenance. Ces 4 types de reconnaissance interagissent moyennement entre eux par la Participation de l'Évalué. Cependant, l'interaction la plus forte se trouve entre la Reconnaissance de l'Investissement et la Reconnaissance des Résultats puisque l'Évalué estime que, par sa participation, il pourra faire comprendre à son Évaluateur l'atteinte ou non de ses résultats et l'investissement déployé.

6 leviers interagissent entre eux pour conférer de la Reconnaissance Existentielle parce que certains sont d'ordre communicationnel (Écoute de l'Évaluateur, Participation de l'Évalué), d'autres relèvent de la justice organisationnelle (Respect de l'Évalué, Feedback juste, Feedback constructif) et un autre est d'ordre personnel (Singularité). Ces 3 aspects (communication, justice et personne) sont très importants lors d'un EAE pour conférer une reconnaissance de la personne au travail. Il est à noter que la Touche personnelle, qui est un levier influent pour la Reconnaissance Existentielle, n'interagit pas aussi fortement avec les 6 leviers cités plus haut et l'explication en pourrait être que les répondants la perçoivent davantage comme un levier à mi-chemin entre la reconnaissance de la personne et la reconnaissance de son travail proprement dit.

Les 98% des répondants jugeant que l'EAE apporte de la **Reconnaissance de l'Investissement**, estiment qu'elle provient essentiellement de la **Connaissance du travail de l'Évalué, des Efforts de l'Évalué et de la Participation de l'Évalué**. Les leviers interagissant sont axés sur le travail proprement dit (Connaissance du travail), sont de l'ordre communicationnel (la Participation de l'Évalué) et de l'ordre de la justice organisationnelle (Feedback juste et Feedback constructif). Pour l'ensemble des répondants, la Reconnaissance de l'Investissement suppose que l'Évaluateur détienne une bonne connaissance de leur travail afin que ce dernier soit en mesure de les évaluer justement ; cela sous-entend également que les Évalués participent à leur évaluation en fixant leurs objectifs sur leur travail dont l'Évaluateur a une bonne connaissance au préalable. Le levier « Efforts », qui est très influent sur la Reconnaissance Existentielle, interagit peu avec les 4 leviers ci-dessus et ceci pourrait trouver sa justification dans le fait que, même si les gestionnaires (Évaluateurs) par la considération des efforts de l'Évalué lui apporte de la Reconnaissance de l'Investissement, les répondants perçoivent cela de façon isolée et non lié aux 4 leviers cités plus haut. Cela pourrait signifier que les efforts ne sont pas suffisamment connus par l'Évaluateur, pas suffisamment exprimés par l'Évalué et pas suffisamment perçus justement. Les autres leviers, de par leur éloignement par rapport aux leviers influents, participent moins à la Reconnaissance de l'Investissement dans la perception des répondants. Cependant, il est à souligner que la prise en compte des Circonstances Extérieures pour conférer

de la Reconnaissance de l'Investissement est surestimée par la direction par rapport aux gestionnaires et aux employés.

Quant à la **Reconnaissance des Résultats**, l'EAE y répond, en grande partie (95%), par la **Connaissance du travail, le Feedback juste et la Participation de l'Évalué**.

Il est à souligner que nous avons beaucoup de leviers relatifs à la justice organisationnelle (Feedback juste, Feedback justifié et Feedback constructif) qui interagissent ensemble avec les leviers d'ordre communicationnel (Écoute, Participation) et le levier sur le travail proprement dit (Connaissance, Circonstances extérieures). Cela trouverait sa justification dans le fait que les résultats des employés constituent un thème très rationnel ; la rationalité lors de l'EAE dans l'évaluation des résultats des employés suppose que l'Évaluateur et l'Évalué communiquent de façon factuelle (sur le travail, les objectifs, les compétences...etc.), et que cette communication débouche sur une perception de justice de la part des employés. En ce qui concerne **l'Écoute de l'Évaluateur**, qui est un levier influent (mais non parmi les plus influents) et interactif avec les leviers cités plus haut, son effet sur la Reconnaissance des résultats est surestimé par la direction et les employés et fortement sous-estimé par les gestionnaires (les Évaluateurs). Dans la perception des Évaluateurs, l'Écoute participe à la Reconnaissance des Résultats en raison de son caractère rationnel ; que les employés aient atteint ou non leurs résultats, le fait qu'ils écoutent de façon plus active, n'y changera rien car les résultats sont les résultats et on ne pourra pas les modifier (avec plus d'écoute). La surestimation de cela par la direction et les Évalués s'explique par le fait qu'ils ont peut-être tendance à croire que l'Évaluateur, par son écoute, sera plus indulgent lors de l'évaluation des résultats. Pour ce qui est des Circonstances extérieures, qui est un levier influent (mais non parmi les plus influents) et interactif avec les leviers cités plus haut, son effet sur la Reconnaissance des Résultats est surestimé par la direction et sous-évalué par les Évaluateurs et les Évalués. Cette sous-estimation s'expliquerait de la façon suivante : dans la perception de ces 2 derniers groupes, la prise en compte des Circonstances extérieures participerait à la Reconnaissance des Résultats de l'Évalué ; cependant, dans la réalité, les circonstances extérieures, pour de multiples raisons (pas mesurables, pas observables, pas jugées comme circonstances extérieures par l'Évaluateur), ne sont pas toujours considérées telles qu'ils le souhaiteraient (avec une certaine pondération par rapport aux résultats). La direction, quant à elle, surestime la prise en compte des circonstances extérieures par ce qu'elle pense réellement, idéalement et justement que cette prise en compte doit avoir lieu mais elle ne mesure pas la difficulté de sa mise en œuvre lors d'un EAE.

L'EAE assouvit le **Besoin d'Autonomie** (75%) par principalement, la **Touche personnelle**. Les leviers d'ordre communicationnel (Écoute de l'Évaluateur, Participation de l'Évalué), le levier de justice organisationnelle (Feedback juste) et les leviers liés au travail proprement dit (Connaissance, Touche personnelle) interfèrent entre eux, même si cette interférence n'est pas si importante pour assouvir le Besoin d'Autonomie. Dans la perception des répondants, pour qu'un Évaluateur puisse répondre au Besoin d'Autonomie de l'Évalué, il doit mettre l'accent sur sa Touche Personnelle, qui ne peut être connue lors de l'EAE que par son écoute, la connaissance du métier de l'Évalué, l'expression de l'Évalué et la perception de justice de l'Évalué.

L'EAE répond au **Besoin de Compétence** (91%), majoritairement par la **Connaissance du travail, le Feedback juste et la Participation de l'Évalué**. Les leviers d'ordre communicationnel (Écoute de l'Évaluateur, Participation de l'Évalué) et le levier lié au travail proprement dit (Connaissance) interagissent entre eux fortement pour satisfaire le Besoin de Compétence. Le levier de justice organisationnelle (Feedback juste) interfère également avec les 3 leviers préalablement cités mais de façon moindre. En effet, dans la perception des répondants, le Besoin de compétence peut être satisfait par une bonne écoute de l'Évaluateur qui lui permettra d'acquérir une bonne connaissance du travail de l'Évalué ; la participation de l'Évalué, par son expression, par exemple, sur les compétences mobilisées et les objectifs assignés ou à fixer, va aussi contribuer

à donner à l'Évaluateur une meilleure compréhension de ce qu'il fait. Cette meilleure compréhension, devrait contribuer à son tour, à donner un feedback juste à l'Évalué. Dans la perception des répondants, l'Évalué doit percevoir que la contribution apportée par ces 3 leviers (Écoute, Participation, Connaissance) à la satisfaction de son Besoin de compétence est proportionnelle à la reconnaissance reçue par son Évaluateur sur ses compétences. Or, le Feedback juste n'est pas totalement ou tout le temps justement perçu pour la satisfaction du Besoin de compétence.

L'EAE assouvit le **Besoin d'Appartenance sociale** (97%), en grande partie, par l'**Écoute de l'Évaluateur**, la **Singularité de l'Évalué** et le **Respect de l'Évalué**. Les leviers d'ordre communicationnel (Écoute de l'Évaluateur, Participation de l'Évalué), le levier d'ordre personnel (Singularité), le levier de justice organisationnelle (Respect) et le levier lié au travail proprement dit (Circonstances extérieures) interagissent entre eux pour satisfaire le Besoin d'Appartenance sociale. Le levier (Circonstances extérieures) interfère également avec les 4 leviers préalablement cités mais de façon moindre. Dans la perception des répondants, la relation d'échange (Écoute-participation-Écoute-Participation) entre l'Évaluateur et l'Évalué basée sur un feedback respectueux et tenant compte de la singularité de l'Évalué, participe à au Besoin d'Appartenance sociale. Aussi, dans la perception des répondants, la prise en compte des Circonstances extérieures de l'Évalué combiné avec les 4 autres leviers cités précédemment y participe moins et cela pourrait s'expliquer par le fait qu'une bonne qualité de relation à la base entre Évaluateurs et Évalués va instaurer une confiance telle auprès de l'Évalué que ce dernier ne pourra pas imaginer que son Évaluateur ne considère pas les circonstances extérieures lors de l'évaluation.

Ci-dessous, une synthèse de l'analyse horizontale :

Les leviers axés sur le travail proprement dit (plus que la personne au travail) : **Connaissance, Efforts, Circonstances extérieures, Touche personnelle.**

La Connaissance du travail de l'Évalué par l'Évaluateur est un levier commun et important pour les 3 types de reconnaissance basés principalement sur la reconnaissance du travail proprement dit, c'est-à-dire la **Reconnaissance de l'Investissement** (84% d'avis favorables), la **Reconnaissance des Résultats** (83% d'avis favorables) et le **Besoin de Compétence** (58% d'avis favorables). En effet, par une bonne connaissance du travail de l'Évalué, l'Évaluateur est en mesure de juger des compétences de ce dernier, de son investissement et des résultats atteints ou non réalisés.

La prise en compte des Efforts de l'Évalué par l'Évaluateur (82% d'avis favorables) est un levier important pour la **Reconnaissance de l'Investissement**. La reconnaissance de l'investissement dans le travail est une reconnaissance de la participation et de la contribution de l'employé au processus de travail quant aux efforts consentis. L'analyse relative à l'Échelonnement Multidimensionnel a montré que, pour les répondants, le lien entre la prise en compte des efforts de l'Évalué et ses résultats est perçu de façon un peu moins floue que les liens entre les efforts et les compétences, les sentiments d'existence, d'autonomie et d'appartenance de l'Évalué.

La prise en compte des Circonstances extérieures de l'Évalué est un levier important pour la **Reconnaissance de l'Investissement** (72% d'avis favorables) et la **Reconnaissance des Résultats** (59% d'avis favorables). L'analyse horizontale relatif à l'Échelonnement Multidimensionnel sur les 6 types de reconnaissances générées par les Circonstances Extérieures, a montré, que, si les facteurs externes sont considérés par l'Évaluateur, les répondants perçoivent un peu plus de répercussions sur les résultats de l'Évalué (Reconnaissance des Résultats) et un peu moins sur sa relation d'appartenance avec son Évaluateur (Besoin d'Appartenance sociale).

La Touche personnelle, est un levier qui permet à la fois de conférer une reconnaissance de la personne (**Reconnaissance Existentielle et Besoin d'Appartenance**) et de son travail proprement dit (**Besoin d'Autonomie et Besoin de Compétence**). Ces 2 derniers types de reconnaissance ainsi que son levier (la Touche Personnelle) sont à mi-chemin entre la reconnaissance de l'individu au travail et la reconnaissance du travail de l'individu. Nous avons 73% d'avis favorables pour la Reconnaissance Existentielle, respectivement 67% pour le Besoin d'Appartenance, 41% pour le Besoin d'Autonomie et 43% pour le Besoin de Compétence. Si la Touche Personnelle était considérée par l'Évaluateur, l'Évalué se sentirait davantage exister, en confiance avec son Évaluateur, pourrait se sentir à l'origine de ses actions et éprouverait un sentiment d'efficacité.

Le levier axé sur la personne au travail (plus que sur le travail proprement dit) : **Singularité**

La Singularité de l'Évalué satisfait principalement le **Besoin d'Appartenance**.

La Besoin d'Appartenance et la Reconnaissance Existentielle interagissent entre elles de façon raisonnable par la Singularité de l'Évalué. L'une des raisons expliquant que la **Singularité est un levier commun pour ces 2 types de reconnaissance, est qu'elles sont davantage centrées sur la reconnaissance de l'individu au travail.**

La Singularité, qui est un levier d'ordre personnel satisfait davantage une reconnaissance de l'individu au travail.

Les leviers axés sur la justice organisationnelle : **Feedback juste, Respect, Feedback justifié et Feedback constructif**

Le Feedback juste confère plus de reconnaissance relative au travail de l'individu, à savoir la **Reconnaissance de l'Investissement (79% d'avis favorables)**, la **Reconnaissance des Résultats (76% d'avis favorables)** et un peu moins sur la reconnaissance de la personne (**59% d'avis favorables pour la Reconnaissance Existentielle**).

L'analyse de l'Échelonnement Multidimensionnel fait ressortir que, lors d'un feedback juste donné par l'Évaluateur, les répondants perçoivent des répercussions directement sur les résultats de l'Évalué et son sentiment d'exister et beaucoup moins sur ses compétences, son autonomie et son sentiment d'appartenance.

Le Feedback justifié satisfait à la fois une reconnaissance de la personne (**Reconnaissance Existentielle avec 51% d'avis positifs**) et une reconnaissance de son travail, à savoir la (**Reconnaissance de l'Investissement (63% d'avis positifs) et la Reconnaissance des Résultats (64% d'avis positifs)**)

L'analyse relative à l'Échelonnement Multidimensionnel montre que les répondants font une association entre l'investissement et les résultats de l'Évalué lorsque l'Évaluateur justifie son feedback. L'évaluateur, peut, par exemple, expliquer l'atteinte partielle des résultats, soit par un investissement trop faible de la part de l'Évalué, soit parce que l'Évalué n'a pas su déployer son énergie au bon endroit, à un moment donné.

Le Feedback constructif satisfait le plus la **Reconnaissance de l'Investissement (70% d'avis favorables)** et la **Reconnaissance Existentielle (65% d'avis favorables)**.

L'analyse relative à l'Échelonnement Multidimensionnel a montré que lorsqu'un Évaluateur émet un feedback constructif, **cela confère automatiquement les 2 types de reconnaissance** à la fois, **la reconnaissance de l'investissement et la reconnaissance des résultats de l'Évalué, dans la perception des répondants.** Lorsqu'un Évaluateur émet un feedback constructif, les répondants perçoivent beaucoup de conséquences sur le jugement des résultats et des efforts de l'Évalué et beaucoup moins sur le sentiment d'existence, d'appartenance, d'autonomie et de compétence.

Le Respect confère principalement une **Reconnaissance Existentielle (80% d'avis favorables)** et un **Besoin d'Appartenance (76% d'avis favorables)**.

En ce qui concerne le lien entre le Respect et la Reconnaissance Existentielle, le groupe DRH/DG/DAF surestime ce lien et le groupe Évalué le sous-estime (plus d'1 personne sur 3 pense que le Respect ne leur confère pas un sentiment d'existence).

L'analyse de l'Échelonnement Multidimensionnel a montré que les répondants perçoivent un lien direct entre un feedback respectueux restitué à l'Évalué et son sentiment d'existence et d'appartenance avec son Évaluateur. Cette analyse a mis en avant aussi, que les répondants perçoivent très peu de lien avec les résultats, l'investissement, les compétences et le sentiment d'autonomie de l'Évalué lorsque l'Évaluateur donne un feedback respectueux.

CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS

La visée principale de cette étude était de voir comment était intégré **le facteur humain, notamment sa dimension psychologique par la reconnaissance au travail** lors de l'évaluation des employés dans les organisations situées au le Grand-Duché de Luxembourg. Pour ce faire, nous avons décidé d'observer le lien entre l'EAE (qui est devenu quasiment un outil inhérent à l'évaluation des employés dans les entreprises d'après Lévy-Leboyer (2011) et la reconnaissance psychologique au travail. L'hypothèse découlant de cet objectif stipulait que l'EAE contribuerait à la reconnaissance psychologique au travail par ses leviers qualifiés « d'intersubjectifs ». Cette hypothèse est visiblement confirmée par les résultats de l'étude bien que ces derniers ne reposent que sur des croyances ou des perceptions et non des réalités (voir le paragraphe 6.3. sur les limites de cette recherche). Un modèle conceptuel général a été proposé à la lumière des textes scientifiques recensés ; se composant de onze variables indépendantes (les leviers « Intersubjectifs » de l'EAE) et de six variables dépendantes (les types de reconnaissance psychologiques), il a permis de structurer et d'éclairer le lien entre l'EAE et la reconnaissance psychologique au travail et d'y apporter des éléments de réponses. Ce chapitre vise à mettre en lumière les contributions théoriques et pratiques de l'étude, tout en exposant ses limites et en proposant des pistes de recherches futures.

6.1. LES APPORTS ET LES PERSPECTIVES AU NIVEAU SCIENTIFIQUE

6.1.1. LA RARETE D'ÉTUDES SUR LA RELATION ENTRE L'EAE ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Une multitude d'études, françaises, canadiennes et américaines ont été réalisées sur la relation entre l'évaluation des salariés (ou l'EAE) et des concepts tels que la motivation, la satisfaction, l'implication, l'engagement, le bien-être, le stress, et plus particulièrement, la performance au sein des organisations. Cependant, rares sont les études académiques qui ont été réalisées sur la relation entre l'évaluation des salariés et le concept de reconnaissance au travail, et plus précisément sur celui de reconnaissance psychologique au travail. Même en effectuant des recherches à partir du terme « recognition » (puisque les avancées dans ce domaine se trouvent plutôt dans les revues de littératures anglo-saxonnes ou canadiennes), qui sous-entend une reconnaissance d'ordre psychologique, nous avons trouvé uniquement des études, qui en plus de mêler souvent la reconnaissance matérielle et psychologique (« reward & recognition »), corrélaient l'évaluation à la performance ou au bien-être des employés et non au concept de reconnaissance. Des études en France d'ordre étatique ou paraétatique ont été faites sur le lien entre l'évaluation et le bien-être au travail mais en faisant allusion à la reconnaissance au travail de façon très concise (Benhamou & Diaye, 2011, p. 6 ; Dejean de la Bâtie & Robbe, 2010, pp.2-p5)¹². Il serait, en effet, pertinent de se demander pour quelles raisons les chercheurs n'ont pas réalisé davantage d'études entre l'EAE et la reconnaissance et la réponse serait éventuellement que les praticiens dans les organisations sont davantage intéressés par des thèmes qu'ils considèrent comme plus rationnels (par exemple l'impact de l'EAE sur la performance ou la motivation) qu'une relation entre l'EAE et un terme perçu comme plus abstrait, tel que la reconnaissance. Cette perception abstraite de la reconnaissance au travail pourrait également s'expliquer par le fait que la reconnaissance soit restée dans l'ombre parce qu'elle se situerait en arrière-plan des processus de motivation et d'implication (Bourcier & Palobart, 2007, p.89). **Au niveau académique, le concept de reconnaissance au travail est-il également moins mis en lumière que le concept de motivation parce que les chercheurs le perçoivent comme un processus ou un état positionné en arrière-fond de la motivation au travail ? C'est pourquoi,**

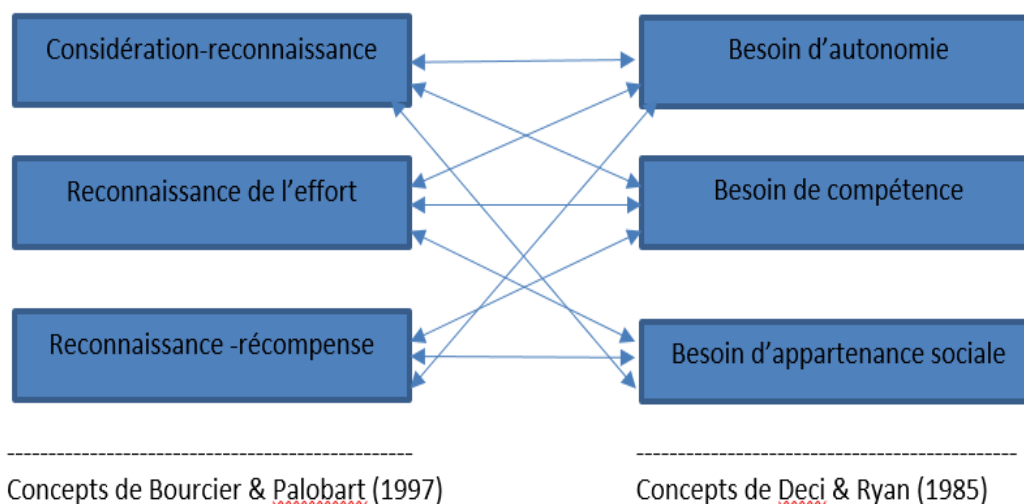
¹² Aurélia Dejean de la Bâtie est Directrice des ouvrages Lamy en santé-sécurité au travail (France) et Jean-Pierre Robbe est Directeur des ressources humaines (France).

le chapitre suivant propose une perspective de recherche sur la relation entre la reconnaissance psychologique et la motivation au travail.

6.1.2. COMPARAISON ENTRE LE MODÈLE DE BOURCIER (1997) & PALOBART ET CELUI DE DECI & RYAN (1985)

Dans le cadre de cette étude, afin de définir le concept global de « Reconnaissance Psychologique », nous avons utilisé deux modèles, celui de Bourcier & Palobart (utilisant les trois concepts de « Considération-Reconnaissance », « Reconnaissance de l'effort » et « Reconnaissance-récompense ») et celui de Deci & Ryan (se référant au « Besoin d'Autonomie », « Besoin de Compétence » et « Besoin d'Appartenance Sociale »). Vu que le modèle de Deci et Ryan est plutôt utilisé pour les concepts de motivation et de bien-être au travail, il serait intéressant de mettre en relation ce dernier modèle avec celui de Bourcier et Palobart. A ce sujet, Bourcier et Palobart (1997) ont affirmé que la reconnaissance au travail est considérée comme une pratique de gestion répondant aux besoins fondamentaux des travailleurs. Lamontagne (2006, p.39) a ajouté que « la reconnaissance en milieu de travail pourrait être perçue comme une forme de rétroaction contribuant à la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs ». C'est pourquoi, il serait intéressant de savoir si **la reconnaissance psychologique au travail agit sur la motivation au travail et réciproquement**. Le principe de réciprocité exposé par Gouldner (1960) et Settoon et al. (1996) et la théorie de l'échange social de Blau (1986) s'avèrent indispensables pour observer les mécanismes de fonctionnement et de maintien de la motivation par la reconnaissance de l'individu et de son travail. L'influence de ces théories, combinée à la connaissance approfondie apportée par l'étude sur les trois concepts de reconnaissance psychologique et les trois besoins fondamentaux, pourraient donner des éléments de réponse sur les liens entre la motivation et la reconnaissance psychologique. Le modèle conceptuel ci-dessous pourrait servir de base :

Figure 43 - Modèle conceptuel sur la relation entre la reconnaissance psychologique et la motivation



Cette éventuelle recherche permettrait d'éclairer sur la réciprocité, la différence, la nuance, les points de convergence entre le concept de reconnaissance psychologique au travail et celui de la motivation au travail.

Aussi, il serait intéressant d'observer également **quel type de motivation apporte la reconnaissance psychologique ?** Selon la Théorie de l'Autodétermination, il existe plusieurs types de motivation qui se différencient selon leur niveau d'autodétermination dont la motivation intrinsèque correspond à son plus haut niveau. L'individu motivé intrinsèquement

fait une tâche avec intérêt parce qu'il en retire du plaisir et de la satisfaction (Deci & Ryan, 1985). Elle correspond d'ailleurs à la forme de motivation la plus souhaitable puisqu'elle peut générer plusieurs conséquences positives telles que la créativité, les affects positifs, la perception d'un travail intéressant etc. (Ryan & Deci, 2000). Dans le schéma ci-dessous représentant un continuum sur les types de motivation, le concept de motivation intrinsèque se trouve à l'extrême droite :

Figure 44 - Les types de motivation de Deci et Ryan (2000)

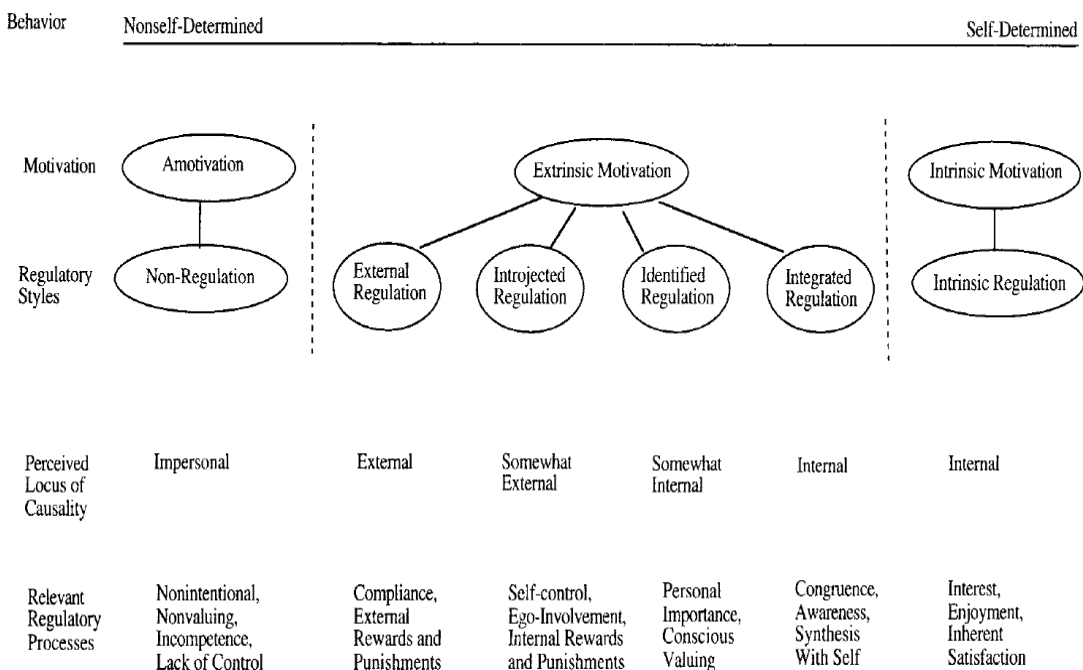


Figure 44 : The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles, Loci of Causality, and Corresponding Processes. Reproduit de « Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being », par Deci, E.L., & Ryan, R.M., *American Psychologist*, 55 (1), p.72

Face à des salariés en panne de motivation et en mal de reconnaissance, les managers sont souvent démunis faute d'une approche adéquate du problème et cette étude pourrait leur apporter quelques pistes. Enfin, en fonction des résultats d'une éventuelle étude citée plus haut sur le fait que la reconnaissance psychologique au travail agit sur la motivation au travail ou réciproquement, nous pourrions aller plus loin et positionner la motivation ou la reconnaissance psychologique en tant que variable médiatrice afin de répondre à ces deux questions : **l'EAE apporte-il de la reconnaissance psychologique par la motivation et/ou l'EAE apporte de la motivation par la reconnaissance psychologique ?**

6.1.3. UNE ESQUISSE DE LA TYPOLOGIE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL AFIN DE DISTINGUER LA RECONNAISSANCE D'ORDRE MATÉRIEL ET LA RECONNAISSANCE D'ORDRE PSYCHOLOGIQUE

Si la recherche sur la reconnaissance en générale a fait l'objet d'une abondante littérature (Honneth, 2000 ; Siegrist, 1996 ; Carpentier-Roy, 2000 ; Bishop, 1987 ; Appelbaum & Kamal, 2000), **force est de constater qu'il existe très d'études plus restrictives sur la reconnaissance purement psychologique**. Bourcier et Palobart y font allusion dans leur ouvrage en présentant le schéma se trouvant en Annexe A (ayant servi de base à notre étude) mais leur ouvrage porte tout de même sur la reconnaissance en général. Le concept de « Reconnaissance réciproque »,

développé par Roche (2013) est celui qui se rapproche davantage de la notion de reconnaissance psychologique.

En analysant les concepts utilisés par Brun & Dugas (2005) dans le schéma présenté ci-dessous sur la reconnaissance au travail, nous avons constaté qu'ils avaient à peu près la même signification que les trois concepts utilisés par Bourcier & Palobart (1997) pour la reconnaissance psychologique (sauf que, dans notre étude, le concept de « reconnaissance de la pratique du travail » de Brun & Dugas n'a pas été utilisé).

Figure 45 - Les quatre concepts de la reconnaissance au travail de Brun et Dugas (2005)

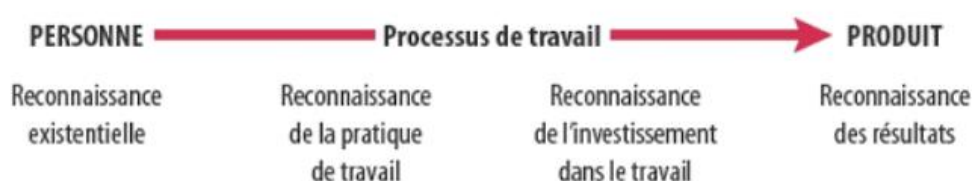


Figure 45 : Les quatre pratiques de reconnaissance au travail. Reproduit de « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », par Brun, J-P, & Dugas, N., 2005, *Revue internationale de gestion*, 30 (2), p.80.

Afin de donner une meilleure compréhension des concepts à un public de praticiens, **les trois concepts du modèle de Brun et Dugas (2005) ont été utilisés pour l'étude, au lieu et à la place des trois concepts du modèle de Bourcier et Palobart (1997)**. Par conséquent, une correspondance entre les trois concepts de chacun des deux modèles est exposée dans le tableau 6 qui se trouve en paragraphe 4.2.2. (Variables dépendantes). En analysant scrupuleusement le schéma se trouvant en Annexe A de Bourcier & Palobart (1997), on s'aperçoit que **la reconnaissance-récompense est une reconnaissance tangible mais faisant partie de la reconnaissance psychologique**. Cela signifie qu'une reconnaissance d'ordre tangible telle que la reconnaissance-récompense pourrait être une reconnaissance d'ordre psychologique, ce qui paraît paradoxal et laisse perplexe au premier abord puisqu'on aurait tendance à la qualifier de reconnaissance d'ordre matériel. **Le modèle de Brun et Dugas (2005) ne fait pas référence à la reconnaissance psychologique à proprement parler** et distingue quatre formes ou types de reconnaissance (reconnaissance existentielle, reconnaissance de l'investissement, reconnaissance de la pratique du travail et reconnaissance des résultats). Dans leur ouvrage, en plus de citer ces quatre formes de reconnaissance, **ils évoquent quelques-unes de leurs pratiques ou de leurs manifestations au sein des entreprises** (Brun & Dugas, 2002, p.21). A titre d'exemple, pour la reconnaissance des résultats, sa concrétisation en entreprise pourrait être, soit des primes de motivation pour les employés (reconnaissance tangible), soit une lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise (reconnaissance intangible). Donc, après l'analyse des deux modèles, nous en venons à la conclusion qu'il serait judicieux de **différencier les manifestations ou les traductions de la reconnaissance psychologique au sein des organisations qui peuvent être de nature tangible ou intangible, et les formes (types) de reconnaissance psychologique**. Pour citer un autre exemple, « la reconnaissance de l'investissement » qui est un des concepts de Brun et Dugas (2005) ou sa correspondance qui est « la reconnaissance de l'effort » représentant un des concepts de Bourcier et Palobart (1997) fait partie de la famille « reconnaissance psychologique » mais, elle peut se concrétiser en entreprise, soit de manière intangible, soit de façon tangible ou les deux ; lorsque le gestionnaire valorise son employé pour les heures supplémentaires effectuées suite à une charge de travail, la reconnaissance est intangible ; en outre, si ce gestionnaire octroie une prime pour les heures supplémentaires prestées par son

employé, la reconnaissance est à la fois intangible et tangible. Et effectivement, lorsqu'une reconnaissance psychologique se manifeste de façon tangible, souvent la notion de « récompense » est utilisée, qui est d'ailleurs la plus appropriée. Il est évident que la reconnaissance de l'investissement et, particulièrement, la reconnaissance des résultats, sont celles qui vont être le plus susceptibles de se traduire concrètement dans des reconnaissances tangibles (récompenses), beaucoup plus que la reconnaissance existentielle. Cependant, on pourrait très bien imaginer qu'un gestionnaire confère une reconnaissance existentielle par l'octroi d'un chèque-cadeau (tangible) pour attester une attitude bénévole et engageante de son employé auprès d'une association humanitaire que son entreprise parraine. Par conséquent, si nous amalgamons les deux modèles (celui de Bourcier et Palobart (1997) et celui de Brun & Dugas (2005) et prenons en considération l'analyse faite ci-dessus sur la tangibilité ou l'intangibilité de la reconnaissance ainsi que ses formes et pratiques, nous pouvons esquisser une typologie de la reconnaissance, qui figure dans le tableau ci-dessous :

Figure 46 - Typologie de la reconnaissance au travail en vue de distinguer la reconnaissance matérielle et la reconnaissance immatérielle

TYPES DE RECONNAISSANCE	RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE			RECONNAISSANCE SOCIOLOGIQUE
FORMES DE RECONNAISSANCE	Reconnaissance existentielle	Reconnaissance de l'investissement	Reconnaissance des résultats	Reconnaissance statutaire et légale
	Considération-Reconnaissance	Reconnaissance de l'effort	Reconnaissance-récompense	
MANIFESTATIONS DE LA RECONNAISSANCE	Intangible	Intangible	Intangible	Tangible
	Tangible	Tangible	tangible	
COMMUNICATION ENTRE LES GESTIONNAIRES ET LES EMPLOYES	FREQUENTE	FREQUENTE	FREQUENTE	MOINS FREQUENTE
	RECONNAISSANCE RELATIONNELLE			

Cette tentative de typologie de la reconnaissance nous a permis **d'effectuer une distinction entre la reconnaissance psychologique et la reconnaissance matérielle** (les termes en rouge relevant de la reconnaissance matérielle). Elle montre bien que la frontière entre reconnaissance matérielle et non matérielle n'est pas aussi opaque qu'on l'imaginerait. Cette

typologie de la reconnaissance ainsi que l'analyse du rapprochement et de l'éloignement entre les types de reconnaissance par la méthode de l'Échelonnement Dimensionnel dans la présente étude, pourraient être les prémices d'éventuelles études de recherche sur la reconnaissance au travail dans le futur telles que :

- **Comment se traduit la reconnaissance en général dans les organisations ?**
- **La reconnaissance psychologique et la reconnaissance matérielle, quels effets respectifs sur les employés ?**

6.1.4. UN MOYEN SIMPLE POUR MESURER LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE

Cette recherche nous a permis de suggérer un moyen simple pour mesurer la reconnaissance, qui est un domaine vaste et polymorphe. Beaucoup de littérature existe pour la définir mais beaucoup moins pour la mesurer. Une démarche très simple est exposée dans le paragraphe 5.2.4. dans le tableau 16 (page 119). Cette mesure a permis de faire ressortir les résultats pour les six types de reconnaissance. En effet, il existe très peu d'études pour mesurer la reconnaissance au travail. Fall (2015) propose un outil validé par des analyses factorielles confirmatoires, qui prend en considération trois sources ou porteurs de la reconnaissance : l'organisation elle-même, les supérieures hiérarchiques et les collègues. A la différence avec de celui-ci, notre outil de mesure n'utilise pas d'analyses factorielles confirmatoires mais comptabilise des types de reconnaissance par des leviers de management. Cependant, de façon générale, il existe très peu d'outils pour mesurer des phénomènes psychologiques relatifs au bien-être (ou mal-être) des personnes au travail. Un dernier en date et très intéressant sur la mesure de la santé psychologique au travail est celui de Tavani et al. (2014, p.495). Par conséquent, il serait pertinent d'élaborer davantage d'outils de mesure pour évaluer les concepts psychologiques au travail.

6.1.5. L'UTILISATION DU TERME « INTERSUBJECTIVITÉ » POUR L'EAE

Un autre élément positif de cette recherche, d'un point de vue théorique, est d'avoir associé le concept d'Intersubjectivité à l'EAE puisque la littérature a tendance à l'aborder plutôt dans des domaines philosophiques, psychologiques, cliniques et beaucoup d'autres mais rarement dans le domaine des organisations. **L'intersubjectivité** est un concept philosophique développé pour la première fois par un éminent philosophe (Kant, 2000). Il repose sur l'idée que **les hommes sont des sujets pensants capables de prendre en considération la pensée d'autrui dans leur jugement propre**. Afin de transposer cette définition philosophique dans l'univers des organisations, il est judicieux de rappeler ce qu'est une organisation en sciences sociales : elle est **un groupe formé d'individus en interaction**, ayant un but collectif, mais **dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger, et de ce fait, les perceptions des employés peuvent être différentes**. Le terme « intersubjectivité » a été volontairement placé devant le concept de l'EAE tout d'abord parce que les leviers de l'EAE sont certainement emprunts d'intersubjectivité dans le sens où l'évaluateur et l'évalué vont pouvoir, par une communication « empathique » ajuster et aligner leurs perceptions sur leurs jugements respectifs de l'évaluation. L'EAE fait partie des dispositifs d'évaluation des salariés qualifiés de subjectifs (par opposition à ceux dits objectifs, comme le résultat économique ou financier de l'entreprise). Le point de vue clinique qui donne la primauté à la subjectivité, voire à l'intersubjectivité, en ce sens où la personne est toujours considérée dans son rapport à autrui et au monde, permet d'enrichir l'analyse centrée sur l'activité réelle de travail et sur les rapports aux contextes humains, sociaux, technologiques et économiques du travail. L'EAE vise à évaluer la performance du salarié en fonction d'objectifs (quantitatifs ou qualitatifs) fixés par la hiérarchie. L'évaluateur, en général le manager direct, peut s'appuyer sur des critères dits comportementaux (aptitude à travailler en équipe, partage des informations, prise d'initiative,

adhésion aux valeurs de l'entreprise, etc.) qui contribuent aussi à l'atteinte des objectifs. L'exploitation de ces critères vise ensuite à alimenter plusieurs processus RH (Ressources Humaines) dont la politique de rémunération (notamment la fixation des primes individuelles). En effet, la rémunération individuelle ne dépend plus directement du résultat du travail réalisé par le salarié mais du résultat de son évaluation, ce qui permet au manager et au salarié de discuter sur l'ensemble des éléments intervenus au courant de l'année et qui ont finalement « joué » sur le niveau de résultat observé. Dans cette perspective, l'évaluation faciliterait la fixation d'une rémunération plus « juste » pour les salariés, puisque leurs salaires dépendent directement de l'évaluation de l'effort fourni. Du côté de l'Évaluateur, cela permet d'améliorer sa perception de l'activité du salarié et donc de mieux fixer la compensation financière. L'entretien peut aussi mieux prendre en compte plusieurs éléments de la complexité du travail notamment les situations d'interdépendance (situations dans lesquelles la contribution du salarié au résultat est difficilement mesurable, même à l'aide d'indicateurs dits objectifs, comme par exemple le travail en équipe). Ainsi, l'entretien est un moyen de surmonter les problèmes de la relation contractuelle entre employeur et salariés. Cela a particulièrement été mis en évidence dans l'étude des représentations sociales et de leurs incidences sur les représentations de l'avenir professionnel, dans l'implication des styles d'attribution et de contrôle (attribution à soi ou à autrui de ce qui vous arrive), dans la détermination des conduites, mais aussi dans le développement et l'évaluation des compétences sociales au travail **qu'il faut que quelque chose d'intersubjectif se passe pour que quelque chose de subjectif** (la reconnaissance est une condition nécessaire au développement de l'identité subjective de chaque être humain) **soit possible**, comme l'ont déjà démontré la psychologie du développement et le modèle systémique (Golse, 2006).

6.2. LES APPORTS ET LES PERSPECTIVES D'UN POINT DE VUE PRATIQUE

6.2.1. UNE VISION MOINS ABSTRAITE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL PAR LES LEVIERS INTERSUBJECTIFS DE L'EAE

L'apport pratique de la recherche est, tout d'abord, d'avoir apporté aux trois types d'interlocuteurs au sein des entreprises (Groupe DRH/DG/DAF, groupe Évaluateurs, groupe Évalués), **une meilleure compréhension de la reconnaissance au travail par les leviers de l'EAE**. Par cet éclaircissement, il est à espérer que l'EAE et la reconnaissance seront moins perçus comme des domaines irrationnels et davantage comme **des sujets pragmatiques, voire opérationnels au sein des entreprises**. Cette meilleure compréhension va contribuer, également, à aider les gestionnaires ou les managers de proximité à sélectionner le ou les leviers de l'EAE approprié(s) en fonction du ou des types de reconnaissance qu'ils souhaiteront ou pourront insuffler dans leur entreprise. L'étude a permis d'établir **un support de base** (le tableau 38 dans le paragraphe 5.3 en page 163 ou le tableau 39 ci-dessous) dont ils pourront prendre connaissance, soit avant un EAE, soit dans le management quotidien de leur équipe puisque **les leviers de l'EAE mentionnés dans notre étude peuvent aussi servir de leviers de management**. La différence est que, lors d'un EAE, ces leviers sont davantage intensifiés dans leur utilisation et plus interactifs (le gestionnaire utilise certains leviers en même temps) en l'espace de deux heures (durée maximum d'un EAE), ce qui rend l'exercice pour le gestionnaire à la fois difficile et intense en énergie. L'interactivité de ces leviers est démontrée dans les résultats de notre étude dans le tableau 25 en page 143, dans le paragraphe 5.2.4.1.7 intitulé « Synthèse des résultats par l'Échelonnement Multidimensionnel - Lecture verticale ».

En effet, **dépendant de la personnalité de leur employé** (Évalué), les gestionnaires utiliseront un levier spécifique ou plusieurs pour satisfaire un ou plusieurs types de reconnaissance. Par exemple, si un manager doit évaluer un employé dont il sait qu'il très empathique et axé sur les autres (« le Caractère Agréable », d'après Rolland, 2004), son évaluation sera plus axée sur la reconnaissance existentielle que la reconnaissance des résultats. Cela ne signifie pas que le

manager va négliger l'évaluation des résultats mais qu'il va accorder plus d'importance à la personne, en mettant en avant sa singularité et son respect vis-à-vis d'elle lors de l'EAE. Le ou les types de reconnaissance choisis par le manager ne vont pas seulement dépendre de la personnalité de l'évalué mais également **des valeurs propres de l'employé** ; en effet, pour un individu donné, la marque d'attention la plus appréciée sera la rétribution, pour un autre, ce sera la capacité d'initiative et d'autonomie. De plus, la diversité des générations, des formations, des métiers, des parcours individuels, ne permet pas de se référer à des procédures rigides en termes de reconnaissance. La reconnaissance est une approche nécessairement personnalisée d'autant qu'elle est largement liée aux relations entre le salarié et son management de proximité. Le type de reconnaissance que le gestionnaire voudra conférer dépendra aussi de **la culture de son entreprise**. Il est évident que si le manager travaille dans une entreprise à forte culture du chiffre (exemple : les secteurs de la finance ou des télécommunications), ses évaluations seront très orientées vers les résultats. La culture d'entreprise a un impact sur les relations entre managers et employés, qui elles-mêmes influencent les modes d'évaluation et de reconnaissance au travail (Hofstede, 2001 ; Trompenaars & Hamptden-Turner, 2013 ; Thévenet, 2010 ; Iribarne, 1989). Dans les entreprises de culture française, la reconnaissance se heurte encore à la culture de « petit chef » qui s'inscrit davantage dans une dynamique de rapports de force et de conflit que de coopération. Certes, les responsables communiquent plus que dans le passé, mais, dans l'ensemble, ils pratiquent peu l'écoute. Dans le cadre de notre étude, presque la moitié des 48 entreprises sondées au Grand-Duché de Luxembourg sont de culture française et il s'est avéré que les résultats ont montré que 87% des Évaluateurs pensaient faire preuve d'écoute lorsqu'il s'agissait de conférer une reconnaissance existentielle lors d'un EAE et que seulement 68% des Évalués partageaient cette opinion.

Le manager de proximité pourrait faire un dosage dans le maniement des types de reconnaissance pour qu'ils soient à la fois en adéquation avec la personnalité et les valeurs de l'Évalué ainsi qu'avec la culture de son entreprise. Cette conciliation est, à notre sens très difficile à mettre en pratique car elle très subtile. Bien qu'elle puisse paraître idéaliste, nous pensons que les gestionnaires doivent essayer de prendre en considération ces éléments lors d'un EAE afin d'humaniser ce moment.

Ci-dessous, un tableau de bord, qui pourrait être utilisé par les managers ou gestionnaires afin d'utiliser les leviers de management adéquats pour effectuer l'équilibre entre les types de reconnaissance à conférer.

Tableau 39 – Classification des leviers de management et des types de reconnaissance

TYPLOGIE DE RECONNAISSANCE		Reconnaissance de l'individu		Reconnaissance du travail		Reconnaissance de l'individu et du travail	
		RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	BESOIN D'APPARTENANCE	RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS	BESOIN DE COMPÉTENCE	RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT	BESOIN D'AUTONOMIE
LEVIERS EAE	Communication						
	ÉCOUTE	83%	82%	50%	41%	58%	27%
	PARTICIPATION	70%	51%	70%	51%	80%	34%
	CONNAISSANCE	44%	45%	83%	58%	84%	34%
	Travail						
	EFFORTS	44%	48%	47%	35%	82%	17%
	CIRCONSTANCES EXT.	44%	54%	59%	41%	71%	30%
	Personne						
	SINGULARITE	71%	82%	43%	35%	54%	22%
	Travail et personne						
	TOUCHE PERSONNELLE	73%	63%	36%	43%	56%	41%
	JUSTICE						
	FEEDBACK JUSTE	59%	52%	77%	58%	79%	34%
	FEEDBACK RESPECTUEUX	80%	76%	40%	40%	50%	23%
	FEEDBACK JUSTIFIÉ	51%	47%	64%	38%	63%	25%
	FEEDBACK CONSTRUCTIF	64%	63%	60%	50%	70%	32%

□ : les leviers communicationnels

■ : leviers sur le travail et sur la reconnaissance du travail proprement dits

■ : leviers sur la personne et sur la reconnaissance de la personne proprement dits

■ : leviers à la fois sur le travail et la personne et sur la reconnaissance à la fois du travail et de la personne

■ : leviers de justice

Il est évident que, si ce type de tableau de bord devait être soumis à des gestionnaires, il serait indispensable d'y adjoindre une note ou un glossaire expliquant les différents leviers, notamment ceux relatifs à la justice organisationnelle (feedback juste, feedback respectueux, feedback justifié et feedback constructif) ainsi que d'autres (singularité...etc.) qui sont, souvent méconnus dans le monde des entreprises car considérés comme trop abstraits.

6.2.2. UN QUESTIONNEMENT SUR LES FINALITÉS DE L'EAE

Au-delà des apports pratiques de cette recherche en termes de reconnaissance, elle suscite une question que tout chercheur ou praticien s'est posée à un moment donné sur l'EAE puisque cet exercice est curieusement à la fois tant contesté et revendiqué. **Est-il nécessaire de maintenir un EAE au sein des organisations ?**

6.2.2.1. L'EAE aurait une finalité de reconnaissance psychologique formalisée

Pour répondre à cette question et tenter d'y répondre avec les éléments et les résultats de notre étude, nous proposons de l'aborder par une autre question : **faut-il maintenir l'EAE pour insuffler de la reconnaissance** (notamment de la reconnaissance psychologique) **auprès des employés alors qu'il existe une multitude d'outils ou de pratiques pour générer de la reconnaissance** ? Des entreprises ont même des programmes de reconnaissance taillés sur mesure en leur sein. La liste des pratiques de reconnaissance est importante et n'est pas exhaustive si bien que les managers peuvent, tout au long de l'année, décider de donner d'autres signes de reconnaissance que l'EAE tels que des félicitations adressées à un employé devant les pairs, la remise d'une plaque. etc. Par conséquent, nous ne serions pas obligés de maintenir un EAE pour conférer de la reconnaissance psychologique puisque de nombreuses pratiques de reconnaissance formelles ou informelles existent au sein des organisations. Le responsable ressources humaines d'une entreprise industrielle de 300 personnes, interviewé dans le cadre des entretiens pré-tests pour l'étude, a affirmé « **l'EAE est l'étape de la formalisation de la reconnaissance** ». En effet, **l'EAE permet une reconnaissance formalisée puisque l'EAE est à la base un entretien formel dans le sens où il est préparé à l'avance, une date est fixée et une trace écrite va rester à l'issue de l'entretien**. Il est beaucoup plus formalisé que d'autres formes de reconnaissance moins formelles tels que des feedbacks réguliers, des informations régulières sur les objectifs et les stratégies, faire participer l'employé au développement de l'organisation en lui permettant d'exploiter ses idées, mettre son métier en valeur par un colloque ...etc.). **On peut se poser la question de savoir si une reconnaissance plus formalisée aurait davantage plus d'impact sur les employés que les formes de reconnaissance informelles ou que, finalement, un équilibre entre une reconnaissance formelle et informelle est recommandé dans les entreprises. Cela pourrait faire l'objet d'une thèse future**. A ce sujet, (Cadin et al., 2012, pp.445-449) proposent d'analyser plus particulièrement le lien entre **l'évaluation formelle** et **l'évaluation informelle** à la lumière de deux facteurs : les contraintes particulières qui pèsent sur le rôle du manager et la pression évaluative croissante à laquelle est soumise l'entreprise. Le manager évalue en permanence le résultat du travail de ses employés pour anticiper les résultats et rectifier les trajectoires quand nécessaire. Il développe ainsi une activité d'évaluation continue à la recherche d'informations informelles, lui permettant de mieux anticiper et d'étayer ses jugements ou ses opinions. L'entreprise contemporaine, depuis le tournant des années 90, est de plus en plus « ouverte » et exposée aux jugements de nombreuses parties prenantes (exigences clients, RSE) qui se répercutent sur les différents acteurs, voire même sur les employés. De plus, en raison d'un environnement concurrentiel et technologique très agile, les salariés ainsi que les managers doivent revoir ensemble et en permanence leurs objectifs et performances d'après Dillenseger (2018).

Enfin, vu que certains répondants ont affirmé que les entretiens informels constituaient eux-mêmes une forme de reconnaissance (voir la colonne n°2 en 4^{ème} ligne du tableau 9 du paragraphe 5.1.2. de notre étude, page 103), il serait judicieux de prendre cela en considération pour **une éventuelle étude sur l'évaluation formelle versus l'évaluation informelle**.

6.2.2.2. D'autres finalités de l'EAE s'ajoutent à la reconnaissance (psychologique)

Néanmoins, les organisations ne vont certainement pas maintenir l'EAE en leur sein uniquement pour des raisons de reconnaissance psychologique car, tout simplement et historiquement, il n'a pas été conçu, à la base pour cela. En effet, le travail, par sa rationalisation, a indirectement fait poindre des nécessités d'évaluation (« job evaluation ») à la fin du XIX^{ème} et au début du XX^{ème} siècles. Initialement, pour Taylor (cité dans Jones et al., 1991, p.375), les questions d'organisation de la production étaient essentielles, le facteur humain n'étant qu'un accessoire à la production. Si la notion d'évaluation du travail commençait à voir le jour, elle n'était pas pour autant reliée à l'existence d'un support formel. Jusqu'en 1910 aux États-Unis et 1950 en France, l'implicite prévalait et s'appuyait principalement sur la connaissance par les chefs de leurs subordonnés et sur leur jugement concernant la qualité de leur travail, le rapport à la clientèle, leur comportement ou encore leur loyauté. Cette visée de rationalisation induite par l'évaluation est également expliquée vers la fin des années 80 par Laufer et al. (1978, p.61) qui, au-delà des controverses idéologiques sur l'évaluation, pensent que :

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

Donc, la remontée d'informations du gestionnaire vers sa direction générale, suite à l'EAE avec ses employés, permet de réaliser ce contrôle. Au fil du temps, l'EAE est devenu un outil du système d'évaluation dans les organisations et est considéré maintenant comme un processus central au cœur du département ressources humaines et un processus transverse au sein des organisations. Laufer et al. (1978, p.61) pensent que : « L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation entre les hommes et leurs fonctions et de la qualité des structures d'organisation mises en place ». Sur le registre organisationnel, cela signifie que l'entreprise doit veiller au bon fonctionnement de l'organisation, par exemple, par le biais d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ; le maintien organisationnel des entreprises est possible, entre autres, également par la remontée d'informations du gestionnaire vers la direction des ressources humaines ou à la personne en charge du personnel, suite à l'EAE avec ses employés. La décision des managers (même si, dans certaines entreprises, leur pouvoir de décision est faible), suite à un EAE impacte directement la politique RH sur le plan individuel (rémunération, mobilité) et collectif (gestion des emplois, organisation). Le schéma ci-dessous de permet de voir la finalité organisationnelle de l'évaluation au sein des organisations :

Figure 47 - Les visées de l'appréciation de Cadin et al. (2012)



Figure 47 : Les visées de l'appréciation. Reproduit de « *Pratiques et Éléments de théorie : Gestion des Ressources Humaines* », par Cadin, L., Guérin, F., Pigeys, F., & Pralong, J., 2012, p.419. Dunod

Les EAE permettent à la direction et/ou à la fonction ressources humaines d'organiser des plans de carrière (verticaux ou horizontaux) et de mobilité, d'assigner les employés dans des postes appropriés en fonction de leurs compétences, de les affecter à des formations, de leur octroyer des rémunérations en veillant à respecter l'équité interne, surtout en matière salariale.

Ainsi, l'EAE n'a pas qu'une visée de reconnaissance auprès des employés mais également des finalités économiques et organisationnelles qui sont importantes pour les organisations, surtout d'une certaine taille.

Une autre visée de l'évaluation d'après Laufer et al. (1978, p.61) est de répondre à **un besoin humain car l'individu a besoin de se positionner par rapport à son travail et d'évaluer sa propre efficacité en vue d'une meilleure connaissance de soi et d'une envie de progresser au travail**. Cela permet de mettre en perspective les réalisations, le potentiel et l'évolution d'un employé en lien avec la stratégie d'entreprise, son ambition et sa dynamique collective. L'évaluation est un moment formel et charnière, « une rencontre entre l'individuel et le collectif ». **Cette troisième finalité de l'EAE rejoint la visée de reconnaissance de l'EAE car, pour se situer dans leur travail, les employés ont besoin qu'on leur atteste une reconnaissance à la fois matérielle et psychologique.** La reconnaissance matérielle, qui peut se concrétiser par différents moyens tangibles comme des augmentations de salaire, des promotions, des formations, etc., représente un enjeu important pour les employés, presque tout aussi important que le besoin d'être reconnu d'un point de vue psychologique. Cette troisième finalité rejoint celle d'Herzberg et al. (1959) puisque, c'est à cette époque que l'EAE fait, pour la première fois, l'objet d'attention et de reconnaissance des employés.

En outre, l'EAE est devenu un processus qu'il « fait bien d'avoir » au sein des entreprises parce que cela donne une bonne image de marque à l'entreprise, en interne et en externe. C'est tout comme, il est bien d'avoir un responsable ressources humaines lorsque l'entreprise atteint une certaine taille. L'entreprise pourrait très bien décider de ne pas se doter d'un gestionnaire ressources humaines mais c'est souvent le personnel qui réclame sa présence car cela fait bien, car c'est plus sécurisant et qu'ils vont avoir une personne qui va s'occuper d'eux. L'évaluation suit la même logique : à partir d'une certaine taille d'entreprise, il faut avoir un EAE car c'est « professionnel » et cela participe à « l'Employer Branding » ou fait partie de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises).

L'EAE, dans sa pratique, va bien au-delà d'une attestation par les gestionnaires des différents types de reconnaissance qui ont été relevés dans l'étude. Et pourtant, malgré ses visées à la fois économiques, organisationnelles et humaines qui pourraient nous conforter sur son utilité (aussi d'ordre psychologique), il fait l'objet de nombreuses.

6.2.3. L'EAE EST DECRIÉ ET DEMANDÉ : PARADOXE EXPLICABLE ?

L'EAE fait l'objet d'une critique très fournie aussi bien par les chercheurs que par les praticiens dans les organisations. Au sein même de ces organisations, Il est également revendiqué par l'attachement très fort à cette pratique qui semble perdurer contre vents et marées. Ceci lui donne un caractère paradoxal et suscite de nombreux débats. En expliquant certaines causes qui pourraient être à l'origine de ce paradoxe, nous tenterons de mettre en perspective quelques résultats de notre étude.

6.2.3.1. La communication (L'Écoute, la Participation de l'Évalué et le Feedback)

Lors d'une évaluation, l'évaluateur a des perceptions intuitives ou propres qui peuvent parfois faire l'objet de biais de jugement tels que l'effet de filtre, l'effet de halo, la projection, l'effet des préjugés, l'effet d'indulgence, la tendance centrale...etc. Ces biais de jugement lors d'une évaluation sont très bien expliqués par Pithon et Gangloff (2005 pp.21-22). À notre avis, ces biais pourraient être issus, en partie, des leviers communicationnels de l'EAE dans lesquels nous avons intégré l'Écoute et la Participation de l'Évalué. En effet, notre étude a montré que 7% des répondants pensent que l'Écoute de l'Évaluateur (ou du moins l'écoute active) n'est pas utilisée lors d'un EAE alors que 96% pensent que cette habileté pourrait avoir un effet sur la reconnaissance en générale ; de plus, 32% du groupe Évalués pense que l'écoute de leur évaluateur ne leur confère pas de reconnaissance existentielle alors que 87% du groupe Évaluateurs pense le contraire. Afin de tenter de réduire ces biais de jugement, nous pourrions suggérer aux évaluateurs d'améliorer davantage leurs aptitudes en matière d'écoute. Lorsqu'on écoute, il est important de laisser le plus possible nos filtres de côté (Bohm, 1996). De plus, les évaluateurs pourraient utiliser les techniques d'écoute exposées par Cormier (2008, pp.63-65), notamment mettre en pratique son concept de « présence à soi » qui consiste à connaître ses propres attitudes, ses valeurs et ses croyances au sujet des autres pour en saisir la richesse et les limites de sa propre subjectivité. Du côté des personnes évaluées, leur participation lors d'un EAE est importante car elle peut contribuer à diminuer les biais de jugement de leur évaluateur, notamment par leur expression (la parole). En effet, notre étude a démontré qu'1 Évalué sur 3 pense qu'il ne peut pas prendre la parole même lorsque sa participation est partielle lors d'un EAE alors que la direction (100%) et les gestionnaires (75%) pensent le contraire. **Ces biais, difficiles à réduire car souvent inconscients, ne permettent pas un jugement totalement objectif ; c'est, à notre sens, une des raisons qui justifierait les critiques sur l'évaluation périodique. Les évalués attendent de leur évaluation qu'elle soit la plus objective possible. Donc, pour réduire les biais de jugement, une amélioration au niveau de la participation de l'évalué par la parole et de l'écoute de l'évaluateur nous semble important mais elle est loin d'être l'unique solution.**

Le volet communicationnel de l'évaluation comprend également **le feedback**. Le feedback est un levier qui fait la jonction entre les leviers communicationnels de l'EAE et les leviers liés à la justice organisationnelle de l'EAE (que nous aborderons dans le paragraphe suivant). En effet, le feedback a fait l'objet de nombreuses études dont celle du « collège de Palo Alto (Bateson et al., 1984). Elle a montré l'importance centrale de la notion de feedback dans la communication, conçue comme **un échange** (verbal, non-verbal et affectif) et non comme une simple « transmission » linéaire par un canal. Cet échange est expliqué par le rôle des boucles de feedback dans les exemples de « jeux managériaux » donnés par Mucchielli (2002). Autant le feedback peut s'avérer stimulant pour les performances futures et celui qui le reçoit, autant le

feedback négatif est un exercice difficile, à la fois pour l'évaluateur et l'évalué. En général, rares sont les évaluateurs à l'aise avec un feedback négatif qu'ils ont parfois tendance à biaiser pour éviter des situations de confrontation. De leur côté, les évalués peuvent adopter une posture de déni ou de relativisation. Les évalués s'expriment souvent de façon explicite lors d'un EAE mais, l'évaluateur (vaste et difficile tâche de l'évaluateur !) est de décoder les messages implicites de la personne évaluée à travers ce que deux auteurs, Diez et Carton, (2013, p.108) appellent « le prisme d'impact de l'employé » :

Au même titre qu'un prisme utilisé en optique qui va diffracter la lumière d'une manière singulière dépendant de ses caractéristiques internes (indice de réfraction, etc.), soit le prisme d'impact du salarié va « accueillir » l'élément de valorisation (réfraction du rayon lumineux incident) car cela répond à une attente implicite ou explicite, ce qui va stimuler la motivation ; soit l'élément de valorisation ne sera pas accepté et ne traversera pas le prisme d'impact (réflexion du rayon lumineux incident) car il ne répond pas aux attentes implicites et explicites du salarié). L'enjeu pour le manager, sera donc de parvenir à cerner ces attentes (ou informations) d'autant qu'elles sont à la fois explicites et implicites (dépendant des valeurs et de la culture du salarié). L'élément de valorisation ne traversera pas le prisme d'impact car il ne répond pas aux attentes implicites et explicites du salarié.

Et c'est en tenant compte du concept de prisme d'impact ainsi que de théories sur le feedback (telles que celles du collège de « Palo Alto ») que l'évaluateur et l'évalué pourraient mutuellement modifier leurs représentations, ajuster leurs façons de communiquer et aboutir à une perception de justice respective qui soit proche (voire quasi similaire) lors de l'évaluation.

En conclusion, d'un côté, les évalués revendiquent l'EAE car ils sont en attente de communication sur leur travail et leur personne (et c'est humain). Mais, d'un autre côté, ils peuvent être parfois déçus sur le déroulement de cette communication ainsi que son résultat, qui ne leur semblent pas totalement objectif. Ce serait une des raisons qui expliquerait le paradoxe de l'EAE, se caractérisant par sa forte demande et sa constante contestation.

6.2.3.2. La perception de justice (le Feedback juste, le Feedback constructif, le Feedback justifié et le Feedback respectueux)

Les questions de justice et d'équité dans le management demeurent une préoccupation majeure pour les salariés (Ambrose & Schminke, 2003). Elles sont rattachées au concept de justice organisationnelle (Greenberg, 1986). La justice organisationnelle correspond aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise sur le plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus et des procédures conditionnant cette distribution, et des relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions. Considérée ainsi comme un construit multidimensionnel, la justice organisationnelle regroupe la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Dans le cadre de notre étude, la justice procédurale n'a pas été abordée.

La justice distributive se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation des ressources, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (El Akremi et al., 2006). Ce concept correspond au concept vulgarisé et utilisé dans notre étude, de « **Feedback juste** ». En d'autres termes, l'évalué s'attend à recevoir un salaire ou une prime qui soit proportionnel à ce qu'il a donné en termes d'efforts et de compétences à son organisation. L'étude a montré que 25 % des répondants pensent que le Feedback juste (parmi les 11 leviers) n'est pas utilisé dans leur organisation alors que 86 % pensent qu'il confère ou pourrait apporter de la reconnaissance en général. L'étude a démontré également qu'il conférerait principalement de la Reconnaissance de l'investissement et de la reconnaissance des résultats et lorsqu'il apporte ces types de reconnaissance, il interagit principalement avec la Participation de l'Évalué et la Connaissance du travail de l'évalué. **Le Feedback juste requiert donc que l'évalué puisse contribuer à l'instauration de son équité par sa participation et par une confiance accordée à son évaluateur sur la connaissance de son métier.** A ce propos, Kinicki et al. (2004) ont pris en considération quatre items pour mesurer la crédibilité de l'évaluateur : la fiabilité des propos de l'évaluateur, son jugement, sa connaissance du travail de l'évalué et le degré auquel il a été en mesure d'observer la performance ou le rendement de l'employé. Les résultats de l'étude de Kinicki et al. (2004) ont démontré que la crédibilité de la source affecte positivement l'exactitude perçue du feedback reçue. D'après Landy et al. (1978), la participation de l'évalué à la fixation d'objectifs engendrerait une perception juste et précise de l'évaluation auprès de l'évalué.

Alors que notre étude a démontré que 25 % des répondants pensent que **le Feedback constructif n'est pas utilisé dans leur entreprise**, ils sont à plus de 80% à estimer qu'il apporte ou apporterait de la reconnaissance en général. Les évalués et les évaluateurs pensent qu'on utilise davantage ce levier dans leur entreprise que ne le pense leur direction. En outre, 80% de l'ensemble des répondants pensent que c'est un levier qui apporte, en grande partie quatre types de reconnaissance en même temps, à la fois orientés vers le travail (Reconnaissance de l'investissement, Reconnaissance des résultats) et orientés vers la personne (Reconnaissance existentielle, Besoin d'appartenance sociale). **Par conséquent, nous pensons que c'est un levier très important puisqu'il permet de satisfaire plusieurs types de reconnaissance en même temps et sommes du même avis que la direction, c'est-à-dire qu'il n'est pas suffisamment utilisé dans les organisations. Ainsi, tout cela pourrait s'expliquer par la difficulté pour les managers de faire passer parfois des messages sensibles ou difficiles car cela est loin d'être un exercice naturel.** Pour donner du feedback constructif, nous pensons également que l'évaluateur doit être en mesure de mettre « deux casquettes » en même temps qui sont parfaitement décrites par Fletcher (1973) et Beer (1981). En effet, de par son rôle paradoxal, juge et coach, l'évaluateur perçoit cet exercice comme une contrainte et une difficulté. L'évaluateur doit donc posséder de nombreuses qualités et compétences afin d'endosser ce rôle.

La justice informationnelle se rapporte à la qualité de l'information communiquée. Elle fait référence à la perception de justice face aux explications et à l'information reçues dans les échanges interpersonnels. Dans notre étude, elle correspond au concept de « **Feedback justifié** ». Notre étude a montré que le feedback justifié satisfait davantage une reconnaissance orientée sur le travail plus que sur la personne (Reconnaissance de l'investissement et reconnaissance des résultats) ; elle a démontré également qu'une bonne connaissance du travail de l'évalué interagit avec le feedback justifié. Selon Cropanzano et Greenberg (1997), elle représente les informations données sur la décision par des justifications ; quelle que soit la décision prise à l'égard du salarié, il l'accepte plus facilement, la trouve plus juste, quand on lui explique le pourquoi et le comment. Donner un feedback justifié nécessite une très bonne connaissance du travail et de la performance de l'évalué au préalable afin de pouvoir préparer les arguments avant l'EAE. Cependant, l'évaluateur ne peut pas toujours « tracer » ou « se souvenir » de tout. C'est pourquoi, cela rend l'exercice difficile pour l'évaluateur.

La justice interpersonnelle, vulgarisée dans notre étude par le terme de « **Feedback respectueux** », se rapporte à la qualité des relations interpersonnelles. Elle est promue par un traitement digne et respectueux des évalués. Notre étude a montré qu'un Feedback respectueux confère principalement de la Reconnaissance existentielle et satisfait un Besoin d'appartenance sociale. Elle a également fait ressortir que, bien que les évaluateurs (83%) pensent conférer du Respect et de la Dignité aux évalués lorsqu'ils donnent du feedback, ces derniers sont à 35% à penser que cela ne leur procure pas ce sentiment ; quant au groupe DRH/DG/DAF, il a tendance à surestimer cet impact (90%). Le Feedback respectueux interagit principalement avec l'Écoute de l'Évaluateur et la Singularité de l'Évalué. **Par conséquent, afin que les évalués ressentent davantage du respect et de la dignité lors de leur EAE, il serait envisageable de recommander aux évaluateurs d'améliorer leur écoute et de tenir compte de la singularité de leur évalué.** Brun & Dugas (2002, p.82) ont avancé que « l'employé éprouve en outre le sentiment d'être respecté dans son intégrité et sa singularité physique, affective, psychologique et cognitive ».

L'importance de ces 4 types de feedback liés à la justice organisationnelle est confortée par les résultats de notre analyse verticale car ces leviers sont souvent proches du levier le plus influent pour conférer un type de reconnaissance (tableau 25 en paragraphe 5.2.4.1.7, page 142). D'après Périlleux (2005, p.113) : « L'EAE est une nécessité dans la visée d'une juste reconnaissance ».

La perception de justice lors de l'EAE est une des autres raisons, à notre sens, qui explique que cet exercice est revendiqué et critiqué. En effet, tout d'abord, les employés s'attendent à ce que l'EAE permette de rendre leur travail équitable et de ce fait, ils sont en demande de justice. Cependant, ils réalisent que cette équité n'est pas toujours à l'ordre du jour lors de l'EAE et donc, ils attaquent cet exercice. Cela pourrait être imputé à des difficultés d'observation, de perceptions et/ou de communication (vues dans les paragraphes précédents) mais également à des difficultés liées aux objets de l'évaluation (que nous allons aborder dans le prochain paragraphe).

6.2.3.3. Les objets de l'évaluation (la Connaissance du travail de l'Évalué, les Efforts de l'Évalué, les Circonstances extérieures de l'Évalué et la Touche personnelle)

Dans notre étude, les objets de l'évaluation sont représentés par des concepts. Parmi ces concepts, nous avons le concept de **Connaissance du travail de l'Évalué** qui sous-entend que l'évaluateur ait une bonne maîtrise du contenu de la fonction de l'évalué ainsi que de ses compétences et de ses performances. Quant au concept d'**Efforts de l'Évalué**, il représente le fait que l'évaluateur considère, lors de l'évaluation, le niveau d'énergie, le degré d'intensité et la régularité dans les tâches ou les projets confiés à l'évalué. Le concept de **Circonstances extérieures de l'Évalué** peut relever, d'événements externes, soit liés à l'organisation, soit liés à l'évalué. Citons, à titre d'exemples de facteurs externes liés à l'organisation, une société qui déciderait d'appliquer une politique tarifaire inférieure à ce qu'elle pratique habituellement à un client afin de rentrer dans un segment d'activité jugé fructueux à long terme ; si l'évaluateur tenait compte de ce facteur externe, l'évalué (occupant un poste de commercial) ne devrait pas perdre sa commission ou sa prime. Un autre exemple serait celui d'un sous-traitant qui n'aurait pas produit en temps voulu une pièce à l'Évalué si bien que ce dernier n'aurait pas pu délivrer à son client le produit fini à une date bien définie ; si l'évaluateur considérait ce facteur externe, il estimerait que l'objectif de l'évalué est quand même atteint. En ce qui concerne les facteurs externes liés à l'évalué, citons l'exemple d'une collaboratrice ayant pris un congé parental à mi-temps et qui a la même charge de travail que sa collègue effectuant la même fonction et au même grade mais à temps plein ; si l'évaluateur tenait compte de ce facteur externe, il devrait avoir une tolérance par rapport au niveau d'objectifs non ou en partie atteint de la collaboratrice à mi-temps.

Certains de ces nombreux objets de l'évaluation suscitent d'abord des difficultés quant à leur **observation temporelle**. Pithon et Gangloff (2005, pp.20-21) montrent la difficulté pour les managers d'observer les phénomènes ou les objets à évaluer en raison du rapport entre le temps d'observation et la durée totale du phénomène (ou de l'objet à évaluer) qui est faible. En effet, il est inimaginable qu'un manager observe fréquemment son employé, d'une part, parce qu'il est lui-même sollicité par d'autres employés et par l'urgence de son travail et d'autre part parce que la plupart des organisations actuelles travaillent en modes « projets » ou « transverses », qui les inscrivent dans une « culture de l'immédiateté et de l'agilité ». Cette demande de rapidité et de flexibilité à laquelle les gestionnaires sont confrontés, ne peut pas leur permettre un temps d'observation suffisant, si bien que certains éléments vont faire défaut dans l'évaluation.

Certains objets de l'évaluation suscitent également des difficultés quant à **leur visibilité et à leur pondération en termes de mesure**. Dans le cadre de notre étude, la Connaissance du travail de l'Évalué par l'évaluateur correspondrait au travail prescrit et la Touche personnelle à l'un des éléments du travail réel auquel Dejours (2003) fait allusion, c'est-à-dire le travail subjectif. D'après Dejours (2003), une bonne partie de ce que l'on cherche à évaluer se dérobe à l'observation directe. En effet, ce dernier pense que, pour éviter des critiques sur l'évaluation, **l'évaluateur devrait tenir compte du travail réel de l'évalué et pas seulement du travail prescrit**. Le travail réel correspond sommairement au **travail subjectif et secret de l'évalué**. Les employés, en commettant des infractions aux règlements ou procédures afin d'atteindre les objectifs qui sont prescrits par l'organisation, vont masquer cette réalité du travail pour se protéger. Pour une part importante, le travail repose sur des savoir-faire corporels qui sont tellement intériorisés par les travailleurs, qu'ils ont du mal à les extérioriser, à les conceptualiser, voire à les « sémiotiser ». Comme les deux leviers, Connaissance du travail de l'Évalué et Touche personnelle sont lointains pour conférer une Reconnaissance de l'investissement, une Reconnaissance des résultats et un Besoin de compétence (voir tableau 25 en paragraphe 5.2.4.1.7., page 143 sur la synthèse de l'analyse verticale par type de reconnaissance par l'Échelonnement Multidimensionnel), peut-être pourrions-nous supposer que cela s'explique par la difficulté de leur observation ? Dejours (2003) pense que par la parole, on peut améliorer cette observation. Mais peut-on tout dire lorsqu'il faut parfois se protéger ? En ce qui concerne **la prise en compte des Efforts de l'évalué**, notre étude a démontré qu'il confère en majorité une reconnaissance de l'investissement notamment avec d'autres leviers tels que la Connaissance, la Participation de l'évalué et le Feedback juste. Or, notre étude a fait ressortir également que la variable Efforts est très éloignée de ces dernières variables. Son éloignement peut s'expliquer par le fait que les répondants pensent que la prise en compte des efforts des employés apporterait davantage de reconnaissance de l'investissement, mais, que dans la réalité, leurs efforts ne sont pas toujours ou suffisamment pris en compte. Pourquoi ne sont-ils pas suffisamment considérés ? **Nous pourrions supposer qu'ils peuvent parfois être difficiles à observer et à pondérer par l'évaluateur**. Dejours (2003, p.32) met en exergue le décalage entre ce qui est visible par l'évaluateur (le chiffre d'affaires, le nombre de dossiers traités...etc.) et l'effort du salarié. Par ailleurs, n'oublions pas que **l'effort est également une perception subjective, et cela expliquerait qu'il ne soit pas considéré de la même façon et dans la même proportion, respectivement par l'évaluateur et l'évalué**.

Nous pouvons faire la même remarque concernant la considération des Circonstances extérieures de l'Évalué. Notre étude a également démontré que cette considération apporte majoritairement de la Reconnaissance de l'investissement mais qu'en réalité, les répondants ne perçoivent pas toujours la considération des facteurs externes lors de l'évaluation. De plus, cette perception est corroborée par le fait que les groupes Évalués et Évaluateurs sous-estiment le lien entre Circonstances Extérieures et Reconnaissance de l'Investissement, par rapport au groupe DRH/DG/DAF. L'évaluateur aurait-il des difficultés à intégrer les aléas lors des évaluations ? Dehouck et Lassagne (2010) mettent en avant que l'évaluation doit permettre d'apprécier avec rigueur les causes réelles des résultats. Ainsi, il suggère de recadrer l'entretien

d'évaluation sur la modélisation de la performance en situation de risque ou de facteurs externes. Le déni des circonstances ou la non prise en compte des risques ou aléas s'explique, en partie, par un phénomène psychosociologique, appelé « **biais fondamental d'attribution** » : l'évaluateur ou l'observateur de l'activité, quelles que soient les causes réelles des résultats de l'évalué, a tendance à attribuer les résultats obtenus aux facteurs personnels (les compétences, l'expérience, le talent) en négligeant les facteurs environnementaux (les circonstances, la chance ou la malchance) ; en revanche, l'évalué ou l'auteur de l'action attribue de manière différente l'échec ou le succès obtenu dans une situation professionnelle (l'échec sera attribué aux circonstances et le succès à ses talents). D'après ces auteurs, le biais fondamental d'attribution limite l'impact d'un effet souhaité important de l'entretien annuel d'évaluation : la capacité à tirer des leçons d'un échec.

Donc, nous pourrions expliquer le fait que l'Évaluateur ne prenne pas suffisamment en compte les circonstances extérieures, soit par « le biais fondamental d'attribution » ou parce que l'Évaluateur n'est pas toujours en mesure d'anticiper des aléas en raison de l'environnement incertain des organisations qui est très caractéristique de notre époque.

Une des étapes du mécanisme de l'évaluation est la **synthétisation** qui n'est pas forcément à la portée tous les évaluateurs qui doivent être capables de synthétiser beaucoup d'éléments disparates (Python & Gangloff, 2005, p.22). Et ces éléments disparates sont souvent les objets multiples de l'évaluation (les efforts, la connaissance et la performance de l'évalué, sa touche personnelle). Nous pouvons observer dans le tableau 25 en paragraphe 5.2.4.1.7, page 143) que bien que l'évaluateur parvienne par une bonne connaissance du métier et de la performance de l'évalué à conférer des types de reconnaissance psychologique (Reconnaissance de l'Investissement, Reconnaissance des Résultats, Besoin de compétence), la prise en compte des efforts, la considération des circonstances extérieures et la touche Personnelle ne sont pas interactifs (pas trop liés) dans la perception des répondants pour conférer ces types de reconnaissance. Donc, **nous pouvons supposer que l'évaluateur éprouverait des difficultés à établir des liens sur les divers objets de l'évaluation et de ce fait, aurait des difficultés à synthétiser.**

Afin de conclure sur ce paragraphe, nous pourrions dire que les objets de l'évaluation, en raison de leur nombre important (efforts, comportements etc.), de leur difficulté d'observation (manque de temps), de leurs perceptions différentes par l'évaluateur et par l'évalué, de la complexité dans leur pondération respective et de leur mesure, rendent l'évaluation difficile. Tous ces obstacles tendent à diminuer son objectivité tant recherchée par les salariés. Par conséquent, ces derniers ont tendance à la critiquer. Mais, en même temps, ils désirent que leur travail soit observé, mesuré, pondéré afin d'être reconnu. Ce désir s'expliquerait-il par la dimension humaine ou sociale que les employés perçoivent dans cet exercice ?

6.2.3.4. La dimension humaine (Singularité)

La dimension humaine de l'EAE a été traduite dans notre étude par le concept de « **Singularité** » qui, a, évidemment été vulgarisé lors des entretiens et sur les questionnaires. Considérer la singularité de l'évalué lors d'un EAE signifie que l'évaluateur prend en compte la dimension personnelle de l'évalué en plus de sa dimension professionnelle. L'étude a montré que la prise en compte de la singularité de l'Évalué satisfait son Besoin d'appartenance sociale ainsi que sa Reconnaissance existentielle. Les leviers qui interagissent sont l'écoute et le respect. Moins d'1 Évalué sur 3 pense que leur Évaluateur ne considère que sa dimension individuelle lors de l'EAE. **En fait, les salariés souhaitent que leur dimension personnelle soit prise en compte lors d'un EAE mais pas seulement. Ils désirent être traités comme des « salariés-humains » et non des « salariés-machines ».**

En outre, ce qui pourrait expliquer également que l'EAE soit revendiqué est « l'effet Pygmalion ». L'effet Pygmalion est une théorie selon laquelle une personne améliore ses performances à partir de la simple perception positive renvoyée par ses pairs ou son manager (Emery & Gonin, 2016, p.174). Lors d'un EAE, on peut supposer que l'effet Pygmalion a un impact positif sur les évalués puisqu'ils pourraient adopter un esprit positif (confiance, sentiment de compétence, volonté de s'améliorer...etc.) par l'unique regard de l'évaluateur. L'effet Pygmalion se rapproche de l'« effet Hawthorne » (Geoffroy, 2019) mais se différencie par son impact plus conséquent.

6.3. LIMITES DE LA RECHERCHE

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche s'avèrent importants et intéressants tant au plan théorique que pratique. Cependant, il importe de souligner les limites de l'étude afin de nuancer les résultats obtenus.

6.3.1. Les limites techniques et méthodologiques

6.3.1.1. Le devis de recherche

Une limite liée au devis de recherche utilisé **concerne l'hypothèse de lien entre l'intersubjectivité de l'EAE qui n'a pas été suffisamment approfondie et modélisée afin d'identifier d'éventuelles variables intermédiaires et modératrices.** De plus, le fait d'avoir utilisé un devis corrélationnel limite l'interprétation des résultats puisque seulement des liens entre les variables peuvent être observés. En fait, il est impossible d'établir un lien de cause à effet (causalité) entre les différentes variables à l'étude. Dans la perspective de mieux corrélérer l'effet de l'EAE sur la Reconnaissance Psychologique, d'autres recherches s'avèrent nécessaires. Celles-ci pourraient notamment s'intéresser à différentes thématiques pouvant interférer sur cette relation : l'âge, le sexe, le type de fonction occupée, la catégorie socio-professionnelle (exemple : la différence entre cadres et non-cadres). En outre

6.3.1.2. La trame d'entretien pour les entretiens semi-directifs pré-tests auprès des 9 entreprises

Il s'est avéré que la trame d'entretien élaborée et soumise à l'échantillon pré-test (9 entreprises) comportait déjà quelques concepts que nous voulions mesurer. Ceci a eu pour conséquence de ne pas sélectionner les concepts qui étaient les plus appropriés pour la problématique de recherche et de ne pas savoir comment les mesurer convenablement. Il aurait été judicieux d'utiliser pour des thématiques à la fois sensibles, d'ordre psychologique et difficiles à mesurer tels que l'EAE et la reconnaissance au travail, d'utiliser **la méthode des focus-groups** (Kalampalikis, 2004). Elle représente une méthode qualitative de recueil des données par la technique d'entretien de groupe. Ces groupes de discussion (6-10 personnes), modérés par un animateur neutre et en présence d'un observateur, ont pour but de collecter des informations sur un nombre limité de questions définies à l'avance. Les principaux objectifs de la technique Focus-Group sont :

- Extraire les préoccupations et perceptions des sujets de la recherche, telles que les participants les ont exprimées sans censure, ni discrimination, ni volonté de prouver une hypothèse plutôt qu'une autre ;
- Hiérarchiser les messages clés en fonction de leur fréquence d'apparition dans chacun des groupes, à l'échelle des découpages géographiques, dans la perspective de témoigner de l'importance accordée à chacun ;

- Effectuer des comparaisons intergroupes et inter-variables, de façon à saisir les différences et les points de convergence entre les catégories de personnes ;
- Illustrer ces données par un verbatim percutant qui reflète la profondeur de contenu qu'on peut recueillir grâce à la méthode ;
- Procurer une grande fiabilité aux analyses qui, si elles étaient faites par d'autres chercheurs suivant les séquences de travail adoptées, pourraient donner les mêmes résultats.

En effet, la technique de focus-groups aurait permis de cibler plus correctement des participants pour l'échantillon pré-test car il doit refléter la réalité et explorer la plus grande diversité possible de témoignages afin de panacher les opinions pour faire émerger tous les points de vue sur le sujet. La technique du focus-groups aurait permis l'élaboration du guide d'entretien qualitatif (à la place de la trame d'entretien) qui peut être adapté à l'intérieur de chaque entretien et au fur et à mesure du déroulement de l'étude si besoin avec une trame de questions ouvertes, cohérentes et neutres. De plus, cette technique prévoit l'élaboration d'un questionnaire quantitatif qui permet de recueillir les caractéristiques des participants tels qu'âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle ainsi que d'autres caractéristiques ou questions fermées jugés importants pour l'étude en question, en se basant sur une revue de la littérature. Son objectif est avant tout de démontrer la pertinence de l'échantillon choisi dont les limites doivent être expliquées lors de la discussion. Il s'ensuit une analyse des verbatim. Ainsi, chaque partie du verbatim sera classée dans une catégorie représentant l'idée qu'elle véhicule. Une partie de texte peut contenir plusieurs idées et ainsi être classée dans plusieurs catégories différentes. Ces catégories sont ensuite regroupées en thèmes plus généraux et parfois déclinées en sous-catégories plus détaillées selon la particularité de l'idée émise. Il en résulte un arbre de concepts qui représente les résultats du travail. La construction de cet arbre de concepts est progressive et évolutive, constamment enrichie par les nouveaux verbatim. Ensuite, chaque catégorie fait l'objet d'une synthèse descriptive qui peut quantifier très grossièrement sa fréquence dans la population étudiée. C'est l'analyse descriptive. Elle peut être suivie d'une analyse plus interprétative des données, qui peut être placée dans la discussion, enrichie d'une comparaison des données existantes dans la littérature et peut aboutir à la formulation d'hypothèses induites et / ou de recommandations éventuelles. Pour ce travail d'analyse, on peut s'aider également de logiciels.

6.3.1.3. Le questionnaire final

Bien que le questionnaire final ait fait l'objet d'un test auprès de trois groupes-cibles (Groupe DRH/DG/DAF, groupe Évaluateurs et groupe Évalué) qui étaient satisfaits (de la forme et du fond du questionnaire) et donc, nous a confirmé dans son opérationnalité pour son envoi auprès des 350 entreprises de la place, il n'a pas permis de répondre de façon correcte à la problématique de départ qui était : **L'EAE apporte-t-il de la reconnaissance psychologique au travail ?** En effet, l'enchaînement de certaines questions était trop direct, certaines questions étaient parfois conditionnelles et pas suffisamment consistantes sur les 11 concepts relatifs aux leviers de l'EAE et les 6 concepts relatifs à la reconnaissance psychologique. Par conséquent, **le questionnaire s'est rapproché davantage d'un sondage d'opinion sur les croyances des acteurs impliqués** ; par conséquent, les réponses se sont rapprochées davantage de croyances, de perceptions ou de représentations que de réalités. En effet, si nous prenons l'exemple de l'impact de « Écoute de l'Évaluateur » sur la « Reconnaissance Existentielle », il aurait été pertinent de formuler les questions de la manière suivante :

- 1) L'EAE est-il important pour vous ?
- 2) Si non, pourquoi ?
- 3) Que pensez-vous de l'Écoute de votre Évaluateur lors d'un EAE ?
(Veuillez, s'il vous plaît remplir la grille et si possible et exprimer vos commentaires)

Tableau 40 - Un exemple de questions pour mesurer l'habileté « écoute de l'Évaluateur »

	Fortement en désaccord	En désaccord	En accord	Fortement d'accord
Mon gestionnaire fait des efforts et démontre un intérêt sincère pour comprendre des idées et des points de vue différents des siens				
Mon gestionnaire est attentif lorsque je lui parle				
Je trouve difficile d'échanger des idées avec mon gestionnaire				
Mon gestionnaire se rend disponible pour écouter				
COMMENTAIRES				

- 4) L'Écoute de votre Évaluateur lors d'un EAE vous apporte-il de la reconnaissance ?
- 5) Si non pourquoi ?
- 6) Si oui, pourriez-vous remplir la grille ci-dessous et remplir la partie commentaires ?

Tableau 41 - Un exemple de questions pour mesurer la Reconnaissance existentielle

	Fortement en désaccord	En désaccord	En accord	Fortement d'accord
Au travail, te sens-tu traité en tant que personne à part entière?*				
As-tu l'impression d'être considéré?				
Te sens-tu respecté?				
As-tu l'impression d'être important?				
As-tu l'impression que tes besoins sont pris en compte?				
COMMENTAIRES				
*Cela signifie se sentir traité en tant que personne, comme un individu ayant une personnalité, des sentiments, une intelligence, des connaissances.				

Nous insistons bien sur le fait que ceci n'est qu'une esquisse d'exemple de questionnaire afin de démontrer qu'une méthodologie différente en vue d'élaborer le fond et la forme du questionnaire se devait d'être adoptée.

6.3.1.4. La taille de l'échantillon

D'après les résultats de l'étude, l'EAE apporterait de la reconnaissance psychologique. **Cependant, cela ne nous permet pas d'établir une forme de généralisation scientifiquement reconnue car l'échantillon est très faible et les résultats portent sur des perceptions et non des réalités.** Néanmoins, on peut supposer que cette affirmation relate une certaine tendance. En effet, comme expliqué dans le chapitre 4 sur la Méthodologie, nous nous attendions à recevoir un plus grand nombre de questionnaires mais les entreprises, souvent par manque de temps, d'après leurs dires officiels, n'ont pas participé. Un nombre plus élevé de participants aurait permis l'utilisation d'analyses plus sophistiquées (par exemple, l'analyse par équations structurelles) permettant d'éprouver plus rigoureusement le modèle conceptuel proposé. Un plus grand échantillonnage aurait aussi fourni la possibilité d'examiner davantage les différentes visions ou perceptions de chaque acteur de l'évaluation annuel au sein des organisations (Directeurs/Directeurs ressources humaines, Manager-Évaluateur et Salarié-Évalué) et ainsi, la pertinence de l'étude aurait résidé également dans leur comparaison (degré de convergence ou de divergence de perceptions des trois types d'interlocuteurs).

Bien que la taille de l'échantillon soit modeste, l'échantillon est relativement hétérogène en termes de taille et de secteurs d'activité. En effet, les secteurs d'activité les plus représentés dans l'étude sont l'industrie (25% des répondants) et la banque & assurances (19% des répondants), tels qu'indiqué dans le tableau 4. Il serait judicieux lors d'une éventuelle étude de comprendre pour quelles raisons les secteurs de la construction et du commerce étaient très peu représentés dans le cadre de cette étude alors que ces derniers sont représentatifs du tissu économique luxembourgeois en termes d'effectifs (d'après le graphique 48 ci-dessous). Nous pouvons supposer que cette sous-représentation est imputable à la culture d'entreprise de ces deux secteurs dans lesquelles l'EAE aurait une moindre importance. Par conséquent, afin d'en analyser les raisons, **une future thèse sur l'EAE et la culture d'entreprise sur le Grand-Duché du Luxembourg, serait d'un intérêt certain.**

Figure 48 - Nombre de salariés par secteur d'activité sur le Grand-Duché du Luxembourg 2019 (à partir de 20 salariés)

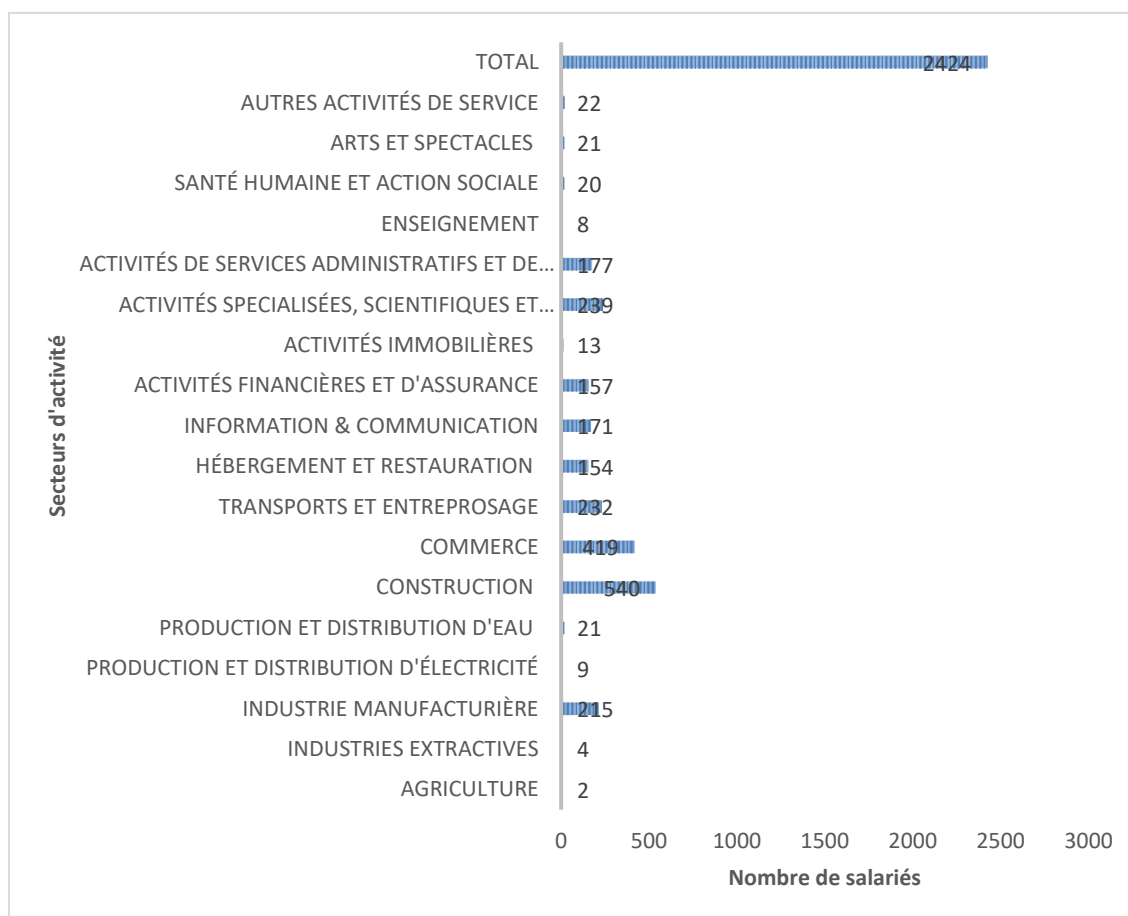


Figure 48 : Ce graphique a été établi à partir des données du STATEC (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) en 2019. Répertoire des entreprises luxembourgeoises, p.8.

<https://statistiques.public.lu/catalogue-publications/repertoire/2019/repertoire-entreprises-luxembourgeoises.pdf>
 Parmi les 36323 entreprises existantes, nous avons uniquement pris en considération les entreprises de plus de 20 salariés car nous avons supposé que seulement, à partir de cet effectif, les entreprises procédaient à un EAE en leur sein. Les entreprises de plus de 20 salariés sont de 2424.

En ce qui concerne la taille des 48 entreprises sondées, parmi les personnes ayant répondu au questionnaire, 41% travaillent dans des entreprises de plus de 501 salariés et 34% dans des entreprises entre 51 et 200 salariés d'après le tableau 4. Or, si nous comparons cela aux effectifs représentatifs du tissu économique luxembourgeois en 2019, nous constatons que ce sont les entreprises entre 20 et 49 salariés (à partir de 20 salariés, 2424 entreprises) qui sont les plus représentatives (voir tableau ci-dessous) avec 59 % de représentativité.

Tableau 42 – Nombre d'organisations par tranche d'effectif sur le Grand-Duché du Luxembourg en 2019 (à partir de 20 salariés uniquement)

Effectif des entreprises	NOMBRE D'ENTREPRISES À PARTIR DE 20 SALARIÉS	VALEURS EN POURCENTAGE
Entre 20 et 49 salariés	1426	59%
Entre 50 et 249 salariés	818	34%
A partir de 250 salariés	180	7%
Total	2424	100%

En effet, il serait judicieux de prendre en considération **le facteur relatif à la taille des organisations dans la suggestion de future thèse mentionnée ci-dessus sur l'EAE et la culture d'entreprise** étant donné que les entreprises qui ont tendance à répondre à des thématiques sur l'EAE ont un effectif relativement important.

6.3.2. LES LIMITES CONCEPTUELLES ET THÉORIQUES

Tout d'abord, si les concepts avaient bien été définis au départ par une méthodologie de recherche plus appropriée, il est probable que nous aurions travaillé sur d'autres concepts ou utilisé certains des concepts utilisés pour l'étude. En effet, la méthode des focus-groupes pour établir le questionnaire final et ultérieurement le test de ce dernier sur les 3 groupes-cibles (DRH/DG/DAF, Évaluateurs et Évalués) dans plusieurs entreprises (et pas seulement 3 groupes-cibles de 3 entreprises différentes) auraient permis de valider des concepts plus appropriés pour l'étude.

En outre, nous avons utilisé des concepts prouvés pour la motivation et le bien-être au travail (Deci & Ryan, 1985) pour mesurer la reconnaissance psychologique au travail. Les résultats nous ont prouvé qu'il n'était pas judicieux d'utiliser un des 3 concepts de Deci & Ryan (1985) pour mesurer la reconnaissance psychologique, qui est le Besoin d'autonomie car il a affiché les scores les plus faibles par rapport à ceux des autres types de reconnaissance. En effet, seulement 75% des répondants pensent que l'EAE assouvit un Besoin d'Autonomie alors que plus de 90% pensent qu'il assouvit d'autres types de reconnaissance. Ce score plus faible peut également s'expliquer par le fait que les répondants n'ont pas bien compris ce concept parce qu'il n'a pas été suffisamment vulgarisé dans le questionnaire quant à sa définition. De plus, les répondants ne perçoivent pas trop de lien entre le Besoin d'autonomie et les autres types de reconnaissance, ce qui a été confirmé dans les résultats de l'analyse de l'Échelonnement multidimensionnel entre les types de reconnaissance. Il suffit uniquement d'observer le positionnement éloigné du Besoin d'autonomie par rapport aux cinq autres types de reconnaissance psychologique dans la figure 23 intitulée « Matrice sur l'Échelonnement Multidimensionnel des 6 types de reconnaissance psychologique », qui se trouve en paragraphe 5.2.4. en page 120.

Par conséquent, il aurait été judicieux de ne pas utiliser le modèle de Deci et Ryan (1985), tout d'abord, parce que le concept de Besoin d'autonomie qu'il englobe relèverait d'assez loin d'une reconnaissance psychologique. D'autre part, même si les 2 autres concepts tels que le Besoin de compétence et le Besoin d'appartenance sociale relèvent de la reconnaissance psychologique, nous n'aurions pas pu utiliser ces deux concepts isolés puisqu'ils font partie d'un modèle. Enfin, le modèle de Deci et Ryan (1985) est, à notre sens, plus utilisé pour des études sur la motivation, la satisfaction ou le bien-être au travail, qui sont, par ailleurs, des termes plus utilisés dans le monde du travail que celui de reconnaissance, peut-être parce qu'ils sont considérés plus importants. Et, à notre avis, cette importance s'explique par le fait qu'ils s'inscrivent dans « le

quotidien » d'une organisation alors que la reconnaissance se situe dans « le moins courant » ou « l'exceptionnel » Par conséquent, le modèle de Bourcier & Palobart (1997) ou certains de ses concepts auraient largement suffi si les questions issues de leurs concepts auraient été posées convenablement, c'est-à-dire amenant des réponses sur des réalités et non des croyances.

En ce qui concerne les concepts liés aux leviers de l'EAE, tout comme les concepts de la reconnaissance, s'ils avaient été définis au départ par une méthodologie de recherche plus appropriée, il aurait également probable que nous aurions utilisé d'autres concepts ou employés certains des concepts se trouvant dans le cadre de cette étude, mais pas seulement.

CONCLUSION GÉNÉRALE :

L'objectif de cette recherche était de répondre à la question : **l'intersubjectivité de l'EAE, levier de la reconnaissance psychologique au travail ?**

Au départ, l'idée de ce thème de recherche ne devait pas porter sur le lien entre l'EAE et la reconnaissance mais sur les apports d'un point de vue humain de l'EAE au sein des organisations. En effet, nous avions, à l'époque, la forte conviction que l'EAE, cet entretien situé au centre des autres processus ressources humaines, était un outil puissant qui pouvait générer, s'il était correctement conduit, des impacts psychologiques plutôt positifs sur les employés. Ce thème de recherche s'avérant trop vaste dans son opérationnalisation, nous avons décidé de lier l'EAE à un de ses supposés impacts : la reconnaissance psychologique au travail. Ce choix s'explique, tout d'abord, parce qu'un manque de reconnaissance est manifeste depuis plus d'une vingtaine d'années dans la majorité des organisations en Europe et nous souhaitons, par la même, mettre en lumière cette réalité. D'autre part, nous pensions qu'au travers du concept de reconnaissance psychologique au travail, nous pourrions faire ressortir les impacts psychologiques de l'EAE, qu'ils fussent négatifs ou positifs.

Cette étude nous a montré que les employés « pensent » que l'EAE leur confère de la reconnaissance psychologique au travail. Mais, cette tendance ou affirmation est à prendre avec beaucoup de recul pour plusieurs raisons. Premièrement, nous pensons que les répondants ont eu tendance à répondre par l'affirmative et presque de manière inconsciente, parce que **l'EAE est une pratique de longue date dans les organisations, voire un rituel ; de plus, l'EAE demeure fortement revendiqué même s'il est fortement critiqué.** Deuxièmement, notre méthodologie de recherche s'est basée sur beaucoup de concepts existants déjà dans la littérature, qui ont été confortés par la méthode bien prouvée de l'analyse textuelle avec le logiciel IRUMATEQ. Ceci a eu pour conséquence de ne pas sélectionner les concepts les plus appropriés pour l'EAE et la reconnaissance psychologique au travail. Troisièmement, comme le questionnaire comportait parfois des questions à tendance « conditionnelle », les répondants ont été incités à donner des réponses que nous pouvons juger de « représentations » ou de « croyances » et moins de réalités.

Cependant, cette étude nous a permis d'explorer les différentes facettes de la reconnaissance au travail et de les structurer. Elle a également contribué à donner un éclairage sur la distinction entre la reconnaissance psychologique et la reconnaissance matérielle au travail. Elle a mis en exergue la complexité du processus de l'Entretien Annuel d'Évaluation (EAE) en amont, dans sa mise en œuvre (**notamment avec les processus communicationnels**) et en aval et par-dessus tout, **la difficulté d'évaluer avec justesse.** Sur ce dernier point, on peut se référer à Houssemand et Meyers (2005, p.137) affirmant :

Toute méthode, aussi valide soit-elle, génère un pourcentage plus ou moins important de faux négatifs. Ce phénomène ne constitue pas un grand problème dans la sélection du

personnel, où il suffit de sélectionner autant de personnes aptes qu'il y a de postes à pourvoir. Dans une situation de développement des compétences, elle peut amener des injustices, car excluant des personnes du bénéfice de ce qui leur est dû en fonction de leurs aptitudes et compétences réelles.

Nous pensons toujours que l'EAE est un outil important mais certainement pas doté de pouvoirs extraordinaires en raison de son caractère compliqué. **L'EAE demeurera toujours une activité antinomique par sa subjectivité inhérente et sa recherche d'objectivité.** Trépo (2000) va même plus loin dans cette constatation puisqu'il affirme « qu'il semble en effet plus réaliste de parler d'une rencontre entre deux subjectivités que de la construction d'une objectivité ». Comme les apprécieurs, autant que les appréciés, la direction et les fonctionnels RH, montrent un **attachement quasi indéfectible** à cette activité, il serait intéressant de comprendre les raisons de cet attachement dans une future thèse qui pourrait davantage mettre en perspective les impacts psychologiques de l'EAE sur les employés, autant négatifs (exemple : le stress) que positifs (exemple : la reconnaissance). En utilisant une méthodologie de recherche de psychologue, cette présente thèse donne de la matière et ouvre la voie à une prochaine et éventuelle thèse : **les impacts psychologiques de l'Entretien Annuel d'Évaluation ?**

Bibliographie

- Adams, J.C. 1965). Inequity in Social Exchange Advances. *Experimental Social Psychology*, 2, 267-297.[http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aflalo, A. (2010, février). Boîter n'est pas un péché. *Le Nouvel Âne*, (10), p.3
<https://forumspsy.wordpress.com/2010/01/20/editorial-dagnes-aflalo-lna-n%C2%B010/>
- Alam, S., Saeed, A., Sahabuddin Md., & Akter, S. (2013, April). Relationship between Employee Recognition and Employee Contribution in Service Industry. *International Journal of Business and Marketing Management*, 1 (1), 1-8.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Relationship-between-Employee-Recognition-and-in-Alam-aeed/b90982e79cf85dd0b4d4c0d79541bbbbc31463b3>
- Albert, E., Bournoi, F., Duval-Hamel, J., Roussillon, S., & Sainsaulieu, R. (2008). *Pourquoi j'irais travailler?* (2^e éd.) Éditions Eyrolles.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. The Free Press.
- Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management & Avenir*, 1(21), 244-260. <https://doi.org/10.3917/mav.021.0244>
- Ambrose, M.L., & Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 295–305.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295>
- Anchor, S. (2010). *The happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success to Performance at Work*. Crown Business.

Ardoino, J., Berger, G. (1986). L'évaluation comme interprétation. *Pour*, n°107, pp.120-127.

<http://www.reseaeval.org/wp-content/uploads/2013/04/1.-Ardoino.pdf>

Anseel, F., & Lievens, F. (2009, November 12th). The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 1007-1040.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00479.x>

Appelbaum, S.H., & Kamal, R. (2000, November). An Analysis of the utilization and effectiveness of nonfinancial incentives in small business. *The Journal of Management Development*, 19(9), 733-763.

<https://doi.org/10.1108/02621710010378200>

Aquino, K., Lewis, M.U., & Bradfield, M. (2000, January 4th). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), 1073-1091.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1073::AID-JOB943>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1073::AID-JOB943>3.0.CO;2-7)

Arvey, R.D. Murphy, & K. R. (1998, February). *Performance Evaluation in work settings. Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.141>

Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior & Human Performance*, 32(3), 370–398. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)

Ashford, S.J. (1986, September). Feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29 (3), 465-487.

<https://doi.org/10.5465/256219>

Aubert, N. (1996). L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions. Dans T. C. Pauchant (dirs.). *La Quête du sens – gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature* (pp.101-120). Québec/Amérique.

- Aubert, N. (2002). *Diriger et motiver* (2^e éd.). Éditions d'organisation.
- Baard, P.P., Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10), 2045-2068.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Baromètre CSC., Liaisons Sociales. E&P. (2008). Le diagnostic et les évolutions de la fonction RH.
http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/barometre_LSM96.pdf
- Basset, G.A., & Meyer, H.H. (1968). Personal appraisal based on self-review. *Personnel Psychology*, 21, 421-430. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1968.tb02042.x>
- Bateson, G., Birdwhistell, R., Goffman E., Hall, E.T., Jackson, D., Scheflen, A., Sigman, S., & Watzlawick, P. (1984). *La nouvelle communication*. Éditions du Seuil.
- Baumeister, R. (1999). The Self. In D.T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindey (Eds.). *Handbook of Social Psychology*, 1, 680-740. McGraw-Hill.
- Beer, M. (1981). Performance appraisal: dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, 9(3), 24-36. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90036-X)
- Bellenger, L., & Couchaere, M.-J. (2002). *Les techniques de questionnement. Savoir poser les bonnes questions*. ESF Éditeur.
- Benhaïm, D. (2011). Intersubjectivité et lien. Réflexions sur l'œuvre de René Kaës. *Revue de psychothérapie et psychanalytique de groupe*, 1(56), 143-157.
<https://doi.org/10.3917/rppg.056.0143>
- Benhamou, S., & Diaye, M. (2011, septembre). *Pratiques de gestion des ressources humaines et du bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation*. Centre d'Analyse Stratégique de l'État français, note d'analyse, 239.
<http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/les-entretiens-individuels-devaluation-note-danalyse-239-septembre-2011.html>

- Bennet, J.F., Davidson, M.J., & Galeand, A.W., (1999, November). Women in construction: a comparative investigation into expectations and experiences of female and male construction undergraduates and employees. *Women in Management Review*, 14(7), 273-292. <https://doi.org/10.1108/09649429910291122>
- Benzécri, J-P. (1973). *L'analyse des données : leçons sur l'analyse factorielle et la reconnaissance des formes et travaux du laboratoire de statistique de l'Université de Paris VI*. Dunod.
- Berger, L.A., & Berger, D.R. (1989). *The Compensation Handbook: A state-of-the-art guide to Compensation Strategy and Design*. McGraw-Hill.
- Bernard Cyr, M-L. (2010). *Les espaces de parole comme sources de reconnaissance existentielle au travail* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/3867/1/M11872.pdf>
- Berne, E. (2016). *Analyse Transactionnelle et Psychothérapie* (S. Laroche, Trad.). Payot
- Bies, R. (2001). Interactional (In) Justice: The Sacred and the Profane. In J. Greenberg et R. Cropanzano (dirs.), *Advances in Organizational Justice* (pp.89-118). Stanford University Press.
- Bies, R., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard et M. H. Bazerman (dirs.), *Research on Negotiations in Organizations*, 1, pp. 43-55. JAI Press.
- Bigi, M., Cousin, O., Méda, D., Sibaud, L., & Wieviorka, M. (2015). *Travailler au XXIème siècle. Des salariés en quête de reconnaissance*. Robert Laffont.
- Billet, C. (2008). *Le Guide des techniques d'évaluation* (2 éd.). Dunod.
- Binderman, R. M., Fretz, B. R., Scott, N. A., & Abrams, M. H. (1972). Effects of interpreter credibility and discrepancy level of results on responses to test results. *Journal of Counseling Psychology*, 19 (5), 399-403. <https://doi.org/10.1037/h0033232>
- Bishop, J. (1987, October). The Recognition and Reward of Employee Performance. *Journal of Labor Economics*, 5 (4), 36–56. <https://doi.org/10.1086/298164>

Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life* (2^eéd). Routledge.

Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie* 14(3), 1993.
https://www.researchgate.net/publication/284671871_L%27inventaire_des_motivations_au_travail_de_Blais

Böhle, F., & Milkau, B. (1991). *Vom Handrad zum Bildschirm: eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß*. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung.e.v. ISF München. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-68078>

Bohm, D. (2014). *On dialogue* (2^eéd). Routledge.

Bourcier, C., & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Les Éditions d'Organisation.

Brett, J.F, & Atwater, L.E. (2001). 360 degrees' feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 930-942.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.930>

Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3(89), 3-18.
<https://doi.org/10.3917/grhu.089.0003>

Brun, J.-P. (2000). *La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée* [Conférence]. Travail, reconnaissance et dignité humaine. Québec.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Hivers, H. (2002, décembre). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. [Rapport de recherche]. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.
<http://cgsst.com/wp-content/uploads/2016/07/%C3%89valuation-de-la-sant%C3%A9-mentale-au-travail-une-analyse-des-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-originale-.pdf>

- Brun, J-P, & Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations. Université Laval.
<http://cgsst.com/wp-content/uploads/2016/07/Une-pratique-riche-de-sens-Coffret-sur-la-reconnaissance-au-travail.pdf>
- Brun, J.-P., & Dugas N. (2005, été). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30 (2), 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J.-P., Lamontagne, S., Blais, C., Pageot, N., Mérineau, D., & Lépine, P. (2005). *Coffret : La reconnaissance au travail*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.
<http://cgsst.com/publications/coffret-la-reconnaissance-au-travail-la-reconnaissance-au-travail/>
- Brunet, V. (2016, juin). *Le pouvoir de l'évaluation sur le bien-être des salariés*.
<http://laboragora.com/index.php/2016/06/13/le-pouvoir-de-lentretien-devaluation-sur-le-bien-etre/>. Consulté le 4 octobre 2017.
- Brusset, B. 2006. Métapsychologie des liens et troisième topique. *Revue française de psychanalyse* 5, 70, p. 1213-1282.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-psychanalyse-2006-5-page-1213.htm>
- Brutus, S., & Gosselin, A. (2007). Le feedback en milieu de travail. Dans S. St-Onge & V. Haines (dirs.), *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances* (pp.295-330). de Boeck.
- Buber, M. (1959). *La vie en dialogue. Je et tu - Dialogue. La question qui se pose à l'individu. Éléments de l'interhumain. De la fonction éducatrice*. Éditions Montaigne.
- Bureau, M.C. (2010). Du travail à l'action publique : quand les dispositifs d'évaluation prennent le pouvoir. *Cahiers internationaux de sociologie*, 1, (128-129), 161- 175.
- Burke, R.J., & Wilcox, D. S. (1969). Characteristics of effective employee performance review and development interviews. *Personnel Psychology*, 22 (3), 291-305.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb00334.x>

- Button, S.B., Mathieu, J.E. & Aikin, K.J. (1996). An examination of the relative impact of assigned goals and self-efficacy on personal goals and performance over time. *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (12), 1084-1103.
- <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb01126.x>
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *Pratiques et Éléments de théorie : Gestion des Ressources Humaines* (4^e éd.). Dunod.
- Caillé, A. (2004, 1^{er} semestre 2004). De la reconnaissance : don, identité, et estime de soi. *Revue du Mauss*, 1, (23,), 5-28.
- <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-5.htm>
- Campoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K., & Neveu, V. (2008). *Gestion des ressources humaines*. Pearson.
- Carder, B. (1992, December). The Theory and Practice of Employee Recognition. *Quality Progress*, 25-30
- https://www.researchgate.net/publication/281464489_Theory_and_Practice_of_Employee_Recognition
- Carpentier-Roy, M-C. (2000,17 février). *Être reconnu au travail : nécessité ou privilège ?* [Conférence]. Travail, reconnaissance et dignité humaine, Université de Montréal, pp. 7-19.
- Carré, J-M. (2013, 12 août). *J'ai très mal au travail, cet obscur objet de haine et de désir* [Vidéo]. YouTube.
- Caspar, P., Millet, J.G., Normand C. (2010). *Évaluation, trappe ou tremplin*. Éditions Eyrolles
- Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: a Review, Implications and Suggestions. *Academy of Management Review*, 7 (2), 219-227.
- <https://doi.org/10.2307/257300>
- Chanlat, J-F. (1998). *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*. Éditions Eska.

Chardenet, P. (1999). *De l'activité évaluative à l'acte d'évaluation*. Harmattan.

https://www.researchgate.net/profile/Patrick_Chardenet/publication/261172896_De_l'activite_evaluative_a_l'acte_d'evaluation/links/00b7d53364d9ae8118000000/De-lactivite-evaluative-a-lacte-devaluation.pdf

Chatzis, K., de Coninck, F., & Zarifian, Ph. (1990). L'accord A.cap 2000, la logique compétence à l'épreuve du réel. *Revue Travail et Emploi*, (64).

https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/64_33.pdf

Cicchetti, D., & Beeghly, M. (1990). *The Self in Transition: Infancy to Childhood*. University of Chicago Press.

Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400

<https://pdfs.semanticscholar.org/b1ad/2a08dc6b9c598f2ac101b22c2de8cd23e47f.pdf>

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Yee, N. K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Conjard, P. (2011, novembre). *Entretien d'évaluation : l'Anact décrypte des pratiques de grandes entreprises*. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

<http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/analyse-EAA-anact.pdf>

Connell, J.P. (1990). Context, self and action: a motivational Analysis of Self-esteem Process across the Life-span. In D. Cicchetti and M. Beeghly (dirs.), *The Self in Transition: Infancy to Childhood*, (pp.61-97). University of Chicago Press.

Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1997). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12. John Wiley & Sons.

Cormier, S. (1999). *La communication et la gestion*. Presses de l'Université du Québec.

Cormier, S. (2008). *La communication et la gestion* (2^e éd.). Presses de l'Université du Québec.

- Coyle-Shapiro, J. A-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8), 927-946.
<https://doi.org/10.1002/job.173>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In C. L. Cooper et I. T. k (dirs.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372. John Wiley & Sons.
- de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job Strain, Effort Imbalance and Employee Well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medecine*, 50 (9), 1317-1327. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00388-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00388-3)
- De Koninck, T. (1999). L'humain, un être de dignité. Propos recueillis par Chantal Hivon. *Revue Échange*, 13, (3), 2-5.
- Deci, E. L., & Chandler, C. L. (1986). The Importance of Motivation for the Future LD field. *Journal of Learning Disabilities*, 19(10), 587-594.
<https://doi.org/10.1177/002221948601901003>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000, January). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Deci, E., Vallerland, R., Pelletier, L., & Ryan, R. (1991). Motivation and education: the self-determination perspective. *Educational psychologist*, 26 (3/4), 325-346.
<https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Dedessus-Le-Moustier G. (2010). L'évaluation des salariés, enjeux et perspectives. *Revue juridique de l'Ouest*, 3, 297-312. <https://doi.org/10.3406/juro.2010.4141>

Dehouck, L., (2013, janvier). Surmonter les risques de l'entretien annuel d'évaluation. *Économie et Management*, No.146.

<https://www.reseau-canope.fr/notice/surmonter-les-risques-de-lentretien-annuel-devaluation-par-laurent-dehouck.html>

Dehouck, L., & Lassagne, M. (2010, août). *Incertitude des résultats et entretien individuel de performance*. <https://www.researchgate.net/publication/242020344>

Dejean de la Bâtie A., Robbe J.-P. (2010, juin). L'entretien annuel d'évaluation au service du bien-être et de l'efficacité. *Les Cahiers du DRH*, n° 166.

http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/CDRH166_entretien-annuel-evaluation.pdf

Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Bayard.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Inra Éditions.

Dejours, C., & Gernet, I. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(8), 27-36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>

Dejours, C., Molinier, P. (1994, septembre). Le travail comme énigme. *Sociologie du travail*, 36, 35-44. <https://doi.org/10.3406/sotra.1994.2147>

Diaye, M.C., Greenan N, & Urdanivia, M. (2008). Subjective Evaluation of Performance and Evaluation Interview: Empirical Evidence from France. *National bureau of Economic Research, University of Chicago*, pp.107-131.

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01397424/document>

Diez, R., & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation n au travail. *L'Expansion Management Review*, 150 (3), 104-112.

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-104.htm>

- Dillenseger, C. (2018, décembre). Bientôt la fin de l'entretien annuel d'évaluation ? *Quotidien Les EchosSTART*.
<https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/bientot-la-fin-de-lentretien-annuel-devaluation-1176117>
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of Management*. Harper Collins Publisher.
- Duarte, N.T., Goodson, J.R., & Klich, N.R. (1993). How do I like thee? Let me appraise the ways. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 239-249.
<https://doi.org/10.1002/job.4030140304>
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Presses Universitaires de France.
- Durkheim. (1912). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. PUF.
- Edenred Ipsos. (2011). *Baromètre sur le bien-être et la motivation des salariés français*.
<https://www.edenred.com/sites/default/files/pdf/documentations/editions-precedentes-barometre/barometre-PRÉSENTATION2011-fr.pdf>
- Ehrenberg, A. (1991). *Le Culte de la Performance*. Calmann-Levy.
- El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J-P. (2006). *Comportement Organisationnel (Volume2). Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Éditions de Boeck.
- El Akremi, A., Nasr, M., Camerman J. (2006). Justice organisationnelle : un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. Dans A. El Akremi, S. Guerrero et J.P. Neveu (dirs.), *Comportement Organisationnel, (Volume2). Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, 47-90. Éditions de Boeck.
- El Akremi, A., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles, Université Laval*, 64 (4), 662-684.
<https://doi.org/10.7202/038878ar>

- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Business New Society Publishers
- Elton, C., & Gostick, A. (2006). Keeping your People Pumped. April Carrot Culture. Newsletter: OC Tanner Recognition Company.
- Emery, Y., Gonin, F. (2016). *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité* (3^e éd.). Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resources Management Review*, 12 (4), 555-578.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00070-0](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0)
- Fabi, B., Martin, Y., & Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans les organisations en transformation : quelques pistes de gestion prometteuse. *Gestion*, 23(3), 102-113.
<https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/114/s/favoriser-l-engagement-organisationnel-des-personnes-oeuvrant-dans-des-organisations-en-transformation-quelques-pistes-de-gestion-prometteuses/>
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 65, 189-203.
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001>
- Fletcher, C. A. (1973). Interview style and the effectiveness of appraisal. *Occupational psychology*, 47 (3-4), 225-230. <https://psycnet.apa.org/record/1975-22061-001>
- Flück, C. (2001). *Compétences et performances : une alliance réussie*. Éditions Démos.
- Foessel, M. (2008, juillet). Introduction. La reconnaissance ou les nouveaux enjeux de la critique sociale. *Esprit*, 7, 56-60.
<https://esprit.presse.fr/article/michael-foessel/introduction-la-reconnaissance-ou-les-nouveaux-enjeux-de-la-critique-sociale-14566>

- Ford, M.E. (1992). *Motivating Humans. Goals, Emotions and Personal Agency Beliefs*. Sage.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781483325361>
- Francès, R. (1995). *Motivation et efficience au travail*. Mardaga.
- Freiche, j. (1992, mars-avril). L'usage du concept de compétence, *Personnel*, 331, pp. 28-29.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Galambaud, B. (1991). *Des hommes à gérer. Direction du personnel et gestion des ressources humaines* (2^e éd.). ESF.
- Galambaud. B. (2003, 23 et 24 janvier). *GRH et performance* [Colloque, Association des Gestionnaires et Formateurs des Ressources Humaines, Marrakech].
- Galton, F. (2004). *Inquiries into Human Faculty and Its Development* (2^e éd.). [E-book]. Gavan Tredoux.
<http://galton.org/books/human-faculty/text/galton-1883-human-faculty-v4.pdf>
- Gardner, J.R., Rachlin, R., & Allen, S.W.H. *Handbook of Strategic Planning*. John Wiley & Sons.
- Gélinier, O. (1980). *Direction participative par objectifs : Un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune* (6^e éd.). Éditions Hommes et techniques.
- Geoffroy, F. (2019, mars). Existe-t-il un effet Hawthorne ? *Gérer & Comprendre*, No. 135.
<http://annales.com/gc/2019/gc135/2019-03-4.pdf>
- Gilbert, D.T., Fiske, S.T., Lindzey, G. (1998). *The Handbook of Social Psychology* (4^e éd.). McGraw-Hill.
- Gimenez Carvalho I, B. Peduzzi II, M., Teixeira Mandú III, E.N., de Carvalho Mesquita Ayres IV, J.R. (2012, January-February). Work and Inter-subjectivity: a theoretical reflection on its dialectics in the field of health and nursing. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 20(1).
<https://doi.org/10.1590/S0104-11692012000100004>

Golse B. (2006) : De l'intersubjectivité à la subjectivation. *Le Carnet PSY*, 5 (109), 25-29.

<https://www.cairn.info/journal-le-carnet-psy-2006-5-page-25.htm>

Gosselin, A., & Murphy, K. R. (1994, septembre). L'échec de l'évaluation de la performance.

Gestion, 19(3), 17-28.

<https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/544/s/l-echec-de-l-evaluation-de-la-performance/>

Gosselin, A., Werner, J.M., & Halle, N. (2006, December). Ratee preference concerning performance management and appraisal. *Human Resource Development Quarterly*, 8 (4), 315-333. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080407>

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178. <http://doi:10.2307/2092623>

Greenberg J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, 340-342.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.340>

Greller, M.M. (1978). The nature of subordinate participation in the appraisal interview. *The Academy of the Management Journal*, 21(4), 646-658.

<https://www.jstor.org/stable/255705>

Grenier, S., Chiocchio, F., & Beaulieu, G. (1990). Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international*, 16 (4), 169-179. <https://doi.org/10.7202/1013156ar>

Guéguen, H. (2007). La reconnaissance, genèse d'un concept philosophique. *Idées*, No. 149.

<http://www.educ-revues.fr/ID/AffichageDocument.aspx?iddoc=35583>

Habermas, J. (1985). *The Theory of Communicative Action : Volume 1*. Beacon Press.

- Hargaden, H., Fenton, B., & Grégoire, J. (2009, juillet). Théorie de l'intersubjectivité et transactions non-verbales. *Actualités en Analyse Transactionnelle*, 3 (131), 1-27.
<https://doi.org/10.3917/aatc.131.0001>
- Hédouin, J-P. (1992). Reconnaissance, récompenses, automotivation. *Humanisme et Entreprise*, 30, 91-185, 17-26.
- Hegel, G. (2014). *Science de la logique. Second tome - La logique subjective* (G. Jarczyk & P-J. Labarrière, Trad., 2^e éd.). Éditions Kimé.
- Heller, R., & Hindle, T. (1998). *Essential Managers Manual*. DK.
- Hémard, C., & Reyre, G. (2016). Subtile et invisible : la pratique de l'entretien annuel par les cadres dirigeants. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 22 (3), 93-113. <https://doi.org/10.3917/rimhe.022.0093>
- Herold, D.M., Liden, R.C., & Leatherwood, M.L. (1987). Using Multiple Attributes to Assess Sources of Performance Feedback. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 826-835.
<https://doi.org/10.2307/256164>
- Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme* (C.Voraz, Trad.). Entreprise Moderne d'édition.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley and Sons.
- Higgins, E.T., & Kruglanski, A.W. (2000). *Motivational science. Social and personality perspectives*. Psychology Press.
- Hivon, C. (1996). *L'acte de reconnaître : enjeux narcissiques chez le gestionnaire* [Essai de maîtrise, Université Laval].
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2^e éd.). Sage Publications.
- Holtgrewe, U. (2001, January). Recognition, Intersubjectivity and Service Work: Labour Conflicts in Call Centres. *The German Journal of Industrial Relations*, 8 (1), 37-54.
<https://www.jstor.org/stable/23276133?seq=1>

Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Le cerf.

Honneth, A. (2001). Invisibility: On the Epistemology of « Recognition ». *Aristotelian Society*, 75 (1), 111–126. <https://doi.org/10.1111/1467-8349.00081>

Honneth, A. (2004, 1^{er} semestre). Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la « reconnaissance ». *Revue du Mauss*, 1(23), 137-151.
<https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-137.htm>

Honneth, A. (2006). *La société du mépris*. Éditions la Découverte

Houssemand, C., & Meyers, R. (2006). Comment évaluer les compétences clés dans le domaine professionnel ? *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 56(2), 123-138.
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2005.07.001>

Husserl, E. (2018). *Idées directrices pour une phénoménologie pure et une philosophie phénoménologique*. (J.-F., Lavigne, Trad.). Gallimard.

Ientile-Yalenios, J. & Roger, A. (2008, novembre). *La qualité de la relation et l'appropriation du système d'appréciation du personnel* [Congrès]. La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations. Université de Dakar.

Ientile-Yalenios, J., & Roger, A. (2012, novembre). *Quoi de neuf dans les systèmes d'appréciation du personnel?* [Congrès]. Nouveaux comportements, nouvelle GRH. 21^e congrès de l'AGRH à Saint-Malo.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00681259/document>

Ilgen D.R., Fischer, C.D., & Talor, M.S (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organization. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349-371.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>

Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail*.
<https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>

- Intersubjectif. (s.d.). Dans *Le dictionnaire Internaute en ligne*. Consulté le 5 avril 2016.
<https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/intersubjectif/#:~:text=Caract%C3%A8re%20des%20C3%A9changes%20entre%20deux,son%20propre%20point%20de%20vue.>
- Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Éditions du Seuil.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking together: a pioneer approach to communicating in business and life*. Doubleday.
- Jablin, F.M. (1979). Superior-subordinate Communication : the State of the Art. *Psychological Bulletin*, 86, 6, 1201-1222.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.6.1201>
- Jacob, R. (2001). *Reconnaissance au travail : un cadre de gestion* [Conférence]. Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail. CHUQ. Québec.
- Jardillier, P. (1972). *La gestion prévisionnelle du personnel*. PUF.
- Jawahar, I.M. (2010). The Mediating Role of Appraisal Feedback Reactions on the Relationship Between Rater Feedback-Related Behaviors and Ratee Performance. *Group and Organization Management*, 35(4), 494-526.
<https://doi.org/10.1177/1059601110378294>
- Jean, M. (2011). *Penser la laïcité avec Habermas. ÉTUDE critique de la conception habermassienne des rapports religion-politique* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/4900/1/D2191.pdf>
- Jobert, G. (2014). *Exister au travail. Les hommes du nucléaire*. Éditions Érès.
- Jones, J.W., Steffy, B.D., & Bray, D.W., (1991). *Applying Psychology in Business: the handbook for managers and human resource professionals*. Lexington Books.
- Kalampalikis, N. (2004). Les focus groups, lieux d'ancrages. *Bulletin de psychologie*, 471(3), 281-289.
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00494626/document>

- Kant, E. (2000). *Critique de la faculté de juger* (A. Philonenko, Trad.). Vrin
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, 11 (1), 149–175.
<https://doi.org/10.1177/1350508404039662>
- Kinicki, A.J., Prussia, G.E., Wu, B.J., & McKee-Ryan, F.M. (2004). A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1057–1069. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1057>
- Kluger, A.N., & DeNisi, A. (1996). Effects of Feedback Intervention on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kocyba, H. (2009). Les paradoxes de la manifestation de la reconnaissance. Dans C. Lazzeri & S.Nour, *Reconnaissance, identité et intégration sociale* (pp. 277-293). Presses Universitaires de Paris Nanterre. <https://books.openedition.org/pupo/757>
- Kocyba, H., & Renault, D. (2007). Reconnaissance, subjectivisation, singularité. *Travailler*, 2 (18), 103-118. <https://www.cairn.info/revue-travailler-2007-2-page-103.htm>
- Kopelman, R.E. (1986, January). Objective Feedback. In E. A. Locke (dirs.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings* (pp.119-145). Lexington Books.
- Korman, A.K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54 (1, Pt.1), 31-41. <https://doi.org/10.1037/h0028656>
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal decisions. *Journal of Management*, 21(4), 657-669.
<https://doi.org/10.1177/014920639502100404>
- La Bible. *Livre des Juges*, Chapitre 7.
<https://bible.catholique.org/livre-des-juges/3779-chapitre-7>

- Lacan, J. (1999). Propos sur la causalité psychique. *Dans Écrits I* (pp.150-192). Le Seuil.
- Lamontagne, S. (2006). *Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la reconnaissance et à la motivation des travailleurs ?* [Mémoire de maîtrise, Université Laval].
<https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/18281>
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior* (4^e éd.). Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Landy, F.J., Barnes, J.L., & Murphy, K.R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.6.751>
- Larivey, M. (2002). *La puissance des émotions*. Éditions de l'Homme.
- Larousse. (2018). Performance. Dans *Le Dictionnaire Larousse*.
- Latham, G.P., & Wexley, K.N (1993). *Increasing productivity through performance appraisal* (2^e éd.). Pearson.
- Laufer, J., Amado-Fischgrund, G., & Trépo, G. (1978). *Monsieur Personnel et le développement des hommes*. Flammarion.
- Laurent C., Coppi, M. Théry, L., Vasselín, A. (2011). Devant l'impossibilité de faire le travail prescript. *Revue Projet*, 4, 323, 53- 60.
<https://www.mcc.asso.fr/wp-content/uploads/2011/10/projet323.pdf>
- Lawler, E. E. (1985). Education, management style, and organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 38(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00538.x>
- Lawler, E.E. (1986). Reward systems and strategy. Dans J.R. Gardner, R. Rachlin, S.H.W. Allen (Dirs.). *Handbook of Strategic Planning* (pp.10.1-10.24). Wiley.
- Lawler, E.E. (1994). From job-based to competency-based. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1). <https://doi.org/10.1002/job.4030150103>
- Layole, G. (1997, 21 octobre). Les Managers ont peur de l'appréciation. G. Dans S. Franchet, *Entreprise et Carrières*, (No.406).

- Lazzeri, C., & Nour, S. (2009). *Reconnaissance, identité et intégration sociale*. Presses Universitaires de Paris Nanterre.
- Lebovits, A. (2010, février). Évaluation : la mort aux trousseaux. Dans *Le Nouvel Âne, Évaluer tue* (pp.5-15).
- Le Littré. (s.d.). Entretien. Dans *le dictionnaire Le Littré en ligne*. Consulté le 4 janvier 2018 sur <https://www.littre.org/definition/entretien>
- Le Littré. (s.d.). Singularité. Dans *le dictionnaire Le Littré en ligne*. Consulté le 3 janvier 2016 sur <https://www.littre.org/definition/singularit%C3%A9>
- Le Nouvel Âne (2010, février). Psychopathologie de l'évaluation. Dans *Évaluer tue* (pp.17-19).
- Le Petit Robert (2018). Performance. Dans *Le Petit Robert*. Consulté le 2 janvier 2017
- Lemonnier, J. (2010). *Les objectifs individuels de performance*. Éditions Vuibert.
- Lévy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*. Éditions d'Organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (2011). *Évaluation du personnel. Quels objectifs? Quelles méthodes ?* (7^e éd.) Eyrolles.
- Lévy-Leboyer, C., Louche, C. & Rolland, JP. (1996). *RH : les apports de la psychologie du travail, 2. Management des Organisations*. Éditions d'Organisation.
- Lewicki, R. J., Blair, H., Sheppard, B. H., & Bazerman, M.H. (1986). *Research on Negotiations in Organizations*. JAI Press.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Long, R.J., & Shields, J.L. (2010, June). From pay to praise? Non- cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8) 1145-1172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483840>

- Longenecker, C.O., & Goff, S.J. (1992). Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective. *Advanced Management Journal*, 57(2), 18-23.
[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1892364](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1892364)
- Loriol, M. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail. *halshs-00650279*, pp.43-67.
https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00650279/file/sens_et_reconnaissance-3.pdf
- Luthans, F., & Stajkovic, A. (1999). Reinforce for performance: the need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13, (2), 49-57.
- Martory, B., & Crozier, D. (2016). *Gestion des ressources humaines - Pilotage social et performances* (9^e éd.). Dunod.
- Martuccelli D. (2010). Critique de la philosophie de l'évaluation. *Cahiers internationaux de sociologie*, 128-129, 27-52.
<https://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-desociologie-2010-1-page-27.htm>
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370 - 396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality* (1^{er} éd.). Harper.
- Maslow, A.H. (2019). *L'accomplissement de soi* [E. Borgeaud, Trad., 7^e éd.]. Eyrolles.
- Mauss, M. (2013). *Sociologie et anthropologie* (13^e éd.). PUF.
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123-136.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Mayo, E.G. (2003). *The Social Problems of an Industrial Civilization* [1^{er} éd.]. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203487273>

- McAdams, J.L. (1999). Nonmonetary rewards: cash equivalents and tangible rewards. In L.A. Berger & D.R. Berger (dirs.). *The Compensation Strategy and Design* (pp.241-260). McGraw-Hill.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Mead, G.H. (1982). *The Individual and the Social Self* [Essai non publié]. Éditions David L.Miller.
- Melchers, D.B. (2002). *La communication intelligente : Écouter, observer, persuader*. GGC Productions.
- Millet, J-G., Caspar, P., & Normand, C. (2010). *Évaluation, trappe ou tremplin ?* Éditions d'Organisation.
- Miner, J.B. (1993). *Role Motivation Théories*. Routledge.
- Molinier, P. (2004). Prévenir la violence. L'invisibilité du travail des femmes. Dans C. Veauvy, *Les femmes dans l'espace public, Itinéraires français et italiens*. Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Éditions Payot et Rivages.
- Monié, R. (1986). *De l'évaluation du personnel au bilan annuel. Des systèmes pour communiquer*. Éditions d'Organisation.
- Moore, D. A., & Cain, D. M. (2007). Overconfidence and under confidence: When and why people underestimate (and overestimate) the competition. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 103(2), 197-213.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.002>
- Morin, E.M. (2001). *Une approche humaniste dans les organisations* [Colloque]. Oser découvrir, transformer, créer : une vision humaniste de l'organisation du travail. Centre Hospitalier Universitaire de Québec, 3ème colloque en gestion des ressources humaines.
- Morin, E.M. (2010, septembre). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens. *Gestion*, 35(3), 34 -40.
<https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-3-page-34.htm>

- Morin, E.M., Savoie, A., Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Mounier, E. (2000). *Écrits sur le Personnalisme*. Éditions du Seuil.
- Mount, M.K. (1984). Psychometric properties of subordinate ratings of managerial performance. *Personnel Psychology*, 37 (4), 687-702.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1984.tb00533.x>
- Mousli, M. (2007). Elton Mayo et l'école des relations humaines. *Alternatives économiques*, No.256. https://reussirlem1info.files.wordpress.com/2011/11/eltonmayomarc_1_.pdf
- Mubashar, F., & Muhamamd A.K. (2011, October). Impact of Training and Feedback on Employee Performance. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5 (1), 23-33.
https://econpapers.repec.org/article/fejarticl/v_3a5a_3ay_3a2011_3ai_3a2_3ap_3a23-33.htm
- Mucchielli, A. (2002). *Approche systémique et communicationnelle des organisations*. Armand Colin.
- Murphy K.R., & Cleveland J. (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Allyn and Bacon.
- Murphy, K.R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational and Goal-Based Perspectives*. SAGE Publications
- Nemeroff, W.F., & Wexley, K.N. (1977). Relationships between performance appraisal characteristics and interview outcomes as perceived by supervisors and subordinates. *Proceedings of the Academy of Management*, 30-34.
- Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréées du Québec (CROP-Express). (2006). *Charge de travail et rémunération* [Rapport]. Québécois.
<http://docplayer.fr/176043024-Charge-de-travail-et-RÉMUNÉRATION.html>

- Ouadahi, J., & Guérin, G. (2007). Pratiques de gestion mobilisatrices et implantation d'un système d'information. *Relations industrielles*, 62(3), 540-564
http://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/2007_62-3_6.pdf
- Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, T., & Bourdon, I. (2010). Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe. *Management & Avenir*, 5 (35), 15-32. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-5-page-15.htm>
- Patton, F. (1999). Oops, the future is past and we almost missed it! Integrating quality and behavioral management methodology. *Journal of Workplace Learning*, 11 (7), 266-277.
<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/oops-the-future-is-past-and-we-almost-missed-it-integrating-quality-Cyi8JiCASW>
- Pauchant, T. (2011). *Pour un management éthique et spirituel* : défis, cas, outils et questions. Fides.
- Pemartin, D. (2005). *La compétence au cœur de la GRH*. Éditions EMS.
- Peretti, J-M. (2005). *Tous reconnus*. Éditions d'Organisation.
- Peretti, J-M. (2013). *Tous DRH* (4^e éd.). Eyrolles
- Peretti, J-M. (2015). *Ressources Humaines* (15^e éd.). Vuibert.
- Périlleux, T. (2005). Le déni de l'évaluation. *Travailler*, 1 (13), 113-134.
<https://www.cairn.info/revue-travailler-2005-1-page-113.htm>
- Perret, B., & Roustang, G. (1993). *L'économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*. Collection Esprit/Seuil.
- Petersen, A., & Willig, R. (2004). Work and recognition: Reviewing new forms of pathological developments. *Acta Sociologica*, 47(4), 338-350.
<https://doi.org/10.1177/0001699304048667>
- Pharo, P. (1991). *Politique et savoir vivre*. L'Harmattan.

Pharo, P. (2017, janvier). Questions à la psychopathologie du travail. *Travailler*, 37 (1), 15-37.

https://www.researchgate.net/publication/315320722_Questions_a_la_psychopathologie_du_travail

Picard, H. (2009). *L'entretien annuel d'évaluation, entre rationnel et rituel : du contrôle dans*

L'entreprise moderne [Mémoire de séminaire]. [http://doc.sciencespo-](http://doc.sciencespo-lyon.fr/Ressources/Documents/Etudiants/Memoires/Cyberdocs/MFE2009/picard_h/pdf/picard_h.pdf)

[lyon.fr/Ressources/Documents/Etudiants/Memoires/Cyberdocs/MFE2009/picard_h/pdf/picard_h.pdf](http://doc.sciencespo-lyon.fr/Ressources/Documents/Etudiants/Memoires/Cyberdocs/MFE2009/picard_h/pdf/picard_h.pdf)

Piéron, H. (1969). *Examens et docimologie*. Presses Universitaires de France.

Pithon, G., & Gangloff, B. (2005). *Évaluer pour former, orienter et apprécier le personnel*.

L'Harmattan.

Piveteau, G. (1996). *L'entretien d'appréciation du personnel : Pour des relations de travail plus*

justes et plus efficaces. Insep Éditions.

Pommier, A.-H. (2007, 23 novembre). L'entretien annuel d'évaluation : un moment d'échange

privilegié. *L'Express*.

https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/l-entretien-annuel-d-Évaluation-un-moment-d-echange-privilegie_1537787.html

Ratinaud, P., & Déjean, S. (2009). *IRaMuTeQ : implémentation de la méthode ALCESTE d'analyse*

de texte dans un logiciel libre.

[http://reperer.no-ip.org/reperer/Members/pratinaud/mes-documents/articles-et-](http://reperer.no-ip.org/reperer/Members/pratinaud/mes-documents/articles-et-PRÉSENTATIONS/PRÉSENTATION_mashs2009.pdf.1)

[PRÉSENTATIONS/PRÉSENTATION_mashs2009.pdf.1](http://reperer.no-ip.org/reperer/Members/pratinaud/mes-documents/articles-et-PRÉSENTATIONS/PRÉSENTATION_mashs2009.pdf.1)

Redding, W.C. (1972). *Communication within the Organization: An Interpretative Review of*

Theory and Research. Industrial Communication Council.

Reinert, M. (1986). Un logiciel d'analyse lexicale : ALCESTE. *Cahiers de l'Analyse des Données*, 11

(4), 471-484.

http://www.numdam.org/article/CAD_1986__11_4_471_0.pdf

Renault, E. (2000). *Mépris social : éthique et politique de la reconnaissance*. Éditions du Passant.

- Renault, E. (2004, 1^{er} semestre). Reconnaissance, injustice, institution. Dans, De la Reconnaissance, Don, identité et estime de soi. *Revue du MAUSS* 1(23), 180-195.
<https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-180.htm>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riberolles, A (1992). *Évaluer, Évoluer : vers un nouveau dialogue des ressources humaines*. Les Éditions d'Organisation.
- Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance : trois études*. Éditions Stock.
- Riggio, R.E, & Cole, E.J. (1992). Agreement between subordinate and superior ratings of supervisory performance and effects on self and subordinate job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65 (2), 151-158.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00491.x>
- Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects. *Organization Studies*, 24 (6), 831–857.
<https://doi.org/10.1177/0170840603024006002>
- Roche, A. (2013). *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur* [Thèse de doctorat de l'Université de Lyon]. Theses.fr. https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2013_out_roche_a.pdf
- Roche, A. (2015). Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(17), pp.20-44. <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2015-3-page-20.htm>
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker: An Account of a Research Program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*. Harvard University Press.

- Roger, C. (1995). *On becoming a person. A Therapist's View of Psychotherapy* (2^e éd.). Mariner Books.
- Rojot, J., (2005). *Théorie des organisations* (2^e éd.). Éditions Eska.
- Rolland, JP. (2004). *L'évaluation de la personnalité. Le modèle en cinq facteurs*. Mardaga.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation : comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. *Gestion*, 24 (3), 148-157.
<https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/105/s/transformer-l-organisation-comprendre-les-forces-qui-faconnent-l-organisation-et-le-travail/>
- Roshan, L.R. (2005). *The Relationship between Rewards, Recognition and Motivation at an Insurance Company in the Western Cape* [Magister Commerci, University of the Weastern Cap].
http://etd.uwc.ac.za/xmlui/bitstream/handle/11394/217/Roberts_MCOM_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rousseau, J.-J. (1755). *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*. Marc Richel Rey.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saba, T. (2003, janvier, février, mars). La planification de la relève démystifiée : les aspects techniques et humains à considérer. *Revue Effectif*, 6(1), 18-26.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation* (4^e éd.). Presses de Sciences Po.
- Sandret, N. (2011, octobre). Le Potentiel destructeur de l'évaluation individualisée des performances. *Souffrance & Travail*.
<https://www.souffrance-et-travail.com/dossiers/entretien-individualise/potentiel-destructeur/>

- Sarvadi, P. (2005, February, 25th). *The Best Ways to Reward Employees. Solutions for growing Business*. Entrepreneur Europe.
- <https://www.entrepreneur.com/article/75340>
- Saunderson, R. (2008). *Giving the real recognition way*. Recognition Management Institute.
- Schmidt, G., & Mercier, E. (2004). *Gestion des Ressources Humaines*. Pearson.
- Schouten, T.L. (2006). *The Impact Recognition has on Employees in the Corporate Human Resource Department at Bemis Company, Inc* [Mémoire de master, University of Wisconsin-Stout].
- <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.390.3734&rep=rep1&type=pdf>
- Schuler, R.S., & MacMillan, I.C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230304>
- Schwartz, Y. (1997). *Reconnaitances au travail. Pour une approche ergologique*. Presses Universitaires de France.
- Schwartz, Y. (2004). La conception du travail, le visible et l'invisible. *L'Homme et la société*, 2 (152-153), 47-77.
- Settoon, R.P., Bennett, & N., Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Sheldon, K.M. (2002). The self-concordance model of healthy goal driving: when personal goals correctly represent the person. In E.L. Deci et R.M. Ryan (dirs). *Handbook of Self-determination Research* (pp.89-118). The University of Rochester Press.

- Shrauger, J. S., & Rosenberg, S. E. (1970). Self-esteem and the effects of success and failure feedback on performance. *Journal of Personality*, 38(3), 404–417.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1970.tb00018.x>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P., & Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and heart disease: Prospective evidence from blue-collar men. *Social Science and Medecine*, 31(10), 1127-1134.
[https://doi.org/10.1016/0277-9536\(90\)90234-J](https://doi.org/10.1016/0277-9536(90)90234-J)
- Sigaut, F. (1991). Folie, réel et technologie ? *Techniques et cultures*, No. 15, p. 167-179.
<http://doi.org/10.4000/tc.753>
- Smith, P.C & Kendall, L.M (1963). Retranslation of Expectations: An Approach to the Construction of unambiguous Anchors for rating Scales. *Journal of Applied Psychology*, 47 (2), 149–155. <https://doi.org/10.1037/h0047060>
- Sobel, R. (2004, 1^{er} semestre). Travail et reconnaissance chez Hegel. Une perspective anthropologique au fondement des débats contemporains sur le travail et l'intégration. *Revue du Mauss*, 1 (23), 196-210.
<https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2004-1-page-196.htm>
- Sparr, J., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perception of supervisor feedback, LMX and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2), 198-225. <https://doi.org/10.1080/13594320701743590>
- Steward, S., Gruys, M, & Storm, M. (2010, march). Forced distribution performance evaluation systems: Advantages, disadvantages and keys to implement. *Journal of Management & Organization*, 16 (1), 16.
http://www.timothy-judge.com/documents/StewartGruysandStorm2010_001.pdf

St-Onge, S. (2001, octobre). *Mesurer le rendement au travail*.

<https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2001/10/mesurer-le-rendement-au-travail>.

St-Onge, S., & Haines, V. (2007). *Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances*. de Boeck.

St-Onge, S., Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30 (2), 89-101.

<https://doi.org/10.3917/riges.302.0089>

Strauss, A. (1984). L'individu et le moi social : travail non publié de George Herbert Mead, *American Journal of Sociologie*, 89 (6).

<https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/228027>

Tavani, J.L., Caroff, X., Lo Monaco G., & Collange, J. (2014, novembre). Comment évaluer la santé psychologique au travail ? Principes psychométriques de bases. *Archives des Maladies Ptofessionnelles de l'Environnement*, 75(5), 496-508.

<https://doi.org/10.1016/j.admp.2014.06.001>

Taylor, C. (1992). *Grandeur et misère de la modernité*. Bellarmin.

Taylor, F.W (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

Terrade (1990). *L'appréciation du personnel ouvrier*. Éditions d'organisations.

Thériault, J-Y. (2000). *La démocratie dans tous ses états* [Conférence/débat]. Démocratie et solidarité. Chaire Unesco d'étude des fondements philosophiques de la justice et de la société démocratique.

Thévenet, M. (2010). *La culture d'entreprise*. Presses Universitaires de France.

Thévenet, M. (1992). L'appréciation du personnel. Dans *Encyclopédie du management*. Vuibert.

Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E. & Bender, A-F. (2009, 2^e éd.). *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson.

Thiery, D. (1976). Évaluation des hommes en milieu industriel. Pratiques d'évaluation dans les entreprises. *Connexions*, 9, 45-61.

- Thomas, R., & Linstead, A. (2002). Losing the Plot? Middle Managers and Identity. *Organization*, 9 (1), 71–93. <https://doi.org/10.1177/135050840291004>
- Thornton, G.C. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 263-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb02348.x>
- Todorov, T. (1995). *La vie commune. Essai d'anthropologie générale*. Le Seuil.
- Trépo G. (2000). Appréciation annuelle du personnel, récompense et sanctions : les clefs du fonctionnement des organisations ? *Gestion 2000*, (1).
- Trépo, G., Estellat, N., & Oiry, E. (2002). *L'appréciation du personnel, mirage ou oasis ?* Éditions d'Organisation.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2013). *L'entreprise multi-culturelle* (B. Dambly, Trad., 3^e éd.). Maxima.
- Troy, K. (1993, October). Recognize Quality Achievement with Noncash Awards. *Personnel Journal*, 72, 111-117.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Hite, J.P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. In G.R. Ferris, (dirs.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, 117-151.
- Tyler, TR., & Blader, SL. (2003). *The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior*. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1988). On the relative effects of positive and negative verbal feedback on males' and females' intrinsic motivation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 20(3), 239-250. <https://doi.org/10.1037/h0079930>
- Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. Éditions Études Vivantes.

- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., & Cross, T.C. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systematic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 526-535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Veauvy, C. (2002). *Les femmes dans l'espace public, Itinéraires français et italiens*. La Maison des sciences de l'homme.
- Vecchio, R.P. (1989). MOW International Research. *The Meaning of Working. Journal of Organizational Behaviour*, 10 (1), 97-98. <https://doi.org/10.1002/job.4030100109>
- Vial, M. (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation*. De Boeck
- Vial, M. (2013). L'évaluation en éducation, ses paradigmes et les problèmes identitaires. *Recherches et Applications. Le Français dans le Monde*, No.53, pp.1-16
http://www.michelvial.com/boite_11_15/2013-Vial-L_evaluation_en_education_ses_paradigmes_et_les_problemes_identitaires.pdf
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Waldman, D. A. (1994). La gestion de la performance et la qualité totale. *Gestion*, 19(3), 39-47.
<https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/546/s/la-gestion-de-la-performance-et-la-qualite-totale/>
- Watzlawick P., Beavin H., & Jackson D. (1979). *Une logique de la communication* (J. Morche, Trad., 2^e éd.). Seuil.
- Watzlawick, P. (1984). *La Nouvelle Communication*. Édition du Seuil.
- Weber, M. (2004). *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (J-. P. Grossein, Trad.). Gallimard.
- Weiner, B. (1992). *Human motivation: Metaphors, theories and research*. Sage.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of COMPÉTENCE. *Psychological Review*, 66 (5), 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>.
- Whitehead, T. N. (1938). *The Industrial Worker*. Harvard University Press.

Wiesnfield, E. (1996). The concept of « we »: A community social psychology myth? *Journal of Community Psychology*, 24 (4), 337-346.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6629\(199610\)24:4<337::AID-JCOP4>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199610)24:4<337::AID-JCOP4>3.0.CO;2-R)

Winnicott.D.W.(2010). *Les objets transitionnels* (J.Kalmonovitch & A. Stronck-Robert, Trad.)
Petite Bibliothèque Payot.

Wood, J.C. (1993). *Alfred Marshal I: Critical Assessments*. Routledge.

Youf, D. (2007, printemps). La société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique d'Axel Honneth. *Sociétés et jeunesses en difficulté*, (3).
<https://journals.openedition.org/sejed/344>

Sommaire des tableaux

TABLEAU 1- LES TROIS GRANDS MODÈLES DE LA FIRME ET DE L'ÉVALUATION DE PALPACUER ET AL. (2010)	10
TABLEAU 2 - LES QUATRE APPROCHES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL – TABLEAU DE BRILLET ET AL. (2013)	26
TABLEAU 3 - ÉLABORATION DES FAMILLES DE QUESTIONS A PARTIR DES FORMES DE L'ANALYSE TEXTUELLE	90
TABLEAU 4 - RÉPARTITION PAR TAILLE ET PAR SECTEUR DES 48 ORGANISATIONS CONSTITUANT L'ÉCHANTILLON	93
TABLEAU 5 - LES VARIABLES ET LES SOUS-VARIABLES INDÉPENDANTES	94
TABLEAU 6 - CORRESPONDANCE ENTRE LES CONCEPTS DE RECONNAISSANCE DE BOURCIER ET PALOBART (1997) ET CEUX DE BRUN ET DUGAS (2005)	95
TABLEAU 7- LES VARIABLES DÉPENDANTES.....	95
TABLEAU 8 - SYNTHÈSE DES RÉPONSES SUR LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN EAE ET LEUR CORRESPONDANCE AVEC LES CONCEPTS D'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'EAE (GROUPE DRH/DG/DAF ET GROUPE ÉVALUATEUR)	100
TABLEAU 9 - SYNTHÈSE DES RÉPONSES SUR LA TRADUCTION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ET LEUR CORRESPONDANCE AVEC LES CONCEPTS DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE (GROUPE DRH/DG/DAF).....	103
TABLEAU 10 - SYNTHÈSE DES RÉPONSES SUR LE VÉCU DE L'EAE (GROUPE ÉVALUATEUR)	105
TABLEAU 11- SYNTHÈSE DES RÉPONSES SUR LE VÉCU DE L'EAE (GROUPE ÉVALUÉ).....	106
TABLEAU 12 - RÉPONSES EN POURCENTAGE DE L'UTILISATION DE CHAQUE ÉLÉMENT (OU LEVIER) D'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'EAE AU SEIN DES ORGANISATIONS.....	113
TABLEAU 13 - DEGRÉ DE PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ LORS DE L'EAE.....	115
TABLEAU 14 - MODALITÉS DE PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ LORS DE L'EAE.....	115
TABLEAU 15 – PRISE EN COMPTE DE LA SINGULARITÉ DE L'ÉVALUÉ PAR L'ÉVALUATEUR	117
TABLEAU 16 - TABLEAU DE COMPTABILISATION DES RÉPONSES SUR LE LIEN ENTRE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) EAE ET CHAQUE TYPE DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE.....	120
TABLEAU 17 - RÉSULTATS EN POURCENTAGE SUR L'EFFET DES 11 CRITÈRES (LEVIERS) DE L'EAE SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	120
TABLEAU 18 - RÉPONSES EN POURCENTAGE SUR L'EFFET DE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE SUR LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	124
TABLEAU 19 - RÉPONSES EN POURCENTAGE SUR L'EFFET DE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE SUR LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT	128
TABLEAU 20 - RÉPONSES EN POURCENTAGE SUR L'EFFET DE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE SUR LA RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS	131

TABLEAU 21 - RÉPONSES EN POURCENTAGE SUR L'EFFET DE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER)	
D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE SUR LE BESOIN D'AUTONOMIE	135
TABLEAU 22 - RÉPONSES EN POURCENTAGE SUR L'EFFET DE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER)	
D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE SUR LE BESOIN DE COMPÉTENCE	137
TABLEAU 23 - RÉPONSES EN POURCENTAGE SUR L'EFFET DE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER)	
D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE SUR LE BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE	139
TABLEAU 24 - VISION GLOBALE DES RÉPONSES (EN POURCENTAGE) DE L'IMPACT DE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) EAE SUR CHAQUE TYPE DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE - LECTURE VERTICALE. 142	
TABLEAU 25- SYNTHÈSE DES RÉSULTATS PAR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL - LECTURE VERTICALE	
	143
TABLEAU 26- LE NIVEAU D'IMPACT DE LA PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	144
TABLEAU 27 - LE NIVEAU D'IMPACT (DE LA PRISE EN COMPTE) DE LA SINGULARITÉ DE L'ÉVALUÉ SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	146
TABLEAU 28 - LE NIVEAU D'IMPACT DE L'ÉCOUTE DE L'ÉVALUATEUR SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	147
TABLEAU 29 - LE NIVEAU D'IMPACT DE LA CONNAISSANCE DU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	149
TABLEAU 30 - LE NIVEAU D'IMPACT DE (LA PRISE EN COMPTE DE) LA TOUCHE PERSONNELLE DE L'ÉVALUÉ SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	150
TABLEAU 31 - LE NIVEAU D'IMPACT DE (LA PRISE EN COMPTE) DES EFFORTS DE L'ÉVALUÉ SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	152
TABLEAU 32 - LE NIVEAU D'IMPACT DE (LA PRISE EN COMPTE) DES CIRCONSTANCES EXTÉRIEURES DE L'ÉVALUÉ SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	153
TABLEAU 33 - LE NIVEAU D'IMPACT DU FEEDBACK JUSTE SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	155
TABLEAU 34 - LE NIVEAU D'IMPACT DU FEEDBACK RESPECTUEUX SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	156
TABLEAU 35 - LE NIVEAU D'IMPACT DU FEEDBACK JUSTIFIÉ SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	157
TABLEAU 36 - LE NIVEAU D'IMPACT DU FEEDBACK CONSTRUCTIF SUR LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	159
TABLEAU 37 - SYNTHÈSE DES RÉSULTATS PAR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL - LECTURE HORIZONTALE	
	160
TABLEAU 38 - CLASSIFICATION DES LEVIERS (DE MANAGEMENT) INTERSUBJECTIFS EAE ET DES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	
	163
TABLEAU 39 – CLASSIFICATION DES LEVIERS DE MANAGEMENT ET DES TYPES DE RECONNAISSANCE . 177	

TABLEAU 40 - UN EXEMPLE DE QUESTIONS POUR MESURER L'HABILETÉ « ÉCOUTE DE L'ÉVALUATEUR »	189
TABLEAU 41 - UN EXEMPLE DE QUESTIONS POUR MESURER LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	189
TABLEAU 42 – NOMBRE D'ORGANISATIONS PAR TRANCHE D'EFFECTIF SUR LE GRAND-DUCHE DU LUXEMBOURG EN 2019 (A PARTIR DE 20 SALARIÉS UNIQUEMENT)	192

Sommaire des figures

FIGURE 1- LES FORMES DE RECONNAISSANCE (OU DE NON-RECONNAISSANCE) DE L'INDIVIDU AU TRAVAIL D'EL AKREMI ET AL. (2009)	28
FIGURE 2- LES FORMES DE RECONNAISSANCE (OU DE NON-RECONNAISSANCE) DU TRAVAIL DE L'INDIVIDU D'EL AKREMI ET AL. (2009)	31
FIGURE 3- LA PRÉDICTION DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE DES TRAVAILLEURS DE LAMONTAGNE (2006)	35
FIGURE 4- LE CONTINUUM INDIFFÉRENCE/RÉMUNERATION (GRAPHIQUE ADAPTÉ DE DE BOURCIER ET PALOBART, 1997)	38
FIGURE 5- LE CONTINUUM INDIFFÉRENCE/RÉMUNERATION DE BOURCIER ET PALOBART (1997)	40
FIGURE 6- LES QUATRE NIVEAUX DE RECONNAISSANCE DE BOURCIER ET PALOBART (1997)	41
FIGURE 7- LES TYPES DE RECONNAISSANCE DE BOURCIER ET PALOBART (1997)	43
FIGURE 8- RÉSUMÉ LAPIDAIRE DES TROIS BESOINS FONDAMENTAUX DE DECI ET RYAN	46
FIGURE 9- LES VARIABLES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL D'ALAM ET AL. (2013)	47
FIGURE 10 – LES CONDITIONS DE CRÉDIBILITÉ D'UN APPRÉCIATEUR DE CADIN ET AL. (2012)	72
FIGURE 11- LA COMPARAISON DES CADRES D'ÉVALUATION DE DEHOUCK ET LASSAGNE (2010)	77
FIGURE 12 - LA TRIPLE PERFORMANCE D'ELKINGTON (1998)	78
FIGURE 13- MODÈLE STRUCTUREL DU PROCESSUS DU FEEDBACK DE KINICKI ET AL. (2004)	80
FIGURE 14- DENDROGRAMME SUR LA PARTITION ET LA TAILLE DES CLASSES DES ENTRETIENS PRÉ-TESTS	86
FIGURE 15- ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES DU CORPUS ÉLARGI	87
FIGURE 16- MATRICE RÉCAPITULATIVE DE L'ANALYSE TEXTUELLE DU CORPUS ÉLARGI	89
FIGURE 17- LE MODÈLE CONCEPTUEL GLOBAL DE L'ÉTUDE	96
FIGURE 18- SCHÉMA SUR LES 5 CONCEPTS INTERSUBJECTIFS PRINCIPAUX DE L'EAE, DECLINÉS EN 11 CONCEPTS	109
FIGURE 19 - LES TROIS CONCEPTS DE LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL RETENUS POUR L'ÉTUDE, ISSUS DES CONCEPTS DE BRUN ET DUGAS (2005) ADAPTÉS AU MODELE DE BOURCIER ET PALOBART (1997)	110
FIGURE 20 – LES TROIS CONCEPTS DE LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL RETENUS POUR L'ÉTUDE, ISSUS DES CONCEPTS DE DECI ET RYAN (2005)	110
FIGURE 21- LE MODÈLE CONCEPTUEL GLOBAL DE L'ÉTUDE	112
FIGURE 22 - RÉPONSES EN POURCENTAGE DE L'EFFET DE CHAQUE LEVIER D'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'EAE SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN GÉNÉRAL	118
FIGURE 23 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL DES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE	121
FIGURE 24- SCHÉMA DE LA LECTURE VERTICALE DES RÉSULTATS	122

FIGURE 25 - SCHEÉMA DE LA LECTURE HORIZONTALE DES RÉSULTATS	123
FIGURE 26 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE POUR LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	126
FIGURE 27 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE POUR LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT	129
FIGURE 28 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE POUR LA RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS.....	133
FIGURE 29 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) D'INTERSUBJECTIVITÉ EAE POUR LE BESOIN D'AUTONOMIE.....	136
FIGURE 30 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) INTERSUBJECTIVITÉ EAE POUR LE BESOIN DE COMPÉTENCE	138
FIGURE 31 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE CHAQUE CRITÈRE (LEVIER) D'INTERSUBJECTIVITÉ DE L'EAE SUR LE BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE	141
FIGURE 32 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR LA PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ	145
FIGURE 33 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR LA (PRISE EN CONSIDERATION DE LA) SINGULARITÉ DE L'ÉVALUÉ.....	146
FIGURE 34 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR L'ÉCOUTE DE L'ÉVALUATEUR.....	148
FIGURE 35 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR LA CONNAISSANCE DU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ	149
FIGURE 36 - MATRICE SUR L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR (LA PRISE EN COMPTE DE) LA TOUCHE PERSONNELLE	151
FIGURE 37 - MATRICE DE L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE CONFÉRÉS PAR (LA PRISE EN COMPTE) DES EFFORTS DE L'ÉVALUÉ	152
FIGURE 38 - MATRICE DE L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR (LA PRISE EN COMPTE) DES CIRCONSTANCES EXTÉRIEURES DE L'ÉVALUÉ.....	154
FIGURE 39 - MATRICE DE L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR LE FEEDBACK JUSTE	155
FIGURE 40 - MATRICE DE L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR LE FEEDBACK RESPECTUEUX	156
FIGURE 41 - MATRICE DE L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR LE FEEDBACK JUSTIFIÉ	158

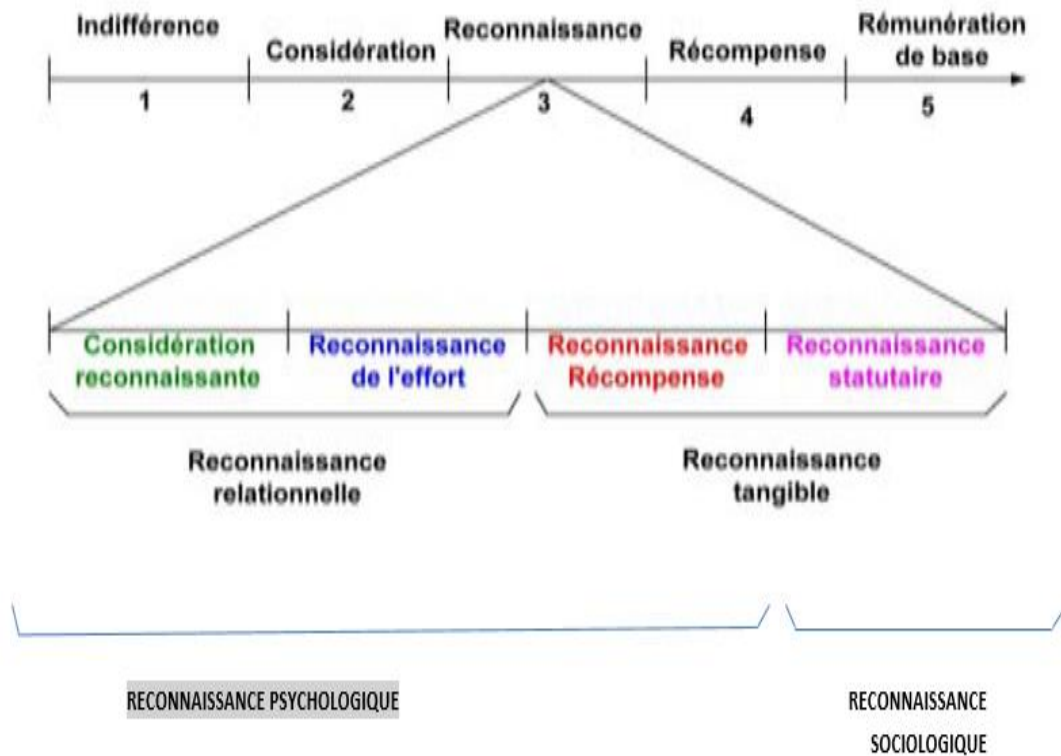
FIGURE 42 - MATRICE DE L'ÉCHELONNEMENT MULTIDIMENSIONNEL ENTRE LES 6 TYPES DE RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE CONFÉRÉS PAR LE FEEDBACK CONSTRUCTIF	159
FIGURE 43 - MODÈLE CONCEPTUEL SUR LA RELATION ENTRE LA RECONNAISSANCE PSYCHOLOGIQUE ET LA MOTIVATION	170
FIGURE 44 - LES TYPES DE MOTIVATION DE DECI ET RYAN (2000).....	171
FIGURE 45 - LES QUATRE CONCEPTS DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE BRUN ET DUGAS (2005)	172
FIGURE 46 - TYPOLOGIE DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN VUE DE DISTINGUER LA RECONNAISSANCE MATERIELLE ET LA RECONNAISSANCE IMMATERIELLE	173
FIGURE 47 - LES VISÉES DE L'APPRÉCIATION DE CADIN ET AL. (2012).....	180
FIGURE 48 - NOMBRE DE SALARIÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ SUR LE GRAND-DUCHE DU LUXEMBOURG 2019 (A PARTIR DE 20 SALARIÉS)	191

Sommaire des annexes

ANNEXE A. LES TYPES DE RECONNAISSANCE DE BOURCIER ET PALOBART (1997)	235
ANNEXE B. SYNTHÈSE INSCRIVANT LES PRINCIPAUX COURANTS ET AUTEURS ÉTUDIÉS DANS LES APPROCHES THÉORIQUES DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE ROCHE (2013).....	236
ANNEXE C. LA CORRESPONDANCE ET LA DÉCLINAISON DES CONCEPTS DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL À PARTIR DU MODÈLE DE BOURCIER ET PALOBART (1997) ET CELUI DE DECI ET RYAN (1985).....	237
ANNEXE D. LES ÉTAPES DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	238
ANNEXE E. LA TRAME D'ENTRETIEN POUR L'ÉCHANTILLON PRÉ-TEST	239
ANNEXE F. QUESTIONNAIRE POUR LE GROUPE DRH/DG/DAF	241
ANNEXE G. QUESTIONNAIRE POUR LE GROUPE ÉVALUATEURS.....	251
ANNEXE H. QUESTIONNAIRE POUR LE GROUPE ÉVALUÉS.....	252
ANNEXE I. GLOSSAIRE RELATIF AUX TROIS QUESTIONNAIRES	253
ANNEXE J. E-MAIL (OU LETTRE D'INVITATION) À PARTICIPER À L'ÉTUDE	256
ANNEXE K. TABLEAU DE BORD SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE RESTITUTION DES QUESTIONNAIRES	257
ANNEXE L. NOMENCLATURE POUR LE PARAMÉTRAGE DANS SPSS	258
ANNEXE M. RETRANSCRIPTION DES RÉPONSES DU GROUPE DRH/DG/DAF SUR LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE.....	262
ANNEXE N. RETRANSCRIPTION DES RÉPONSES DU GROUPE ÉVALUATEURS SUR LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE	267
ANNEXE O. RETRANSCRIPTION DES RÉPONSES DU GROUPE DRH/DG/DAF SUR LA TRADUCTION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL AU SEIN DE LEUR ORGANISATION.....	270
ANNEXE P. RETRANSCRIPTION DES RÉPONSES DU GROUPE ÉVALUATEUR SUR LE VÉCU DE L'EAE AU SEIN DE LEUR ORGANISATION	274
ANNEXE Q. RETRANSCRIPTION DES RÉPONSES DU GROUPE ÉVALUÉS SUR LE VÉCU DE L'EAE AU SEIN DE LEUR ORGANISATION	277

ANNEXE A

Les types de reconnaissance de Bourcier et Palobart (1997)



Annexe A : Les types de reconnaissance. Reproduit de « *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés* » par Bourcier C., & Palobart, Y., 1997, p.105. Les Éditions d'Organisation

ANNEXE B

Synthèse inscrivant les principaux courants et auteurs étudiés dans les approches théoriques de la reconnaissance au travail (Roche, 2013)

Approches théoriques de la reconnaissance au travail	Courants et théories (auteurs principaux)
<i>Approche éthique</i>	<i>Philosophes (Hegel ; Honneth)</i> <i>Théories de la justice (Festinger ; Adams ; Mauss ; Gouldner ; Blau)</i>
<i>Approche humaniste et existentielle</i>	<i>École des ressources humaines (Mayo)</i> <i>Sociologues humanistes (Enriquez)</i> <i>Théories des besoins (Maslow ; Mc Clelland ; Adelfer)</i>
<i>Approche psychodynamique</i>	<i>Psychodynamique du travail (Dejours)</i>
<i>Approche comportementaliste</i>	<i>Sociologues comportementalistes (Skinner ; Karasek ; Siegrist)</i> <i>Théories de la motivation (Atkinson ; Vroom ; Lawler, Porter & Nadler ; Locke & Latham ; Herzberg ; Hackam & Oldham ; Deci & Ryan)</i>

Annexe B : Synthèse inscrivant les principaux courants et auteurs étudiés dans les approches théoriques de la reconnaissance au travail. Reproduit de « *Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur* », par Roche, A, 2013, p.71.
https://scd-resnum.univ-lyon3.fr/out/theses/2013_out_roche_a.pdf

ANNEXE C

La correspondance et la déclinaison des concepts de reconnaissance au travail à partir du modèle de Bourcier et Palobart (1997) et celui de Deci et Ryan (1985)

	BOURCIER ET PALOBARD (1997)			DECI ET RYAN (1985)		
	LA CONSIDÉRATION-RECONNAISSANCE	LA RECONNAISSANCE DES EFFORTS	LA RECONNAISSANCE-RÉCOMPENSE	LE BESOIN D'AUTONOMIE	LE BESOIN DE COMPÉTENCE	LE BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE
BRUN & DUGAS (2002 ; 2005)	L'approche éthique L'approche humaniste LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	La psychodynamique du travail- LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT AU TRAVAIL	L'approche comportementaliste LA RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS		La psychodynamique du travail- La reconnaissance de la pratique du travail	
DEJOURS (2003)		Le travail réel Le jugement de beauté	La gratitude Le jugement d'utilité		Le jugement de beauté	
THOMAS ET LINSTEAD (2002) KARREMAN ET ALVESSON (2004)	La reconnaissance de distinction	La reconnaissance de distinction	La reconnaissance de distinction	La reconnaissance de distinction	La reconnaissance de distinction La reconnaissance de conformité	La reconnaissance de conformité La reconnaissance de distinction
EL AKREMI, SASSI, BOUZIDI (2009)	La reconnaissance-identification de l'individu au travail (regard-écoute) La reconnaissance-attestation de valeur de l'individu au travail (le respect) La reconnaissance-identification du travail de l'individu (la visibilité du travail)	La reconnaissance-identification du travail de l'individu (la visibilité du travail) La reconnaissance-attestation du travail de l'individu (le respect envers le travail et les efforts, la touche personnelle)	La reconnaissance-gratitude de l'individu au travail La reconnaissance-attestation du travail de l'individu (l'utilité du travail) La reconnaissance-gratitude du travail de l'individu (Les remerciements en public, la contribution déterminante, la promotion)	La reconnaissance-gratitude de l'individu au travail (autonomie)	La reconnaissance-attestation de valeur de l'individu au travail (La concertation, les justifications) La reconnaissance-attestation du travail de l'individu (Le feedback positif)	La reconnaissance-attestation de valeur de l'individu au travail (l'appartenance sociale, la solidarité)

ANNEXE D

Les étapes de la méthodologie de recherche

N°	NOM DE LA PHASE	L'OBJECTIF DE LA PHASE	RÉSULTATS
1	Entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon pré-test composé de 9 entreprises de secteur et de taille différents	Mise à jour des représentations de l'EAE en lien avec la reconnaissance au travail	9 entretiens en face-à-face de 2 heures, dont 2 Directeurs généraux et 7 Directeurs des ressources humaines
2	<u>ÉTUDE 1</u> : Analyse textuelle des 9 entretiens via le logiciel IRAMUTEQ	Identification de "mondes lexicaux" et de concepts	• <u>Émergence de 4 mondes lexicaux</u>: -le processus de l'évaluation, -la relation entre l'Evaluateur et l'Évalué -les compétences de l'Evaluateur -la reconnaissance de l'Évalué. • <u>Émanation de concepts relatifs à la reconnaissance psychologique au travail et à l'EAE</u>
3	<u>ÉTUDE 2</u> : Analyse et classification des concepts	<u>Construction du questionnaire final à partir</u> : -des "mondes lexicaux" et des concepts relatifs à la reconnaissance psychologique et à l'EAE -du sondage du "Coffret: la reconnaissance au travail" de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail (2005, Québec) -de la littérature	• Équivalence entre les concepts relevés dans la littérature et les concepts issus de l'analyse textuelle • Élaboration de 5 familles de questions
4	Confection des questionnaires et du glossaire	Rédaction de 3 questionnaires pour chaque groupe-cible et d'un glossaire (permettant aux 3 groupes-cibles d'avoir une meilleure compréhension des questions)	• Vulgarisation des quelques concepts et des questions • Énonciation de 41 items (questions) respectivement pour les 2 groupes-cibles DRH/DAF/DG et Évaluateurs et 40 items pour le groupe-cible Évalués
5	Test des 3 questionnaires et du glossaire sur 3 groupes-cibles Envoi des questionnaires aux destinataires finaux	- Passation du questionnaire par chacun des 3 groupes-cibles (1 DRH, 1 Évaluateur et 1 Évalué) - Rédaction d'une lettre d'accompagnement pour envoi des questionnaires aux organisations de l'échantillon final	- Validation du questionnaire et du glossaire par chacun des 3 groupes-cibles d'organisations différentes - 3 questionnaires par entreprise envoyés par e-mail à 350 organisations sur le Grand-Duché du Luxembourg

ANNEXE E

TRAME D'ENTRETIEN SUR LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL PAR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Nom de l'entreprise :

Secteur d'activité :

Effectif de l'entreprise

Nom de l'interlocuteur :

Fonction de l'interlocuteur :

1.1. Quelles sont vos principales missions dans le cadre de votre fonction ?

1.2. Quelle importance votre entreprise accorde-t-elle au processus d'évaluation ou d'appréciation du personnel ? Comment évaluez-vous votre personnel ?

1.3. Selon vous, quel(s) est (sont) l'(les) objectif(s) général (aux) d'un système d'évaluation du personnel ?

Cochez autant de cases que nécessaire :

- ☐ Répondre à des **Besoins économiques** (maintenir et améliorer l'efficacité du processus de production de votre entreprise)
- ☐ Répondre à des **Besoins organisationnels** (veiller au bon fonctionnement de votre organisation)
- ☐ Répondre à des **Besoins humains** (permettre à chacun de se repérer dans son travail)
- ☐ Autre(s) :

1.4. Comment définissez-vous, personnellement, la reconnaissance au travail pour vos salariés ?

1.5. Pensez-vous que l'évaluation annuelle puisse apporter de la reconnaissance, de façon générale, à vos salariés ?

- ☐ Oui
- ☐ Peut-être
- ☐ Non
- ☐ Autre(s) opinion(s)

1.6. Comment se traduit la reconnaissance au travail ?

1.7. La reconnaissance psychologique et la reconnaissance matérielle ? Quel est votre avis ?

ANNEXE E
(Suite)

**TRAME D'ENTRETIEN SUR LA
RECONNAISSANCE AU TRAVAIL PAR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION**

- 1.8. Lorsque vous évaluez un salarié, vous vous adressez au salarié et/ou à la personne ?**
- 1.9., Si vous prenez en considération la personne lors de l'exercice d'évaluation, qu'est-ce que cela signifie pour vous ?**
- 1.10. Pensez-vous qu'en prenant en considération la personne lors de l'exercice d'évaluation, vous apportez de la reconnaissance au salarié ?**
- 1.11. Lorsque vous évaluez un salarié, est-ce que ce dernier est en mesure de participer à cet exercice ?**
- 1.12. Comment se manifeste sa participation ?**
- 1.13. Pensez-vous qu'en faisant participer l'évalué lors de l'exercice d'évaluation, cela lui apporte de la reconnaissance ?**
- 1.14. Qu'est-ce que signifie, pour vous, une qualité de la relation entre l'évaluateur et l'évalué ?**
- 1.15. Pensez-vous que la qualité de la relation entre l'évaluateur et l'évalué, contribue à la reconnaissance du salarié ?**
- 1.16. Lorsque vous évaluez un salarié, tenez-vous compte des efforts déployés et des risques pris par l'évalué ainsi que des circonstances dans lesquelles il a effectué son travail 1.17. Que prenez- vous en considération exactement ?**
- 1.18. Pensez-vous que la prise en compte des efforts, des risques et des circonstances lors de l'entretien d'évaluation, apporte de la reconnaissance au salarié ?**
- 1.19. Lorsque vous émettez un feedback lors de l'exercice d'évaluation, comment pensez-vous qu'il est perçu par l'évalué ?**
- 1.20. Pensez-vous que, si l'évalué perçoit justement son feedback lors de l'entretien d'évaluation, cela va lui apporter de la reconnaissance au travail ?**

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE SUR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE) ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL (RT)

Pour le Directeur des Ressources Humaines-(DRH)/Directeur Général(DG)/Directeur
Administratif et Financier (DAF)

I) DONNÉES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES ET OPINIONS SUR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE) ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

1. QUEL EST VOTRE AGE ?

2. QUEL EST VOTRE SEXE ?

- ☐ Homme
- ☐ Femme

3. QUELLE EST VOTRE FONCTION ?

4. DEPUIS COMBIEN DE TEMPS OCCUPEZ-VOUS CETTE FONCTION DANS VOTRE ENTREPRISE
ACTUELLE ?

5. VOTRE ENTREPRISE, ACCORDE-T-ELLE DE L'IMPORTANCE A L'ENTRETIEN ANNUEL
D'ÉVALUATION (EAE) ?

- ☐ Pas du tout important
- ☐ Pas important
- ☐ Indifférent
- ☐ Important
- ☐ Tout à fait important

COMMENTAIRES :

6. QUELLES SONT, SELON VOUS, LA OU LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN ENTRETIEN
ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE) ?

7. COMMENT SE TRADUIT LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DANS VOTRE ENTREPRISE

ANNEXE F

(Suite)

II) L'INTERVENTION DE L'ÉVALUÉ LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)

1. PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUÉ INTERVIENNE LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE) ?

- ☐ Non
- ☐ Oui
- ☐ Partiellement

COMMENTAIRES :

2. SI OUI OU PARTIELLEMENT, DE QUELLE (S) MANIÈRE(S) L'ÉVALUÉ INTERVIENT ?
(Vous pouvez cocher plusieurs cases)

- ☐ Par son auto-évaluation
- ☐ Par sa participation à la fixation de ses objectifs
- ☐ Par sa prise de parole
- ☐ Par d'autre(s) façon(s) : (Expliquez ci-dessous)

COMMENTAIRES :

3. PENSEZ-VOUS QUE LE FAIT QUE L'ÉVALUÉ INTERVIENNE LORS DE L'EAE ASSOUVISSE SON BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

4. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE EST ASSOUVI, D'APRES VOUS, SI L'ÉVALUÉ INTERVIENT LORS DE L'EAE ?

(Vous pouvez cocher plusieurs cases)

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (ses sentiments, son intelligence et son expertise sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/résultats est mise en avant lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale** (Il se sent compris, accepté et en confiance avec son évaluateur lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :

ANNEXE F

(Suite)

III) LA PRISE EN COMPTE DE L'INDIVIDU LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)**1. LORS DE L'EAE, PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUATEUR S'ADRESSE A SON ÉVALUÉ EN TANT QU'INDIVIDU ET/OU EN TANT QUE SALARIÉ ?**

- ☐ L'individu
- ☐ Le salarié
- ☐ Les deux (L'individu et le salarié)

COMMENTAIRES :**2. PENSEZ-VOUS QUE SI L'ÉVALUATEUR S'ADRESSE A SON ÉVALUÉ EN TANT QU'INDIVIDU EN PLUS DE S'ADRESSE A LUI/ELLE EN TANT QUE SALARIÉ DURANT L'EAE, CELA PERMET D'ASSOUVRIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE SON ÉVALUÉ ?**

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :**3. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE EST ASSOUVI, SELON VOUS, CHEZ L'ÉVALUÉ, SI L'ÉVALUATEUR S'ADRESSE A SON ÉVALUÉ EN TANT QU'INDIVIDU EN PLUS DE S'ADRESSE A LUI/ELLE EN TANT QUE SALARIÉ DURANT L'EAE ?****(Vous pouvez cocher plusieurs cases)**

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (ses sentiments, son intelligence et son expertise sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/résultats est mise en avant lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale** (Il se sent compris, accepté et en confiance avec son évaluateur lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :**IV) LES COMPÉTENCES DE L'ÉVALUATEUR LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)****1. LORS DE L'EAE, PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUATEUR FASSE PREUVE D'ÉCOUTE A L'EGARD DE SON ÉVALUÉ ?**

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

ANNEXE F

(Suite)

2. PENSEZ-VOUS QUE SI L'ÉVALUATEUR FAIT PREUVE D'ÉCOUTE A L'EGARD DE L'ÉVALUÉ, CELA PERMET D'ASSOUVIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

3. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE, SELON VOUS, EST ASSOUVI CHEZ L'ÉVALUÉ PAR L'ÉCOUTE DE L'ÉVALUÉ PAR SON ÉVALUATEUR LORS DE L'EAE ?

(Vous pouvez cocher plusieurs cases)

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (ses sentiments, son intelligence et son expertise sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/résultats est mise en avant lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale** (Il se sent compris, accepté et en confiance avec son évaluateur lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :

4. PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUATEUR DETIENNE UNE BONNE CONNAISSANCE DU TRAVAIL ET DE LA PERFORMANCE DE L'ÉVALUÉ LORS DE L'EAE ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

5. PENSEZ-VOUS QU'UNE BONNE CONNAISSANCE DU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ ET DE LA PERFORMANCE DE L'ÉVALUÉ PAR L'ÉVALUATEUR LORS DE L'EAE PERMETTE D'ASSOUVIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

ANNEXE F

(Suite)

6. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE EST ASSOUVI, SELON VOUS, AU NIVEAU DE L'ÉVALUÉ PAR LE FAIT QUE SON ÉVALUATEUR DETIENNE UNE BONNE CONNAISSANCE DE SON TRAVAIL ET DE SA PERFORMANCE LORS DE L'EAE ?

(Vous pouvez cocher plusieurs cases)

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (ses sentiments, son intelligence et son expertise sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/résultats est mise en avant lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale** (Il se sent compris, accepté et en confiance avec son évaluateur lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :

V) LA PRISE EN COMPTE DU TRAVAIL RÉEL DE L'ÉVALUÉ LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)

1. LORS DE L'EAE, EN PLUS DE PRENDRE EN CONSIDÉRATION LA PERFORMANCE ATTENDUE OU LE TRAVAIL PRESCRIT DANS LE CADRE DE LA FONCTION DE L'ÉVALUÉ, PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUATEUR PRENNE EN CONSIDÉRATION LA « TOUCHE PERSONNELLE » DE L'ÉVALUÉ ?

(Le travail prescrit représente la description officielle de la fonction de l'Évalué telle que l'entreprise s'attend à ce que l'Évalué la remplisse).

(La « touche personnelle » représente les façons de faire personnelles que le salarié a acquises dans sa fonction ou son originalité dans la tenue de son poste ou sa fonction).

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

2. PENSEZ-VOUS QUE LA PRISE EN CONSIDÉRATION LA « TOUCHE PERSONNELLE » DE L'ÉVALUÉ PAR L'ÉVALUATEUR LORS DE L'EAE, PERMETTE D'ASSOUVIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

ANNEXE F

(Suite)

3. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE, SELON VOUS, EST ASSOUVI AUPRES DE L'ÉVALUÉ PAR LA PRISE EN CONSIDÉRATION DE SA « TOUCHE PERSONNELLE » PAR L'ÉVALUATEUR LORS DE L'EAE ?

(Vous pouvez cocher plusieurs cases)

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (lors de l'EAE, les sentiments, l'intelligence et l'expertise de l'Évalué sont pris en considération)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (lors de l'EAE, les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (lors de l'EAE, l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/performance est mise en avant)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale (Il se sent compris, accepté et en confiance avec vous** lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :

4. LORS DE L'EAE, EN PLUS DE PRENDRE EN CONSIDÉRATION LA PERFORMANCE ATTENDUE OU LE TRAVAIL PRESCRIT DANS LE CADRE DE LA FONCTION DE L'ÉVALUÉ, PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUATEUR TIENNE COMPTE DES EFFORTS DÉPLOYÉS PAR L'ÉVALUÉ AFIN D'ATTEINDRE CETTE PERFORMANCE ATTENDUE ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

5. LORS DE L'EAE, PENSEZ-VOUS, QUE SI L'ÉVALUATEUR PREND EN CONSIDÉRATION LES EFFORTS DÉPLOYÉS PAR L'ÉVALUÉ, CELA PERMET D'ASSOUVIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

6. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE, SELON VOUS, EST ASSOUVI AUPRES DE L'ÉVALUÉ PAR LA PRISE EN CONSIDÉRATION DE SES EFFORTS PAR L'ÉVALUATEUR LORS DE L'EAE ?

(Vous pouvez cocher plusieurs cases)

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (lors de l'EAE, les sentiments, l'intelligence et l'expertise de l'Évalué sont pris en considération)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (lors de l'EAE, les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (lors de l'EAE, l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/performance est mise en avant)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale (Il se sent compris, accepté et en confiance avec vous** lors et à l'issue de l'EAE)

ANNEXE F

(Suite)

7. LORS DE L'EAE, EN PLUS DE PRENDRE EN CONSIDÉRATION LA PERFORMANCE ATTENDUE OU LE TRAVAIL PRESCRIT DANS LE CADRE DE LA FONCTION DE L'ÉVALUÉ, PENSEZ-VOUS QUE L'ÉVALUATEUR TIENT COMPTE DES RISQUES PRIS PAR L'ÉVALUÉ ET DES CIRCONSTANCES (LES ÉLÉMENTS OU LES FACTEURS EXTERNES) AFIN D'ATTEINDRE CETTE PERFORMANCE ATTENDUE OU DE REMPLIR SA FONCTION ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

8. LORS DE L'EAE, PENSEZ-VOUS, QUE SI L'ÉVALUATEUR PREND EN CONSIDÉRATION LES RISQUES PRIS PAR L'ÉVALUÉ ET LES CIRCONSTANCES, CELA PERMET D'ASSOUVRIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

9. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE, SELON VOUS, EST ASSOUVI AUPRES DE L'ÉVALUÉ PAR LA PRISE EN CONSIDÉRATION DES RISQUES ET DES CIRCONSTANCES LORS DE L'EAE PAR L'ÉVALUATEUR ?

(Vous pouvez cocher plusieurs cases)

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (lors de l'EAE, les sentiments, l'intelligence et l'expertise de l'évalué sont pris en considération)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (lors de l'EAE, les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (lors de l'EAE, l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/performance est mise en avant)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale (Il se sent compris, accepté et en confiance avec vous** lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :

VI) L'EMISSION D'UN FEEDBACK JUSTE ET CONSTRUCTIF LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)

1. LORS DE L'EAE, PENSEZ-VOUS QUE LE FEEDBACK QUE L'ÉVALUATEUR DONNE A SON ÉVALUÉ, REFLÈTE EXACTEMENT LA PERFORMANCE RÉALISÉE PAR L'ÉVALUÉ ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

ANNEXE F

(Suite)

2. PENSEZ-VOUS QU'EN REFLETANT EXACTEMENT LA PERFORMANCE DE L'ÉVALUÉ LORS DE L'EAE, CE FEEDBACK « JUSTE » PERMETTE D'ASSOUVRIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :**3. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE EST ASSOUVI AU NIVEAU DE L'ÉVALUÉ PAR CE « FEEDBACK JUSTE » DONNE PAR L'ÉVALUATEUR LORS DE L'EAE ?****(Vous pouvez cocher plusieurs cases)**

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (ses sentiments, son intelligence et son expertise sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/résultats est mise en avant lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale** (Il se sent compris, accepté et en confiance avec son évaluateur lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :**4. LORS DE L'EAE, PENSEZ-VOUS QUE LORSQUE L'ÉVALUATEUR DONNE DU FEEDBACK A SON ÉVALUÉ, CE DERNIER SE SENT DIGNE ET RESPECTÉ ?**

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :**5. PENSEZ-VOUS QUE, SUITE AU FEEDBACK DONNE PAR L'ÉVALUATEUR A SON ÉVALUÉ, SI CE DERNIER SE SENT DIGNE ET RESPECTÉ, CELA PERMETTRA D'ASSOUVRIR SON BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL ?**

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

ANNEXE F

(Suite)

6. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE EST ASSOUVI AU NIVEAU DE L'ÉVALUÉ, SELON VOUS, LORSQUE L'ÉVALUATEUR DONNE UN FEEDBACK CREANT DU RESPECT ET DE DIGNITÉ AUPRÈS DE SON ÉVALUÉ ?**(Vous pouvez cocher plusieurs cases)**

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (ses sentiments, son intelligence et son expertise sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/résultats est mise en avant lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale** (Il se sent compris, accepté et en confiance avec son évaluateur lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :**7. LORS DE L'EAE, PENSEZ-VOUS QUE LORSQUE L'ÉVALUATEUR DONNE DU FEEDBACK A SON ÉVALUÉ, IL EMET DES JUSTIFICATIONS PAR RAPPORT A CE FEEDBACK ?**

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :**8. PENSEZ-VOUS QUE LORSQUE L'ÉVALUATEUR DONNE UN FEEDBACK AVEC DES JUSTIFICATIONS A SON ÉVALUÉ LORS DE L'EAE, CELA PERMET D'ASSOUVIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ ?**

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :**9. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE EST ASSOUVI AU NIVEAU DE L'ÉVALUÉ, SELON VOUS, LORSQUE L'ÉVALUATEUR DONNE UN FEEDBACK AVEC DES JUSTIFICATIONS A SON ÉVALUÉ ?****(Vous pouvez cocher plusieurs cases)**

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (ses sentiments, son intelligence et son expertise sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/résultats est mise en avant lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale** (Il se sent compris, accepté et en confiance avec son évaluateur lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :

ANNEXE F

(Suite)

10. LORS DE L'EAE, PENSEZ-VOUS QUE LORSQUE L'ÉVALUATEUR DONNE DU FEEDBACK A SON ÉVALUÉ, IL EST PERCU COMME CONSTRUCTIF PAR L'ÉVALUÉ ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

11. PENSEZ-VOUS QU'UN FEEDBACK CONSTRUCTIF DONNE PAR L'ÉVALUATEUR A SON ÉVALUÉ LORS DE L'EAE, PERMETTE D'ASSOUVRIR LE BESOIN DE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL DE L'ÉVALUÉ ?

- ☐ Pas du tout d'accord
- ☐ Pas d'accord
- ☐ Indifférent
- ☐ D'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

COMMENTAIRES :

12. QUEL TYPE DE RECONNAISSANCE EST ASSOUVI AU NIVEAU DE L'ÉVALUÉ, SELON VOUS, LORSQUE L'ÉVALUATEUR DONNE UN FEEDBACK CONSTRUCTIF A SON ÉVALUÉ ?

(Vous pouvez cocher plusieurs cases)

- ☐ **Sa reconnaissance existentielle** (ses sentiments, son intelligence et son expertise sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de son investissement** (les efforts que l'évalué a déployés sont pris en considération lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **La reconnaissance de ses résultats** (l'atteinte partielle ou totale de ses objectifs/résultats est mise en avant lors de l'EAE par l'évaluateur)
- ☐ **L'évalué se sent autonome** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué se sent compétent** (lors et à l'issue de l'EAE)
- ☐ **L'évalué éprouve un sentiment d'appartenance sociale** (Il se sent compris, accepté et en confiance avec son évaluateur lors et à l'issue de l'EAE)

COMMENTAIRES :

ANNEXE G
(1^{ère} page uniquement)

**QUESTIONNAIRE SUR L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION ANNUELLE (EAE)
ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**
**(A l'attention de l'Évaluateur ou du Manager de proximité ou du N+ 1
de l'Évalué)**

**I) DONNÉES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES ET OPINIONS SUR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)
ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

1. QUEL EST VOTRE AGE ?

2. QUEL EST VOTRE SEXE ?

- ☐ Homme
☐ Femme

3. QUELLE EST VOTRE FONCTION ?

**4. DEPUIS COMBIEN DE TEMPS OCCUPEZ-VOUS CETTE FONCTION DANS VOTRE ENTREPRISE
ACTUELLE ?**

5. ACCORDEZ-VOUS DE L'IMPORTANCE A L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE) ?

- ☐ Pas du tout important
☐ Pas important
☐ Indifférent
☐ Important
☐ Tout à fait important

COMMENTAIRES :

**6. QUELLES SONT, SELON VOUS, LA OU LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UN ENTRETIEN
ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE) ?**

**7. COMMENT VIVEZ-VOUS, PERSONNELLEMENT, L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION
(EAE) ?**

ANNEXE H
(1^{ère} page uniquement)

**QUESTIONNAIRE SUR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)
ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL
(A l'attention de l'Évalué ou le Salarié)**

**I) DONNÉES SOCIO-DEMOGRAPHIQUES ET OPINIONS SUR L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE)
ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL**

1. QUEL EST VOTRE AGE ?

2. QUEL EST VOTRE SEXE ?

☐ Homme

☐ Femme

3. QUELLE EST VOTRE FONCTION ?

**4. DEPUIS COMBIEN DE TEMPS OCCUPEZ-VOUS CETTE FONCTION DANS VOTRE ENTREPRISE
ACTUELLE ?**

**5. COMMENT VIVEZ-VOUS PERSONNELLEMENT L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION
(EAE) ?**

ANNEXE I

GLOSSAIRE RELATIF AUX QUESTIONNAIRES

- **L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION (EAE) :**

L'Entretien Annuel d'Évaluation est un entretien qui a lieu, en général entre deux personnes, l'Évaluateur (le Manager direct ou la personne N+1 du Salarié) et l'Évalué (le Salarié), une fois par an. Dans certaines entreprises, il peut se dérouler deux fois, voire quatre fois par an. L'objectif de cet entretien est, d'une part, d'évaluer le niveau d'atteinte des objectifs/résultats de l'Évalué sur une période donnée et d'évaluer le niveau de compétences mobilisées par le Salarié afin d'atteindre les objectifs/résultats attendus. L'EAE consiste également à définir les compétences à améliorer, à fixer de nouveaux objectifs, voire à établir un plan de formation et de carrière. Cet entretien peut ou non, en fonction des entreprises, aborder des discussions liées aux rétributions du Salarié (Augmentations de salaire, primes...etc.).

- **LA PERFORMANCE DE L'ÉVALUÉ :**

En théorie, la performance individuelle de l'Évalué = le feedback de l'évaluation de ses objectifs + le feedback de l'évaluation de ses compétences.

Cependant, certaines entreprises n'évaluent que les objectifs de l'Évalué et d'autres n'évaluent que leurs compétences ; elles ont tendance à associer le terme « performance » au feedback de l'évaluation des objectifs uniquement ou au feedback de l'évaluation des compétences de leurs salariés seulement.

- **L'ÉVALUÉ :**

L'évalué représente le Salarié sur lequel l'Évaluateur (en général, son Manager direct ou son N+1) émet un jugement sur la qualité de son travail et/ou sa performance. Lors de cet entretien, L'Évalué peut également donner son avis sur l'appréciation de l'Évaluateur à son égard.

- **L'ÉVALUATEUR :**

L'évaluateur représente le Manager direct de l'Évalué, qui est habilité à évaluer le salarié (l'Évalué).

- **LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE :**

La reconnaissance existentielle porte sur le Salarié en tant qu'individu distinct, doté de sentiments et d'intelligence et d'une expertise bien à lui. Il s'agit d'une reconnaissance accordée d'emblée à chacun, pour la simple raison qu'il est un être humain. La reconnaissance existentielle suppose qu'on s'adresse à la personne en tant qu'individu et non en tant que salarié.

- **LA RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT AU TRAVAIL :**

Il s'agit de la reconnaissance de l'investissement dans le travail selon laquelle le Salarié est reconnu pour ses efforts, son application à la tâche et la régularité de son investissement. Cette reconnaissance est mise en avant même si le Salarié n'a pas atteint ou a réalisé partiellement ses objectifs/performance.

ANNEXE I (Suite)

- **LA RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS :**

Elle porte sur le niveau d'atteinte des objectifs/performance du Salarié qui a permis de contribuer à un certain rendement et/ou productivité dans son équipe, son service ou son entreprise.

- **LE BESOIN D'AUTONOMIE OU LE SENTIMENT D'AUTONOMIE :**

Le Besoin d'autonomie est la possibilité pour le Salarié de décider volontairement de s'engager dans des tâches qui correspondent à ses propres ressources et valeurs. Le Salarié peut effectuer ses tâches de la façon qui lui convient le mieux, du moment qu'elles permettent d'aboutir au niveau de performance attendu par son Évaluateur.

- **LE BESOIN DE COMPÉTENCE OU LE SENTIMENT DE COMPÉTENCE :**

Le Besoin de compétence représente le sentiment d'efficacité que le Salarié éprouve dans son environnement de travail, qui se traduit par la confiance dans ses propres compétences et actions. Ce sentiment d'efficacité génère une envie constante d'apprendre, de s'améliorer et de relever des défis.

- **LE BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE OU LE SENTIMENT D'APPARTENANCE SOCIALE :**

Le Besoin d'appartenance sociale représente le Besoin d'établir des relations satisfaisantes et sécurisantes avec son Évaluateur ou son Manager direct. L'Évalué, a, de ce fait, le sentiment d'être compris, accepté, se sent en confiance et respecté par son Évaluateur.

- **LA COMPÉTENCE « ÉCOUTE » DE L'ÉVALUATEUR :**

L'habileté « Écoute » de l'Évaluateur consiste à aller bien au-delà de la fonction « entendre » et suppose de comprendre réellement les attentes, les contraintes et les émotions de l'Évalué dans le cadre de sa fonction. L'Évaluateur tient compte à la fois des faits et de l'émotivité de l'Évalué et est capable d'accueillir l'expression de points de vue divergents de la part de son Évalué tout en restant calme.

- **LA CONNAISSANCE DU TRAVAIL OU DE LA PERFORMANCE DE L'ÉVALUÉ PAR L'ÉVALUATEUR :**

L'Évaluateur doit connaître les différentes tâches composant le poste de l'Évalué et les contraintes de ce poste. Enfin, il doit évidemment connaître la performance de l'Évalué, c'est-à-dire si ce dernier est parvenu à atteindre les objectifs attendus et à mobiliser les compétences requises.

- **LE FEEDBACK :**

Le feedback représente la rétroaction ou le compte-rendu verbal suite à l'évaluation effectuée par l'Évaluateur sur la qualité ou la performance (quantité, objectifs, résultats, compétences, comportements) du travail de l'Évalué.

- **LE FEEDBACK DIGNE ET RESPECTUEUX :**

Le feedback digne et respectueux représente la façon dont l'Évaluateur communique le feedback à son Évalué. Cette communication doit prendre en compte le rôle de la dignité et du respect de l'Évalué.

ANNEXE I

(Suite)

- **LE FEEDBACK AVEC JUSTIFICATIONS :**

Le feedback justifié est lorsque l'Évaluateur donne des informations/explications détaillées sur l'appréciation faite auprès de son Évalué.

- **LE FEEDBACK JUSTE :**

Le feedback juste est lorsque l'Évaluateur donne un feedback qui correspond exactement ou le plus près possible à la contribution de l'Évalué à une performance définie. L'Évaluateur doit pouvoir se baser sur des critères d'évaluation préalablement définis en matière d'objectifs (= niveau de résultat(s) à atteindre par l'Évalué) et de compétences (= le choix par l'Évalué de la mobilisation de certaines compétences pour atteindre ses objectifs ainsi que le niveau atteint dans lesdites compétences)

- **LE FEEDBACK CONSTRUCTIF :**

Le feedback constructif est lorsque l'Évaluateur parvient à formuler un feedback sur une évaluation même négative de façon à la rendre acceptable par l'Évalué. Un feedback constructif ne concerne pas seulement une évaluation positive ; cela peut concerner également une évaluation négative dont le feedback peut être perçu par l'évalué de façon positive s'il est bien formulé par l'évaluateur.

ANNEXE J

E-MAIL (OU LETTRE D'INVITATION)

Bonjour Madame, Monsieur,

Etant Doctorante en Psychologie du travail à l'Université du Luxembourg, je me permets de vous contacter dans le cadre de mon projet de recherche sur **l'entretien annuel d'évaluation (EAE) et la reconnaissance psychologique au travail auprès des salariés**.

Cette recherche est encadrée par un Comité d'Encadrement de Thèse dont Prof. Dr. Claude Houssemand en est le directeur de thèse.

Actuellement, cette thèse comprend une partie théorique finalisée, large et prenant appui sur un ensemble de publications internationales en lien avec la psychologie du travail, les ressources humaines et le domaine de l'évaluation individuelle. En accord avec les membres du Comité d'Encadrement de Thèse et afin de passer à la phase empirique de mes recherches, je dois réaliser une enquête auprès d'entreprises représentatives du tissu économique luxembourgeois, à partir de trois questionnaires par entreprise.

Ces trois questionnaires sont destinés aux trois interlocuteurs suivants : le responsable RH ou un membre de la direction (s'il n'existe pas de Responsable RH dans l'entreprise), **un « Manager » de proximité (l'Évaluateur)** qui est habilité à évaluer et, **un employé (l'Évalué)**. Il me semble judicieux que le responsable RH ou un membre de la direction désigne respectivement l'Évaluateur et l'Évalué au sein de votre entreprise pour le remplissage des questionnaires. Vous trouverez ci-joint les 3 questionnaires respectifs ainsi qu'un glossaire s'y rattachant. **Nous vous recommandons de bien vouloir lire le glossaire avant de remplir les questionnaires.**

La passation d'un questionnaire prend environ 45minutes.

Les données issues de ces 3 questionnaires par entreprise seront totalement « anonymisés », compilés et encadrés par le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) du 25 mai 2018. Trois parties auront accès aux résultats de cette étude : le responsable RH ou un membre de la direction de votre entreprise, le Comité d'Encadrement de Thèse de l'Université du Luxembourg et moi-même, Ernestina Tancredi, Doctorante.

Si vous souhaitez ma présence pour la passation des questionnaires, nous pouvons organiser des entretiens dans vos locaux.

En vous remerciant d'avance et restant à votre entière disposition pour tout complément d'informations, veuillez agréer, Madame..., Monsieur..., l'expression de mes sincères salutations,

Ernestina Tancredi
Doctorante en psychologie – Université du Luxembourg
(Tél : 661 29 19 70 ; e-mail : ernestina.tancredi.001@student.uni.lu)

ANNEXE K

TABLEAU DE BORD SUR L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE RESTITUTION DES QUESTIONNAIRES

Nom de l'entreprise	Nom de l'interlocuteur et fonction	Tél.	Mail	Nombre d'entreprise ayant répondu au moins à 1 questionnaire	Questionnaire DRH/DG/DAF - Colonne F	Questionnaire Évaluateur - Colonne G	Questionnaire Évalué - Colonne H	Nombre de questionnaires par entreprise - Colonnes F+G+H	Commentaires	Date de relance	Ne pas rappeler et raisons
1				1	1	1	1	3			
2				1	1	1	0	2			
3				1	1	0	0	1			
4				1	0	1	1	2			
5				0	0	0	0	0			
6				1	1	1	1	3			
7				1	0	1	1	2			
8				1	1	0	0	1			
9				1	1	1	1	3			
10				1	1	0	0	1			
11				0	0	0	0	0			
12				1	0	1	1	2			
13				1	1	0	0	1			
14				1	1	1	1	3			
15				0	0	0	0	0			
16				1	1	1	1	3			
17				1	1	0	0	1			
18				0	0	0	0	0			
19				1	1	1	1	3			
20				1	1	1	1	3			
21				0	0	0	0	0			
22				1	1	1	0	2			
23				1	1	1	0	2			
24				1	1	1	1	3			
27				1	1	1	1	3			
28				1	1	1	1	3			
29				1	1	1	1	3			
30				1	1	1	1	3			
31				1	1	0	1	2			
32				1	1	1	0	2			
33				1	1	0	1	2			
34				1	1	1	1	3			
35				1	1	0	0	1			
36				1	1	0	1	2			
37				1	1	0	0	1			
38				1	0	1	1	2			
39				1	1	0	1	2			
40				1	1	1	1	3			
Jusqu'à 350				0	0	0	0	0			
TOTAL				33	29	22	22	73			

ANNEXE L

NOMENCLATURE (POUR LE PARAMÉTRAGE DANS SPSS)

NOMENCLATURE SECTEUR D'ACTIVITÉ

SECTEUR	Numéro de paramètre
Banque	1
Industrie	2
Commerce	3
Activités juridiques, comptables et scientifiques	4
Hébergement et Restauration	5
Transport et Entreposage	6
Electricité, gaz et vapeur	7
Construction	8
Santé	9
Eaux et déchets	10
Enseignement	11
Information et communication	12
Activités de services administratifs et de soutien	13
Activités immobilières	14

NOMENCLATURE EFFECTIF

EFFECTIF	Numéro de paramètre
< 50 salariés	1
Entre 51-200 salariés	2
Entre 201-500 salariés	3
>501 salariés	4

NOMENCLATURE CATEGORIE QUESTIONNAIRE

CATQUEST	Numéro de paramètre
DRH/DG/DAF	1
ÉVALUATEUR	2
ÉVALUÉ	3

NOMENCLATURE AGE

AGE	Numéro de paramètre
25-30 ans	1
31-45 ans	2
+45 ans	3
Aucun	0

ANNEXE L

(Suite)

NOMENCLATURE SEXE

SEXE	Numéro de paramètre
Homme	1
Femme	2
Pas de réponse	0

NOMENCLATURE POSTE DE TRAVAIL

POSTE OCCUPE	Numéro de paramètre
Directeur des ressources humaines (à partir de 1000 salariés)	1
Responsable des ressources humaines	2
Assistant Ressources humaines/Assistant formation	3
Gestionnaire de salaires	4
Responsable de la formation et/ou de la performance	5
Responsable commercial /Directeur commercial/ Responsable technico-commercial// Responsable gestion de fortune	6
Commercial/Technico-Commercial	7
Responsable qualité	8
Directeur de structure/ Directeur général	9
Directeur adjoint de structure/ Directeur adjoint	10
Responsable de structure/Responsable de service/ Team Leader	11
Assistant de direction/ Assistant de département/ Assistante/ Employé de bureau	12
Responsable de la production	13
Infirmier	14
Responsable IT	15
Chef de projets IT	16
Responsable administratif et financier	17
Responsable des achats/Supply Chain	18
Comptable	19
Rédacteur en chef	20
Responsable marketing	21

NOMENCLATURE ANCIENNETE

ANCIENNETE	Numéro de paramètre
> =1 an	1
Entre 1 an et 5 ans	2
Entre 5 ans et 10 ans	3
>10 ans	4

ANNEXE L

(Suite)

)

NOMENCLATURE DEGRE IMPORTANCE EAE

DEGRE IMPORTANCE EAE	Numéro de paramètre
Pas du tout important	1
Pas important	2
Indifférent	3
Important	4
Tout à fait important	5
Aucun	0

NOMENCLATURE PARTICIPATION ÉVALUÉ

PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ	Numéro de paramètre
Non	1
Oui	2
Partiellement	3
Aucun	0

NOMENCLATURE PARTICIPATION ÉVALUÉ/ RECONNAISSANCE GÉNÉRALE

PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ/ RECONNAISSANCE GÉNÉRALE	Numéro de paramètre
Pas du tout d'accord	1
Pas d'accord	2
Indifférent	3
D'accord	4
Tout à fait d'accord	5
Aucun	0

NOMENCLATURE PARTICIPATION ÉVALUÉ/ RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE

PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ/ RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE	Numéro de paramètre
Non	1
Oui	2
Aucun	0

NOMENCLATURE PARTICIPATION ÉVALUÉ/ RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT

PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ/ RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT	Numéro de paramètre
Non	1
Oui	2
Aucun	0

ANNEXE L

(Suite)

NOMENCLATURE PARTICIPATION ÉVALUÉ/ RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS

PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ/ RECONNAISSANCE RÉSULTATS	Numéro de paramètre
Non	1
Oui	2
Aucun	0

NOMENCLATURE PARTICIPATION ÉVALUÉ/ BESOIN D'AUTONOMIE

PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ/ BESOIN D'AUTONOMIE	Numéro de paramètre
Non	1
Oui	2
Aucun	0

NOMENCLATURE PARTICIPATION ÉVALUÉ/ BESOIN DE COMPÉTENCE

PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ/ BESOIN DE COMPÉTENCE	Numéro de paramètre
Non	1
Oui	2
Aucun	0

NOMENCLATURE PARTICIPATION ÉVALUÉ/ BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE

PARTICIPATION DE L'ÉVALUÉ/ BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE	Numéro de paramètre
Non	1
Oui	2
Aucun	0

ANNEXE M

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE

Réponses par répondant du Groupe DRH/DG/DAF

- Description de fonction claire ; faire le point sur les objectifs fixés d'un commun accord ; relation de confiance entre l'évalué et l'évaluateur
- Bien préparer l'entretien - Bien connaître son collaborateur et son métier- climat de confiance entre le collaborateur et le responsable - Écoute et communication
- Bonne préparation -Donnez un feedback positif-Écoutez l'évalué- Fixer des objectifs SMART
- Clear (SMART) objectives- be both well prepared- Plan enough time - Focus on development opportunities
- Climat de confiance. L'évaluateur et l'évalué doivent comprendre que l'EAE est un exercice visant à développer le salarié et non un carnet scolaire de notes
- D'avoir un bon dialogue, une discussion entre l'évaluateur et l'évalué. Fixer des objectifs individuels et des objectives de groupe et d'en discuter ensemble
- Des attentes claires pendant et durant l'année- du feedback régulier- un environnement ouvert, focalisé sur comment aider l'employé et donner sa meilleure contribution- un processus rigoureux, assurant transparence, cohérence managériale et l'égalité des chances -une bonne formation des Managers
- Disponibilité du Manager et de l'évalué. Formation du Manager aux conversations difficiles, à la communication et à l'écoute. Préparation des entretiens par chaque partie (collections des faits, exemples...)
- Fiche donnée au salarié pour se préparer à l'avance. Objectivité des critères. Temps accordé
- Formation à l'entretien. Préparation des 2 côtés. Respect et confiance. Conditions de déroulement (disponibilité, pas de tél...). Suivi des engagements pris.
- L'EAE doit pouvoir évaluer la qualité du travail de la personne, ses compétences humaines et sa contribution dans le développement de l'entreprise- L'évaluateur doit pouvoir aussi bien faire passer des messages positifs que négatifs

ANNEXE M

(Suite)

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE

Réponses par répondant du Groupe DRH/DG/DAF

- L'important est d'avoir fait un suivi tout au long de l'année avec le collaborateur. Il faut le laisser s'exprimer, accueillir ses remarques de manière positive. Les intervenants doivent s'adresser avec respect
- La durée de l'entretien : ni trop long, ni trop court. : 45 minutes est idéal. Planification de l'entretien ; respect du planning. L'entretien doit être préparé par chaque salarié et responsable. Écoute active de la part du responsable ; le salarié doit être à l'aise et libre de parler. Détermination des objectifs clairs et précis pour n+1. Feed back sur les demandes.
- La préparation, le feedback justifie et le suivi
- Le Responsable Hiérarchique ET le Collaborateur savent ce qui est attendu lors cet entretien, quel est le rôle de chacun et quelle forme cela doit prendre. Plus globalement l'ensemble des salariés savent quels sont les buts de cet entretien et sous quelle forme le process est déployé etc... Préparation de l'entretien par le Responsable Hiérarchique ET le Collaborateur. Un feedback sur les points d'amélioration ET les points positifs. Un feedback sur base de faits. Un environnement qui permet un réel échange. On parle du passé et on aborde le futur et les attentes. On définit un plan de développement en lien avec ce qui est attendu pour l'année à venir, voire pour le moyen terme, Quel que soit le contenu de l'entretien, on termine sur un message positif ou de progrès
- Objectivité et écoute. Echange constructif avec feedback positif + de développement. Professionnel (Manager formé). Suivi= prévoir au moins 2 autres entrevues dans l'année pour avancer sur les points discutés. Se fixer des objectifs. Se respecter
- Objectivité- Ne juger que les points prévus dans l'évaluation - Faire sentir à l'évalué que l'EAE est important - Se limiter à la période écoulée depuis la dernière évaluation - Ne pas faire de promesses- Baser l'EAE sur des exemples déjà connus ou discutés avec l'Évalué
- Prendre le temps - écouter-dialoguer. 1 évaluateur pour 1 évalué : 2 évaluateurs en même temps est interdit. Etre spécifique (donner des exemples lors du feedback) - Etre un soutien- donner des conseils - rester bienveillant - Reconnaître les efforts autant que les accomplissements. Reconnaître les forces naturelles de l'évalué et conseiller pour en maîtriser les revers

ANNEXE M

(Suite)

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE

Réponses par répondant du Groupe DRH/DG/DAF

- Préparation en amont par l'évaluateur et l'évalué. Se dégager le temps nécessaire pour le réaliser. Définir un endroit neutre pour ne pas être dérangé
- Préparation à l'entretien par distribution d'un jeu de questions comme base de la conversation entre le/la salarié(e) et son Manager. L'entretien n'est pas une formalité, c'est une pause durant laquelle l'échange et le retour d'expériences sont privilégiés afin d'installer chacun dans un climat constructif.
- transparency from management to employees and vice-versa
- Transparency from management to employees at all levels of the hierarchy. A good relationship from manager to employee. A well-trained manager who does understand. Managers need to be well trained to be able to provide constructive feedback to the employees and make them feel comfortable to be open to this constructive feedback. Situational leadership, who has a very good understanding of the employees' strengths and weaknesses and who is focusing on using the competencies of the employees rather than focusing on deficiencies. Managers need to be well trained to be able to provide constructive feedback to the employees and make them feel comfortable to be open to this constructive feedback.
- Très important pour l'évaluateur et l'évalué
- Trust, teamwork
- Un bilan commun. Un dialogue constructif. Un acte documenté. Un lieu pour décider, agir et améliorer. Un acte de management : coaching – motivation – développement
- Un bonne organisation (réflexion et suivi continus durant l'année), anticipation des critères d'évaluation (critères objectifs et mesurables clairement définis avec l'évalué), écoute et communication ouverte
- Un tel entretien se prépare en avance, aussi bien par l'évaluateur que par l'évalué. Une bonne préparation est essentielle. L'auto évaluation est intéressante et donne un plan de route pour entamer la discussion de l'EAE.
- Une bonne connaissance de la fonction exercée. Une bonne préparation de l'entretien. L'instauration d'un dialogue constructif

ANNEXE M
(Suite)

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE

Réponses par répondant du Groupe DRH/DG/DAF

- Une bonne explication préalable pour tous (manager managé) des buts et des intérêts individuels et pour l'organisation de l'exercice. Une bonne préparation d'un côté et de l'autre. Des critères d'évaluation « smart ». Des points réguliers dans l'année pour que l'évaluation annuelle ne soit pas une « surprise » mais la continuité des échanges et des constats sur l'année écoulée. Des rendez-vous intermédiaires pour faire le point de l'avancé des objectifs fixés
- Une bonne préparation afin d'aborder les sujets essentiels de l'année écoulée et à venir ; Une bonne communication tout au long de l'année,
- Une bonne préparation de la part des 2 parties- un moment privilégié et dédié à ce moment uniquement- ne pas se baser uniquement sur les faits récents mais faire un bilan
- Une bonne préparation par l'évaluateur et par l'évalué ; un climat de confiance
- Une bonne préparation- une bonne introduction du sujet par l'évaluateur- une bonne allocation du temps (1/3 du temps sur l'année écoulée et 2/3 sur l'avenir - un lieu d'échange avant tout pour le salarié évalué- une conclusion positive
- Une bonne préparation. Un temps imparti uniquement consacré au responsable-Un cadre différent -Une discussion franche, constructive -Une écoute active -Des objectifs clairs et précis
- Une bonne préparation. Un temps suffisant planifié à l'avance, Écouter d'abord le collaborateur
- Une bonne préparation. Une trame appliquée à tous les collaborateurs. Le temps nécessaire pour que l'évalué s'exprime. Bienveillance et exigence
- Une communication tout au long de l'année afin d'éviter les mauvaises surprises- une évaluation qui porte sur l'ensemble des réalisations de l'année et non juste celles des derniers mois- une évaluation qui se veut objective basée sur des faits quantifiables- une évaluation préparée qui met en avant le respect des collaborateurs-une évaluation qui met l'accent sur les axes de progression- le choix du moment et de l'endroit
- Preparation from both sides-Constant follow-up over the year- Allocating enough time for preparation and conducting the appraisal interview

ANNEXE M
(Suite)

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE
Réponses par répondant du Groupe DRH/DG/DAF

- Respect-Ecoute active - Bienveillance - Etre juste - Transparence- La planification dans le temps - Endroit neutre et calme - L'entretien ne doit pas être interrompu- L'évaluation ne doit pas se baser sur les traits de personnalité de l'évalué, ni sur les affinités avec lui/elle mais sur les résultats/compétences liées au travail étayés de faits significatifs et objectifs- L'évaluation doit être prise au sérieux et abordée de manière bienveillante-Les enjeux clefs explicitant les engagements de la banque en matière d'égalité des chances et l'intégration de ces critères dans le processus d'évaluation doivent être articulés avec les sujets qui seront abordés lors de l'EAE à savoir la formation, la gestion de carrière, la gestion du temps de travail.....etc.

ANNEXE N

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE

Réponses par répondant du Groupe Évaluateurs

- Il faut une ambiance détendue (de préférence pas au bureau du chef). A la fin de l'entretien, il faut rédiger et signer un rapport pour documenter les points saillants. Le salarié, l'évaluateur et le bureau des RH ont droit à une copie. L'entretien doit être préparé des 2 côtés. Le salarié doit être écouté, avoir la possibilité de donner son point de vue
- Bien avoir préparé le RDV- La phase de fixation des objectifs qui soient compris par les deux cotés est un passage obligé.
- Discuter de tout avec le collaborateur dans un esprit ouvert et honnête. Connaître sa motivation et ses attentes. Faire le bilan de ses efforts
- Ecoute- Préparation de l'entretien
- Etre bien préparé avec de bons arguments et des exemples concrets. Mettre l'évalué dans les meilleures conditions (climat de confiance)
- L'évaluateur doit être en mesure de faire le point sur les missions de l'évalué, transparence et dialogue sont indispensables. L'Évaluateur doit bien être formé pour pouvoir mener un entretien constructif. Respect mutuel
- Good preparation from both sides, know your figures, implication in events, implication in business development, support to colleagues Preparation should be done early in the year, so appraised person knows what to expect, and what is expected from him/her. Regular performance review will avoid bad surprise, and will improve focus on objectives and priorities. An appraisal is an open discussion with input (and output) from both participants
- Il faut que ce soit un échange entre les 2 parties et non un monologue. Il faut prendre le temps d'écouter et comprendre son interlocuteur
- Il s'agit d'un échange important qu'il convient de préparer à l'avance et qui permet de faire un point sur l'année écoulée et de fixer les objectifs futurs. Cet échange ne doit être, en aucun cas, conflictuel.
- L'EAE doit permettre de confirmer un lien factuel et émotionnel - Il doit permettre de réduire des tensions, voire des frustrations et doit contribuer au développement de l'évalué

ANNEXE N

(Suite)

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE

Réponses par répondant du Groupe Évaluateurs

- La condition essentielle de réussite d'un EAE est d'adopter une approche constructive plutôt que venant sanctionner le travail effectué sur l'année. L'entretien ne doit pas constituer une fin en soi mais davantage le point de départ vers une nouvelle année de collaboration, afin que celle-ci soit la meilleure possible. Ainsi, l'évalué doit se sentir partie prenante de cet EAE : un dialogue doit s'instaurer, un EAE prenant la forme d'un sermon aurait nécessairement une portée limitée car il n'inclurait pas l'évalué dans le processus d'évaluation et limiterait sa mobilisation vers les objectifs qui seront les siens.
- La préparation du contenu et des conditions de l'entretien. Etre dans le bon état d'esprit. Effectuer le suivi des points d'action éventuels
- La préparation en amont- Une planification à l'avance- Faire l'EAE dans des moments dits creux (matin par exemple) - être disponible- confiance et proximité avec l'évalué. Feedback tout au long de l'année afin que l'entretien annuel soit une résultante des échanges passés. C'est un dialogue et non pas un moment descendant
- La préparation. Il faut observer et communiquer tout au long de l'année et le récapituler au moment de l'entretien-Appuyer l'argumentaire avec des exemples concrets afin que l'employé puisse s'identifier et se reconnaître.
- Préparation -savoir féliciter- savoir indiquer les éléments à améliorer avec bienveillance - écoute - savoir projeter les personnes
- Préparation de l'entretien (faits, structure, feedback de tierces personnes), conclusions claires
- Préparation de l'Évaluée, préparation de l'évaluateur (Comprendre et anticiper les attentes de l'évalué). Communication continue tout au long de l'année. Alignement des deux parties quant aux valeurs de l'entreprise
- Préparation en amont du manager à l'entretien. Pre-work 360 de l'évalué. Entretien calme, de façon sereine et formelle.
- Se prendre le temps nécessaire. Etre factuel. Définir des objectifs et des attentes clairs. Transparence sur les chiffres/Performance = rémunération
- Une bonne préparation de la part des deux intéressés. Un isolement du quotidien. Un esprit "ouvert" d'écoute. Franchise+transparence

ANNEXE N

(Suite)

LES CONDITIONS DE SUCCÈS DE L'EAE

Réponses par répondant du Groupe Évaluateurs

- Une bonne préparation des 2 parties. Confiance et écoute. Etre factuel. Etre complètement disponible pendant cet échange. Ne pas être dérangé. Bienveillance.
- Une bonne préparation tant pour l'évalué que pour l'évaluateur. Les éléments chiffrés ne doivent pas être les uniques points abordés. L'évaluateur doit être en écoute absolue au début de cet entretien. Les premiers points abordés doivent être impérativement les éléments positifs réalisés ou vécus par l'évalué !
- Une préparation en amont des deux côtés, une communication transparente, de la bienveillance
- We have to follow the right process, using the right tools. Transparency and open dialogue are key to conduct appraisal reviews
- L'écoute mutuelle et la possibilité de parler ouvertement et sincèrement sans se sentir mal interprété ou jugé

ANNEXE O

TRADUCTION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Réponses par répondant du Groupe DRH/DG/DAF

- Augmentation de salaire-bonus-primés. Mobilité interne - feedback régulier-valorisation des salariés
- Augmentations de salaire + primes+félicitations
- Bonus et enveloppes salaires discrétionnaires- réunions d'information trimestrielles CADRES pour feedback collectif- Happy Hour pour tous les collaborateurs + entretien d'évaluation encadrée par RH + fête de fin d'année
- Commentaires sur les évaluations. Drink en remerciements de travaux exceptionnels. Promotion. Bonus discrétionnaire et augmentations. Programmes de développement et de fidélisation
- Des félicitations publiques et privées. Des primes discrétionnaires en fonction de l'investissement personnel et de la performance. La responsabilisation : évolutions dans l'organigramme, prise en charge de sujets transversaux. Des entretiens formels et informels : s'intéresser au travail de l'évalué. Augmentations accélérées.
- Eléments de rémunération (augmentation salariale + bonus). Promotion. Plus de responsabilités
- Feedback individuel - Evaluation annuelle - Célébration des succès par des événements réguliers - 2 événements annuels pour réunir l'ensemble des collaborateurs
- Financial rewards and appreciation.
- Flexibilité (on est arrangeant pour les congés et les planning), formations en fonction des demandes/Besoins, évolution professionnelle et de salaire, avantages en nature (place de parking, carte essence)
- Formation en fonction des Besoins de l'employeur mais aussi du responsable-Prime liée à des objectifs à atteindre
- Formation, rémunération, évolution de carrière
- Formation. Prime. Augmentation de salaire. Promotion

ANNEXE O

(Suite)

TRADUCTION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Réponses par répondant du Groupe DRH/DG/DAF

- Implication dans les décisions -Donnez du feedback positif-Remerciez le collaborateur pour son travail et son implication-Donnez accès à des formations
- L'EAE est l'occasion de cette reconnaissance en ce sens qu'il peut mener à une décision de promotion/augmentation de salaire. Il existe aussi un système de primes discrétionnaires. Les Managers sont encouragés à valoriser les réalisations de leurs collaborateurs/équipes.
- La possibilité de travailler sur des projets intéressants, voire stratégiques- Le feedback du Manager lorsque le travail répond ou dépasse les attentes- L'opportunité de suivre des formations ou des séminaires- L'évolution de fonction (élargissement des responsabilités, mobilité interne) -L'évolution salariale
- La prise de conscience de la contribution de chacun à la stratégie et ou résultats de l'entreprise - la confiance accordée pour fixer d'autres objectifs pour l'année suivante dans une logique de développement des salariés- une éventuelle perspective de mobilité pour accompagner le développement des salariés
- La récompense financière comme reconnaissance n'a pas lieu dans mon entreprise. Respecter un chacun, dire bonjour, merci etc. sont des règles qui sont véhiculées dès l'entrée en service des nouveaux collaborateurs et elles sont régulièrement rappelées. Nous avons une brochure qui explique les valeurs de l'entreprise et l'interaction entre salarié et client et la relation entre collègues de travail. La reconnaissance se fait également en prenant des nouvelles de la personne, de consulter les employés régulièrement, leur confier un projet/tâche spécifique, gérer les talents en proposant un plan de formation et un plan de carrière ; permettre un aménagement des horaires de travail
- La reconnaissance au travail est traduite par la valorisation des succès. Nous ne personnalisons jamais un échec, il est collectif. Au sein de notre société, le mot « MERCI » est fondamental.
- La reconnaissance au travail se traduit majoritairement par une politique RH tournée vers la promotion interne. Chaque poste disponible est proposé en amont en interne par le biais de mémos.

ANNEXE O

(Suite)

TRADUCTION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Réponses par répondant du Groupe DRH/DG/DAF

- La reconnaissance de la performance se formalise dans un rating des objectifs (above expectations, meet expectations, below expectations) - cela donne une matrice de 3*3- l'ensemble des managers de chaque direction calibre cette matrice pour s'assurer que la performance est évaluée de façon cohérente dans les sous-équipes- La matrice calibrée sert de base pour identifier les 10% de Top Performers et pour décider des augmentations de salaire et des bonus individuels
- La reconnaissance financière par des augmentations individuelles, des primes d'objectif, des primes exceptionnelles- L'investissement dans la croissance des équipes (prise en charge de formations certifiantes, rôles additionnels distincts de la fonction principale et accompagnés de lettres d'objectifs rémunérés, career path, prise en compte de souhaits de mobilité ou de croissance transversale (changement de fonction, de département, de gouvernance)
- Le CEO adresse des messages individuels à des personnes qui ont eu un engagement fort. Pour les managers, il y a un incitant financier annuel lié à l'atteinte des objectifs. Nous organisons 2 fêtes du personnel annuels- les Managers ont la discrétion d'attribuer les bonus individuels aux meilleures contributions- un bonus collectif existe aussi et rétribue tous les employés pour l'atteinte du KPI au niveau de la banque
- Nomination "Employé du Trimestre"+ nomination "employé de l'année", le tout encadré d'une prime. Primes ponctuelles de performance. Bonus annuel suivant niveau hiérarchique
- Par des petits entretiens individuels
- Par un bonus lié aux résultats des objectifs annuels de la personne/Participation à certains projets
- Par un complément de fin d'année. Par du feedback régulier (dans les deux sens)
- Pas de système de rémunération suivant la performance individuelle

ANNEXE O

(Suite)

TRADUCTION DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Réponses par répondant du Groupe DRH/DG/DAF

- Pas facile de répondre à cette question. L'entretien annuel est un axe qui doit permettre cela. La relation avec le responsable hiérarchique est fondamentale. Globalement je pense que nous ne sommes pas très à l'aise à donner des feedbacks positifs ; L'augmentation salariale est un autre axe. Les actions de développement sont établies et perçues par les collaborateurs comme de la reconnaissance ; Ceci étant tant valable pour des fonctions d'un certain niveau dans l'organisation ; Des événements ponctuels viennent saluer des performances ; Cela peut être général si l'usine a atteint un beau résultat. Cela peut être individuel ou pour une équipe qui a connu une réussite. De façon mensuelle, un award est octroyé ; Certaines catégories de fonctions bénéficient d'un bonus ou d'une voiture de fonction. La convention collective reconnaît l'ancienneté des collaborateurs ; Le comité des fêtes organise des événements : le dernier en date, remise de chocolats pour Pâques.
- Pay for performance philosophy- High performance leads to promotions and/or stretched assignments- Executive exposure through Strategic deployment Projects
- Recognition program with different actions available
- Reconnaissance financière (bonus, augmentation salariale. Reconnaissance du manager et de la direction. Reconnaissance par la construction d'un parcours professionnel (formations, missions complémentaires, préparation à une nouvelle formation). Award annuel.
- Reconnaissance monétaire+reconnaissance des efforts, des idées, des contributions, pour son temps de présence
- Reconnaissance sociale : merci ; reconnaissance monétaire : augmentation ; évolution de poste
- Remerciements. Bonus (limites aux hors convention). Events divers. Evolution de carrière (horizontale & verticale)
- Salaire payé à temps et à l'heure. Lettres de félicitations avec bons cadeaux ; primes annuelles assez conséquentes ; prime ancienneté pour ouvriers ; échange -feedback ; Entretiens constructifs pour la reconnaissance négative
- Sous forme de primes annuelles versées ou augmentations de salaires. Evolution au sein de l'entreprise (affectation à un poste supérieur)
- Possibilité d'évolution au sein de la société. Félicitations

ANNEXE P

LE VÉCU PERSONNEL DE L'EAE PAR LES ÉVALUATEURS

Réponses par répondant du Groupe Évaluateurs

- Bonne occasion de prendre du recul pour discuter avec les membres de l'équipe. La nécessité de passer parfois des messages sensibles ou difficiles peut être désagréable et ne vient pas naturellement.
- C'est beaucoup de travail de data crunching préalable, puis il faut établir les messages clés à passer. J'éprouve toujours beaucoup de stress avant. L'évaluation en elle-même est normalement toujours cordiale, on émet les forces et les faiblesses de chaque employé et de chaque gérant. Et on définit ensemble un but à atteindre.
- C'est toujours un moment intéressant
- C'est un défi car il faut parler vrai et savoir ce qu'on a envie d'aborder, parler d'axes de développement et aussi écouter l'autre
- Celui que je mène auprès de mes collègues, cela dépend de comment l'évalué envisage l'EAE de son côté : plus grande est l'attente, mieux préparé je devrais être. Un autre cas de figure nécessite une préparation particulière afin de rendre l'EAE constructif : lorsque la performance n'a pas été du niveau escompté. Il faut construire l'entretien de façon à ce que l'issue soit positive (nouveaux objectifs) même si le contenu de l'évaluation est passable.
- Certains EAE sont plus difficiles à conduire que d'autres. Il est évident qu'il n'est jamais agréable de demander à un évalué de travailler sur beaucoup d'axes d'améliorations. Il est aussi déstabilisant quand un évalué ne se rend pas compte que son travail peut être amélioré. De plus certains évalués restent encore trop concentrés sur la réussite de leurs objectifs sans se rendre compte que leur comportement pour y arriver est tout aussi important.
- Comme un moment d'échange serein avec son collaborateur, une opportunité de se centrer sur son vécu et son développement professionnel
- Depends on the appraised, how open and interesting the discussion is. Always ask whether the appraisal was to the expectations of the appraised. One of the most interesting parts is the reverse appraisal, where you can learn a lot. Giving bad news is sometimes quite difficult, but can be avoided if this comes back on a regular basis in the performance reviews. The coaching part, how to make others play better, is perceived as a stimulating element

ANNEXE P

(Suite)

LE VÉCU PERSONNEL DE L'EAE PAR LES ÉVALUATEURS

Réponses par répondant du Groupe Évaluateurs

- Doit mettre un filtre - ce n'est pas naturel - la préparation à la dernière minute-difficile de fixer/trouver des objectifs
- Il donne l'occasion de valoriser les salariés et de leur donner envie de s'investir dans leur travail.
- Il donne l'occasion de valoriser les salariés et de leur donner envie de s'investir dans leur travail. Il faut tout faire pour que ce moment soit agréable et ouvert à la communication
- J'aime beaucoup les entretiens parce que c'est une très bonne occasion de recevoir du feedback sur la situation actuelle dans l'équipe. Cela est très précieux pour le développement de l'équipe et de la relation entre chef et salarié
- J'évalue les membres de mon équipe sur base biannuelle de manière assez formelle car même si dans l'équipe la discussion est toujours possible et que je me montre toujours ouverte à une discussion si quelqu'un la demande, j'estime qu'il est important malgré tout d'instaurer une occasion formelle pour permettre à chacun de s'exprimer dans un cadre structuré, et me permettre également de pouvoir exprimer certaines choses de manière plus « officielle ».
- Je le vis comme un exercice trop lourd et stéréotypé - On ne devrait pas avoir Besoin d'un EAE pour évaluer une personne de son équipe
- Je vis l'EAE dans un état d'esprit similaire à celui que je donne. Je m'attends donc à des confirmations de ce que je suis déjà censé savoir. Si je devais faire une analogie avec mon quotidien, c'est un peu comme les weeklies meeting que j'ai avec mes managers. Quand ils arrivent en point, je connais déjà les tenants et aboutissants car en contact de manière quotidienne avec eux
- La préparation est toujours une étape fastidieuse de par le nombre de salariés dans mon équipe. Je regrette cependant que certains points échangés avec le collaborateur ne soient pas exploités (ex : les demandes de formations ne sont pas toujours prises en considération et les salariés n'ont aucun retour). Parfois difficile de trouver des objectifs individuels. Les objectifs dans mon domaine d'activité ne sont pas toujours quantifiables et le ressenti me dérange quelques fois. J'ai toujours cependant bien vécu ces échanges. Ils permettent au responsable comme au salarié de se remettre en question et de progresser.

ANNEXE P

(Suite)

LE VÉCU PERSONNEL DE L'EAE PAR LES ÉVALUATEURS

Réponses par répondant du Groupe Évaluateurs

- Moment d'écoute pour laisser l'évalué parler – feedback en miroir inversé- moment de retour- écrit une fois par an. Un moment important d'échange où doit ressortir des points d'améliorations pour les deux parties
- Moment privilégié avec l'évalué
- Most of appraisals are friendly with a considerable view of both parties- There are some candidates who fear a bit the appraisal although they had good previous experiences during the appraisal.
- Parfaitement bien!
- This is a good opportunity to put things clear at a given point in time. Discussions can be difficult sometime therefore coaching is very important. Annual appraisal is conducted at a given point in time but this is critical to maintain a dialogue along the year so that nothing comes as a surprise during the formal review.
- Toujours très bien dans la mesure où les commentaires sont faits tout au long de l'année. Il n'y a jamais de mauvaises surprises lors d'une évaluation. La vraie évaluation (non écrite) se fait tout au long de l'année
- Très bien.
- Très positif comme très négatif
- Très positivement. Moment privilégié, de partage qui permet tout à chacun de prendre le temps d'une rétrospective, d'analyse, et de fixer les clés/objectifs à venir mais surtout les améliorations attendues.
- Un moment important qu'il faut réussir - Enjeux importants - Il faut réussir à faire passer des messages importants - Plus facile à faire si le retour est positif
- Validation « « formelle » du travail annuel et de la relation de travail. Occasion entre autres, d'aborder de façon plus structurée le plan de développement et les objectifs de carrière.

ANNEXE Q

LE VÉCU PERSONNEL DE L'EAE PAR LES ÉVALUÉS

Réponses par répondant du Groupe Evalués

- At a certain point, it is good to talk about targets and skills and to discuss possibilities however in practice management is providing the targets and it is about realizing the targets and less towards skills (of course not taking into count the obligated trainings due to Mifid and regulations)
- Bien
- Bien. C'est en général l'occasion de recevoir un feedback concret sur le travail effectué durant l'année écoulée, de discuter de ses forces et de ses points d'amélioration, d'avoir une discussion de carrière avec son N+1
- C'est le moment de faire le bilan de l'année de pouvoir aborder plus en profondeur mes points forts mes faiblesses. D'aborder les axes de développement éventuels et construire un éventuel plan de formation
- C'est une formalité, mais un entretien est toujours utile pour améliorer ses capacités et c'est éventuellement une bonne occasion de pouvoir discuter pour régler certains problèmes internes.
- Cela permet de s'améliorer
- Comme si c'était un examen de fin d'année, il faut s'y préparer et faire le bilan
- I think this a useful meeting to have, to summarise the year together and re-discuss what went well/ what can be improved
- Il s'agit d'un moment privilégié avec mon manager où un bilan est tracé de l'année écoulée concernant ma performance, mes compétences et ma place dans l'équipe et la société. Cette occasion permet de partager et d'échanger nos perceptions et préparer au mieux l'année suivante avec une fixation d'objectifs plus pertinente que l'année précédente
- Je considère cet évènement comme la synthèse des échanges annuels entre le manager et son équipe
- Je le vis de façon très positive et considère cet exercice nécessaire. Il permet d'échanger sur les réalisations de l'année, l'atteinte ou non de mes objectifs, et de ce qui peut l'expliquer. Mais aussi d'obtenir de mon Manager les conseils et les clefs pour atteindre mes objectifs

ANNEXE Q

(Suite)

LE VÉCU PERSONNEL DE L'EAE PAR LES ÉVALUÉS

Réponses par répondant du Groupe Evalués

- Je suis certes stressé mais vu que j'ai un bon rapport avec mon supérieur, je suis confiant que l'entretien se déroule sereinement et professionnellement.
- L'occasion de faire un arrêt sur image
- Last year it was the first time that I receive a professional AAI. Before, for me, the AAI was not interesting and relevant
- Mitigé entre formalité et opportunité pour aborder sujets dont on ne parle pas au quotidien, C'est nécessaire car occasion de mettre des choses sur la table. Pas nécessaire si cela ne se traduit pas par des actions
- Moment crucial dans l'évaluation de l'employé. Faire le point sur les objectifs de l'année précédente et évaluer s'ils ont été atteints. Je m'attends à avoir un feedback et surtout pas un feedback auquel je ne m'attendais pas du tout : on doit avoir une bonne communication toute l'année et pas seulement à cet entretien. Je m'attends à être challengée et à voir que mon entreprise investit et me pousse à m'améliorer.
- Moment d'échange avec mon responsable. Bilan de l'année écoulée
- Occasion de faire le point sur son travail/sa performance lors de l'année écoulée, l'activité et les challenges à venir, et d'échanger sur ses aspirations
- Pas mal car beaucoup d'échanges durant l'année. Pas de surprises.
- Pas toujours bien
- Plutôt bien, c'est l'occasion d'échanger sur ce qui a été réalisé, d'avoir un feedback constructif et de comprendre les attentes futures de l'évaluateur. On peut ainsi faire un point sur son évolution ainsi que les points d'amélioration
- Plutôt bien, cela permet de faire le point sur les tâches effectuées durant l'année. Apporter des améliorations, si Besoin. Demander de nouveaux objectifs et être formé.
- Réunion d'échange dans laquelle ma responsable me suit dans mon travail. Cela permet d'avoir un regard critique sur ma pratique. Au début de ma carrière dans cet établissement, je le voyais comme une évaluation, comme si je misais ma place dans l'entreprise, comme si je passais mon diplôme.
- Sentiment mitigé entre le fait de répondre à un questionnaire standardisé (et donc impersonnel) et le fait de faire le point avec mon responsable sur l'année écoulée.
- Sereinement

ANNEXE Q
(Suite)

LE VÉCU PERSONNEL DE L'EAE PAR LES ÉVALUÉS

Réponses par répondant du Groupe Evalués

- Sereinement - c'est un entretien important pour moi même si les échanges et le feedback dans l'équipe sont quotidiens- un entretien plus formel est toujours bien -cela permet de faire le point sur ce qui a été réussi, sur ce qui nécessite de s'améliorer, des envies de développement et de formations- un moment de reconnaissance important
- Très bien. C'est un moment qui permet de « s'arrêter », de prendre du
- Recul sur les fonctions, les attendus, les idées et les projets à partager D'autre part, c'est aussi un moment de partage. L'entretien permet de mieux connaître les éléments à améliorer
- Très bien. Nous sommes une petite structure familiale et respectueuse
- Un moment privilégié pour aborder différents sujets
- Un peu stressant, on ne sait pas ce qui nous attend