



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France

L'entretien individuel d'évaluation (EIE) est aujourd'hui la pierre angulaire de la politique de ressources humaines (RH) de nombreuses entreprises. Pourtant, il fait l'objet de critiques – notamment sur ses effets sur le bien-être des salariés – et de plusieurs décisions de la Cour de cassation. Cette note dresse un état des lieux de la question en exposant les principaux arguments qui font débat aujourd'hui. Puis, en se fondant sur l'exploitation d'une enquête auprès des salariés, l'étude empirique réalisée ici montre que les salariés évalués tirent plus de satisfaction que les salariés non évalués, que ce soit sur le plan

de la rémunération ou sur celui de la reconnaissance de leur travail. S'agissant de l'impact sur le stress, les résultats sont plus complexes : l'étude montre qu'en moyenne le stress ne provient pas de l'entretien d'évaluation lui-même mais principalement des contextes organisationnels plus propices au stress dans lesquels se trouvent davantage les salariés évalués par rapport aux non évalués (notamment parce que les changements d'organisation du travail sont un important facteur favorisant la mise en place d'entretiens d'évaluation).■

PROPOSITIONS

Axe 1 : Consolider l'entretien d'évaluation en tant que pratique de ressources humaines essentielle, en limitant les risques et les contentieux.

- 1 Veiller à ce que les critères comportementaux utilisés pour l'évaluation soient en lien avec l'activité professionnelle.
- 2 Clarifier les procédures de consultation des institutions représentatives du personnel (sans obligation de consultation systématique du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par l'employeur).
- 3 Créer une certification des entretiens d'évaluation.

Axe 2 : Renforcer le rôle du manager de proximité, qui doit disposer de réelles marges de manœuvre, tout en apportant des garanties aux salariés.

- 4 Former les managers de proximité à la pratique de l'entretien d'évaluation.
- 5 Améliorer l'information des salariés.
- 6 Mettre en place des procédures d'appel pour les salariés.

LES ENJEUX

La problématique de la santé et du bien-être au travail représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les Français. Le stress, le manque de valorisation et de reconnaissance du travail sont régulièrement identifiés comme contribuant au malaise de la société française décrit par le Médiateur de la République dans son rapport paru en 2011⁽¹⁾. Or les entreprises sont aujourd'hui soumises à un environnement de plus en plus compétitif, qui leur impose une gestion plus pointue de leurs ressources humaines, davantage orientées vers la performance, le management par objectifs et la gestion des compétences-clés. L'évaluation des salariés constitue un élément déterminant de la gestion des ressources humaines (GRH). Cette évaluation s'appuie de plus en plus sur les entretiens individuels, méthode dite "subjective", qui figurent parmi les outils de gestion RH les plus répandus à l'étranger comme en France (77 % des entreprises privées et 54 % des salariés français). Or ce système d'évaluation fait l'objet de diverses critiques, de la part de représentants des salariés comme de certains psychologues et cliniciens (dégradation de la santé psychique et des conditions de travail des salariés, critères d'évaluation non objectifs et non transparents, discrimination déguisée, etc.). Cette note vise à établir un diagnostic objectif de ce dispositif. Comment, dans ces conditions, concilier impératifs de compétitivité, évaluation de la performance et bien-être des salariés ?

L'ENTRETIEN INDIVIDUEL D'ÉVALUATION, OUTIL DE GRH CENTRAL ET NÉANMOINS CRITIQUÉ

L'entretien individuel d'évaluation alimente plusieurs processus RH

L'entretien individuel d'évaluation fait partie des dispositifs d'évaluation des salariés qualifiés de subjectifs⁽²⁾ par opposition à ceux dits objectifs, comme le résultat économique de l'entreprise. L'EIE (ou *performance appraisal*

dans sa terminologie anglo-saxonne) 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 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 *ex-post* qui ont finalement "joué" sur le niveau de résultat observé (chocs de demande, organisation et méthodes de travail, etc.). Dans cette perspective, l'évaluation faciliterait la fixation d'une rémunération plus "juste" pour les salariés (au sens de la justice procédurale), puisque leurs salaires dépendent directement de l'évaluation de l'effort fourni. Du côté de l'employeur, 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⁽³⁾, 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 liés à l'*incomplétude des contrats* caractérisée par l'impossibilité d'explicitier *ex-ante* à la signature d'un contrat tous les facteurs indépendants du salarié et susceptibles d'affecter le niveau de sa rémunération⁽⁴⁾.

Par ailleurs, l'entretien individuel alimente d'autres processus RH comme la gestion des compétences et des carrières, qui sont devenus des facteurs essentiels de compétitivité. L'entretien d'évaluation permet d'identifier l'éventuelle inadéquation entre les compétences du salarié et les objectifs qui lui sont fixés par l'employeur. L'entretien influence les carrières, d'une part, *via* la gestion des compétences et, d'autre part, *via* son rôle d'outil de détection de profils dits "à haut potentiel" soumis à des carrières rapides (*fast track*).

Ces éléments permettent d'expliquer pourquoi les entretiens sont une pratique si répandue dans les entreprises.



[1] Médiateur de la République [2011], Rapport annuel 2010, éditorial de Jean-Paul Delevoye, mars.

[2] Diaye M.-A., Greenan N. et Urdanivia W. M. [2008], "Subjective evaluation of performance and evaluation interview: Empirical evidence from France", *The Analysis of Firms and Employees: Quantitative and Qualitative Approaches* [S. Bender, J. Lane, K. Shaw, F. Andersson et T. von Wachter editors], The University of Chicago Press, by the National Bureau of Economic Research.

[3] Baron J., Kreps D. [1999], *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*, Wiley, New York.

[4] Autrement dit, il est possible qu'un salarié fournisse un niveau d'effort élevé mais que, quelles qu'en soient les causes, le résultat observé par les deux parties (employeur/salarié) soit faible, conduisant alors à une rémunération qui ne reflète pas le niveau d'implication réel du salarié.

Aux États-Unis, leur mise en place concerne environ 90 % des entreprises privées⁽⁵⁾. En France, en 2004, ce chiffre est d'environ 77 %⁽⁶⁾. En outre, d'après le suivi annuel sur les pratiques RH réalisé sur un panel d'entreprises européennes⁽⁷⁾, 76 % des DRH interrogés en 2008 considèrent l'EIE comme leur outil privilégié pour bâtir leur politique RH, loin devant d'autres outils comme le "référentiel d'emploi et de compétence" (38 %) ou le bilan de compétence (10 %) ⁽⁸⁾. L'exploitation des entretiens sert à fixer les rémunérations individuelles et à gérer les compétences à travers l'évaluation de la performance (d'après 88 % des DRH interrogés), à bâtir des plans de formation (85 %) et à faire évoluer les carrières (76 %). L'EIE apparaît ainsi comme la pierre angulaire de la politique RH des entreprises.

Outre les avantages en matière de performance que permettrait l'EIE, d'autres considérations d'ordre juridique peuvent aussi expliquer leur attrait auprès des entreprises. En effet, l'employeur a une obligation générale d'adaptation des salariés à leur poste de travail et à l'évolution de leur emploi⁽⁹⁾. L'évaluation est donc aussi un moyen pour les entreprises de remplir cette obligation d'adaptation qui s'applique non seulement en matière de formation mais aussi en matière de licenciement économique ou pour insuffisance professionnelle⁽¹⁰⁾. L'évaluation peut être un outil de gestion prévisionnelle de l'emploi, les entreprises de plus de 300 salariés étant soumises à une obligation de négocier sur ce sujet⁽¹¹⁾.

Pourtant l'EIE fait l'objet d'un certain nombre de critiques, notamment en matière de bien-être au travail, et donne lieu à des contentieux croissants

Plusieurs critiques ont été formulées par certains acteurs :

- ▶ Selon le point de vue exprimé notamment par des représentants des salariés, les entretiens pourraient avoir des effets "négatifs" sur la situation des salariés. Ils peuvent fragiliser les salariés ayant ponctuellement une mauvaise évaluation en réduisant ainsi leurs possibilités d'évoluer dans l'entreprise (promotion financière, mobilité interne, etc.), voire en menaçant le maintien à leur poste. Par ailleurs, les entretiens d'évaluation peuvent pousser les salariés à une surintensification au travail⁽¹²⁾, ceux-ci cherchant à fournir un effort démesuré pour augmenter leur probabilité d'avoir une bonne

évaluation. Enfin, bien que l'entretien soit un moment d'échange bilatéral entre la hiérarchie managériale et les salariés, la position de ces derniers reste soumise à un lien de subordination ne permettant parfois pas une réelle expression des salariés quant à leurs attentes et avis sur l'atteinte des objectifs.

- ▶ La deuxième critique concerne le caractère subjectif de l'évaluation et le choix des critères d'appréciation. Selon certains chercheurs en psychologie des organisations⁽¹³⁾, les dispositifs d'évaluation peuvent parfois être perçus par les salariés comme étant non transparents et biaisés à l'égard de certaines catégories de salariés (femmes, seniors, minorités visibles, etc.). S'agissant du cas spécifique des critères dits "comportementaux" (autonomie, capacité de travail en équipe, etc.), ceux faisant référence aux "valeurs" de l'entreprise peuvent engendrer un risque de "dissonance cognitive" (tension psychologique issue d'un conflit entre ces valeurs et les valeurs individuelles).
- ▶ Enfin, une troisième critique porte sur les relations sociales au travail. D'après certains psychologues et cliniciens, le principe même de l'évaluation de la performance individuelle favoriserait un climat de mise en concurrence entre salariés, non propice à la coopération et au maintien d'un bon climat social, et pouvant aller jusqu'à nuire à leur équilibre mental. Les effets de cette mise en concurrence peuvent s'intensifier lorsque l'évaluation est utilisée pour noter et classer les salariés, à poste et conditions de travail similaires, en les positionnant sur une échelle de performance (*ranking*). Les *low performers* (en bas de cette échelle) ne bénéficient pas d'une augmentation individuelle de salaire. Même s'ils peuvent se voir proposer des mesures d'accompagnement pour améliorer leur classement, ils peuvent ressentir un sentiment de dévalorisation, voire de culpabilité, par rapport aux *high performers*.

Dans ce contexte de critiques récurrentes, des contentieux ont amené la Cour de cassation à se prononcer, dans le secteur privé, sur la mise en œuvre des entretiens d'évaluation. Si ces entretiens sont autant utilisés dans le secteur public que dans le secteur privé, ils sont plus réglementés dans le public, soumis au respect du décret du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires.



[5] Murphy K. et Cleveland J. [1991], "Performance Appraisal: An Organizational Perspective", Allyn and Bacon, Boston.

[6] Voir Amossé T. [2006], "Le dialogue social en entreprise : une intensification de l'activité institutionnelle, des salariés faiblement engagés", *Premières Synthèses*, n° 39.1, publication de la DARES, exploitation de l'enquête REPONSE 2004-2005.

[7] Voir l'enquête réalisée par CSC/Liaisons Sociales/Entreprises et Personnel, *Le Diagnostic et les évolutions de la fonction RH*, étude annuelle 2008, 6^e édition.

[8] Les autres outils cités sont : les comités d'évolution des carrières [34 %], le plan individuel de formation [29 %], la gestion par filière de métier [18 %].

[9] C. trav., art. L. 6321-1.

[10] Voir "L'évaluation des salariés", *Éclairage. Les Cahiers de Lamy du CE*, n° 98, novembre 2010.

[11] C. trav., art. L. 2242-15.

[12] Diage M.-A. et Greenan N. 2010, "The economics of performance appraisals", miméo Crest/Centre d'études de l'emploi.

[13] Catano V.M., Darr W. et Campbell C.A. [2007], "Performance appraisal of behavior-based competencies: A reliable and valid procedure", *Personnel Psychology*, vol. 60, p. 201-230.

À l'inverse, dans le secteur privé, c'est en grande partie la jurisprudence qui permet d'encadrer le déroulement des entretiens d'évaluation (encadré 1), à l'occasion de contentieux portés devant les tribunaux. La Cour de cassation s'est même prononcée en établissant un lien entre l'entretien d'évaluation et la santé mentale, soumettant ainsi la mise en place de cet entretien à la consultation du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), dans l'arrêt dit "Mornay" du 28 novembre 2007 dans lequel elle affirme : "[...] Mais attendu qu'ayant relevé que les évaluations annuelles devaient permettre une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, elles pouvaient avoir une incidence sur le comportement des salariés, leur évolution de carrière et leur rémunération, et que les modalités et les enjeux de l'entretien étaient manifestement de nature à générer une pression psychologique entraînant des répercussions sur les conditions de travail, [...] le projet de l'employeur devait être soumis à la consultation du CHSCT chargé [...] de contribuer à la protection de la santé des salariés".

Le stress engendré par les entretiens d'évaluation a par ailleurs déjà été reconnu par la Cour de cassation, certes de façon tout à fait exceptionnelle, comme une cause de maladie professionnelle ou d'accident du travail⁽¹⁴⁾ justifiant encore la saisine du CHSCT. D'autres contentieux plus récents ont conduit les juges à rappeler que l'évaluation ne doit reposer que sur des critères objectifs, vérifiables et transparents, faute de quoi le salarié serait placé dans une insécurité préjudiciable pour sa santé psychique. Elle doit en outre s'appréhender non pas uniquement sur le plan matériel mais aussi "sur le plan du ressenti" du salarié (encadré 1, TGI de Rouen). Ainsi, au regard de ces contentieux croissants, l'entretien d'évaluation ne semble plus appréhendé uniquement sous l'angle managérial mais de plus en plus en termes de santé mentale au travail.



Encadré 1 :

Textes et jurisprudence sur l'évaluation des salariés

La Cour de cassation a reconnu :

- que l'évaluation des salariés est inhérente au pouvoir de direction de l'employeur [Cass. soc., 10 juillet 2002 ; n° 00-42.368] lui permettant de contrôler leur activité [C. trav., art. L. 2323-32] ;
- que le pouvoir d'individualiser les salaires et le choix des critères relève du pouvoir de direction de l'employeur [Cass. soc., 18 mai 1999].

Toutefois, outre le respect du principe "à travail égal, salaire égal"⁽¹⁵⁾ et l'absence de discrimination illicite⁽¹⁶⁾ (selon l'âge des salariés, le sexe, l'origine ethnique ou sociale, etc.), la Cour de cassation pose plusieurs conditions permettant de garantir aux salariés "l'objectivité" d'un traitement différent entre les salariés :

1 - Sur le choix des critères :

- Les critères retenus et la manière dont ils sont mis en œuvre pour construire le dispositif d'évaluation doivent être préalablement connus des salariés. Cette exigence trouve un fondement dans les articles L. 121-7, alinéa 1^{er} et L. 121-8 du code du travail ainsi que dans l'article L. 1222-3 alinéa 1 relatif à l'information des salariés : "le salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard".
- L'évaluation ne peut reposer que sur des critères objectifs [Cass. soc., 9 avril 2002, n° 99-44.534].
- "Les méthodes et techniques d'évaluation doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie" [C. trav., art. L. 1222-3 al. 3]. La pertinence des critères choisis permet de fournir une garantie pour les salariés.
- Les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles [C. trav., art. L. 1222-2].

2 - Sur le rôle des institutions représentatives du personnel (IRP) :

- Consultation du comité d'entreprise (CE) : le CE doit être informé et consulté préalablement à la mise en œuvre dans l'entreprise des moyens et techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés [C. trav., art. L. 2323-32].
- Consultation du CHSCT : le CHSCT doit être consulté lorsqu'il s'agit de mettre en place un nouveau système d'évaluation dont les modalités sont de nature à avoir des répercussions sur les conditions de travail [Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 06-21.964]. Cette obligation entre dans le champ de la compétence générale du CHSCT, qui a pour mission "de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure" [C. trav., art. L. 4612-1]. En revanche, s'agissant d'un cas d'espèce, le débat n'est pas tranché sur le caractère obligatoire de cette consultation dans tous les cas (la Cour de cassation le précisant elle-même dans son rapport annuel : "Il convient cependant de ne pas conclure que tout projet d'évaluation du personnel doit, en soi, donner lieu à une consultation préalable du CHSCT").

Autres exemples de contentieux en lien avec la santé mentale :

- Extrait du TGI de Nanterre, 5 sept. 2008, n° 08/05737 : "La multiplication de critères comportementaux détachés de toute effectivité du travail accompli implique la multiplication des performances à atteindre qui ne sont

[14] La Cour de cassation a établi un lien entre les entretiens et le stress au travail à la suite d'une dépression nerveuse d'un salarié survenue deux jours après la tenue d'un entretien d'évaluation au cours duquel son supérieur hiérarchique lui avait annoncé que son travail ne donnait pas satisfaction et qu'il serait rétrogradé [Cass. 2^e civ., 1^{er} juillet 2003, n° 02-30.576].

[15] Cass. soc., 17 oct. 2006, n° 05-40.393. Cass. soc., 20 février 2008, n° 06-40.085.

[16] Cass. soc., 31 mars 2009, n° 07-45.552.

pas dénuées d'équivoques et peuvent placer les salariés dans une insécurité préjudiciable. Insécurité renforcée par l'absence de lisibilité pour l'avenir de l'introduction de nouveaux critères d'appréciation des salariés ce qui est préjudiciable à leur santé mentale".

- Extrait du TGI de Rouen, 15 oct. 2009, RG n° 09/00502 : "[...] car l'évaluation des salariés constitue un changement important dans les conditions de travail qui ne peuvent pas être appréhendées uniquement sur le plan matériel mais également sur le plan du ressenti. [...] un système d'évaluation destiné non seulement à évaluer l'employé mais aussi à lui faire prendre des engagements de rendement et d'efficacité avec une obligation de résultat est un changement important des conditions de travail [...] qui peut avoir des conséquences sur le déroulement de carrière et sur les affectations".

ENTRETIENS D'ÉVALUATION ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : QUELS ENSEIGNEMENTS EMPIRIQUES À PARTIR DE LA PERCEPTION DIRECTE DES SALARIÉS ?

Il est apparu nécessaire de mesurer empiriquement le lien entre les entretiens d'évaluation et le bien-être au travail à partir du ressenti des salariés. L'enquête COI 2006 (encadré 2) permet de mener une telle estimation (annexes), sur un échantillon très large de salariés (14 161 salariés). Évaluer l'impact des EIE à partir de la perception directe des salariés permet notamment de minimiser le plus possible les biais d'interprétation selon le statut du répondant (employeur/DRH ou issu des IRP : les premiers considérant cet outil au regard de son efficacité organisationnelle ; les seconds pouvant parfois s'inquiéter de la mise en place d'un outil de gestion pouvant contribuer à une individualisation croissante de la relation salariale – qu'il s'agisse de la fixation des rémunérations ou plus globalement des relations entre les salariés et la hiérarchie – et ainsi les concurrencer, voire les remplacer⁽¹⁷⁾).

Encadré 2 :

La base de données COI 2006 (Changements organisationnels et informatisation)

Les données utilisées proviennent de l'enquête COI 2006. Conduite par l'INSEE, le Centre d'études de l'emploi et le ministère de l'Industrie (SESSI), cette enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation présente la particularité de coupler une interrogation des entreprises à une interrogation de petits échantillons de

salariés. Le champ de notre étude porte sur les salariés du secteur privé marchand hors hôpitaux privés (issus de 6 384 entreprises), soit 14 161 salariés. Grâce à la dimension "données couplées", les estimations prennent en compte les caractéristiques des salariés et, pour chaque salarié, celles des entreprises où il se trouve.

Les caractéristiques prises en considération sont très fines et vont au-delà des variables de contrôle classiques (secteurs, taille de l'entreprise, etc.).

Panorama statistique sur les entretiens d'évaluation

Sur les 14 161 salariés, 7 003 déclarent avoir eu au moins un entretien individuel d'évaluation par an. En effectifs pondérés (tableau 1), un peu plus de la moitié (54 %) des salariés des entreprises du privé ont eu au moins un entretien d'évaluation en 2006. Cependant cela concerne 76 % des cadres, 67 % des professions intermédiaires et 57 % des employés. En revanche, seuls 35 % des ouvriers qualifiés ont eu un entretien d'évaluation en 2006 ; la proportion des ouvriers non qualifiés est encore plus faible puisqu'elle est de 25 %. Enfin, on remarque que la pratique des entretiens d'évaluation est ancienne pour les salariés. En effet, près de 70 % de ceux qui déclarent avoir eu un entretien d'évaluation en 2006 déclarent aussi avoir eu un entretien annuel depuis au moins trois ans et 27 % déclarent même avoir eu un entretien annuel depuis dix ans et plus.

La taille de l'entreprise dans laquelle travaille le salarié ne semble avoir aucune incidence sur la probabilité que ce salarié soit évalué, contrairement aux secteurs d'activité. Les trois secteurs qui évaluent le plus souvent leurs salariés sont (dans l'ordre) celui de la finance et de l'immobilier, les services aux entreprises et médias, et enfin le commerce. *A contrario*, les deux secteurs qui évaluent le moins souvent sont les transports et l'industrie agro-alimentaire. Du côté salarié, l'ancienneté dans le poste joue négativement sur la probabilité d'être évalué.

Enfin, les salariés qui sont évalués déclarent très largement (environ 90 %), quelle que soit la classe socioprofessionnelle, que l'évaluation porte sur des critères précis et mesurables (tableau 2). Si ces réponses ne préjugent en rien de l'opinion des salariés quant au caractère juste ou équitable des entretiens d'évaluation, elles informent néanmoins sur le fait que les entreprises formalisent dans leur grande majorité les entretiens, avec des critères précis, mesurables, connus de tous.



[17] Cette thèse de la "substitution tendancielle" des syndicats par des outils de gestion organisationnelle a été développée pour expliquer notamment le déclin des syndicats aux États-Unis. Voir par exemple : Eaton A. et Voos P. (1989), "The Ability of Unions to adapt to Innovative Workplace Arrangements", Proceedings and Papers of the American Economic Association, *American Economic Review*, mai, p. 172-176. Fiorito J. (2001), "Human resource management practices and worker desires for union representation", *Journal of Labor Research*, vol. 22, p. 335-354. La thèse de la substitution tendancielle a aussi été explorée dans le cas français, par exemple : Amossé T. et Wolff L. (2008), "Chronicle of death foretold: Have HRM practices finally replaced worker representatives? A micro-statistical comparison between Great Britain and France", *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, n° 105.

Tableau 1 :

Proportion de salariés (par classe socio-professionnelle) ayant eu au moins un entretien individuel d'évaluation par an (en %).

Cadres	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
76	67	57	35	25	54

Champ : salariés du privé marchand hors hôpitaux privés, 14 161 observations.
Les calculs sont faits avec des effectifs pondérés. Les chiffres ont été arrondis.

Source : enquête COI 2006.

Tableau 2 :

Proportion de salariés évalués (par classe socioprofessionnelle) déclarant que l'entretien individuel d'évaluation porte sur des critères précis et mesurables (en %).

Cadres	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
90	93	92	91	89	91

Champ : salariés évalués du privé marchand hors hôpitaux privés, 7 003 observations.
Les calculs sont faits avec des effectifs pondérés. Les chiffres ont été arrondis.

Source : enquête COI 2006.

L'enquête COI 2006 ne renseigne pas directement sur la position des salariés à l'égard des entretiens d'évaluation, autrement dit ce qu'ils en pensent. En revanche, elle permet de saisir indirectement leur position à travers la perception qu'ils ont de leur rémunération, de la reconnaissance de leur travail ou encore de leur "stress", mesuré ici par l'impression, du point de vue du salarié, de ne pouvoir faire face ou d'être débordé. Il est ainsi possible de comparer le ressenti des salariés évalués avec celui des non évalués à l'égard de ces trois dimensions, qui peuvent être considérées comme des composantes du bien-être au travail (tableau 3).

La moitié des salariés interrogés déclarent être normalement payés compte tenu de leur implication au travail (tableau 3). Environ 15 % s'estiment être bien ou très bien rémunérés. Néanmoins, près de 35 % des salariés estiment être mal (29,4 %), voire très mal (5,2 %), rémunérés. En revanche, quand on les interroge plus globalement sur la reconnaissance de la "valeur" de leur travail (n'incluant donc pas forcément que sa dimension financière) par rapport à leur implication et les gains qu'ils en retirent, ils sont près de 46 % à avoir une opinion négative. Enfin, près de la moitié des salariés (49,7 %) se sentent "stressés" : tous les jours (6 %), au moins une fois par semaine (21,5 %), ou au moins une fois par mois (22,1 %).

Tableau 3 :

Ressenti des salariés sur trois dimensions du bien-être

Perception des salariés (évalués et non évalués)		% [sur l'échantillon]	% [avec effectifs pondérés]
"Compte tenu du travail réalisé, vous êtes" :	Très bien payé	1,2	1,4
	Bien payé	13,9	13,8
	Normalement payé	49	50,3
	Plutôt mal payé	30,3	29,4
	Très mal payé	5,6	5,2
"Votre travail est reconnu à sa juste valeur quand vous faites le bilan de ce que vous apportez dans votre entreprise et des bénéfices que vous retirez" :	Oui	43,6	44,5
	Non	47,3	45,9
	Ne sait pas	9,1	9,6
"Impression de ne pouvoir faire face ou d'être débordé" :	Tous les jours	6,3	6
	Au moins une fois par semaine	21,1	21,5
	Au moins une fois par mois	22,4	22,1
	Moins souvent	21,8	21,3
	Jamais ou presque	28,5	29

Champ : salariés du privé marchand hors hôpitaux privés, 14 161 observations.
Les calculs sont faits avec des effectifs pondérés. Les chiffres ont été arrondis.

Source : enquête COI 2006.

L'entretien d'évaluation a des effets positifs sur la reconnaissance au travail, financière ou autre

D'après les estimations empiriques, les salariés évalués tirent plutôt avantage à l'être (satisfaction plus élevée en moyenne, que ce soit en termes de rémunération ou de reconnaissance au travail). En effet, en moyenne, les salariés évalués sont plus nombreux à se déclarer satisfaits de leur rémunération que les non évalués : environ 11 % de plus. Cependant, ce chiffre intègre vraisemblablement d'autres effets. De manière générale, les résultats peuvent provenir du fait que les entretiens d'évaluation en tant qu'outils de GRH entraînent dans les entreprises un processus de sélection *ex-ante* et/ou *ex-post* d'individus ayant certaines caractéristiques, par exemple les plus productifs. Il faut donc prendre en compte le fait que les entreprises qui évaluent attirent un certain type de salariés ou encore qu'elles présentent des caractéristiques particulières (l'organisation du travail, la technologie, etc.). Les estimations intégrant ces effets de sélection montrent que la différence de moyenne entre les évalués et les non évalués passe d'environ 11 % à 4,8 %. Cet effet positif de l'EIE sur la perception de la rémunération, même s'il est réduit en amplitude, persiste donc. En outre, un effet positif est également constaté s'agissant de la

reconnaissance au travail (les salariés évalués déclarent plus souvent – 3,4 % de plus – que leur travail est reconnu à sa juste valeur).

Deux explications peuvent être avancées. Tout d'abord, l'entretien d'évaluation permettrait aux salariés de mieux "objectiver" leurs salaires (évaluation de l'effort fourni, et pas seulement du résultat observé qui est aussi lié à d'autres facteurs). Ces estimations viennent corroborer celles d'autres études⁽¹⁸⁾, réalisées à partir de l'enquête COI 1997 (qui était restreinte aux salariés du secteur industriel). Au-delà du strict problème de la mesure des niveaux d'effort, d'autres éléments relevant des théories de la justice procédurale et organisationnelle⁽¹⁹⁾ peuvent aussi expliquer ces résultats. L'entretien, dans un contexte de management par objectif⁽²⁰⁾, permet aussi au salarié de s'exprimer sur son travail, de donner son avis, que ce soit sur les objectifs ou sur les moyens de les atteindre. Ce dialogue et la prise en compte de la réalité productive du salarié peuvent alors être perçus par celui-ci comme une meilleure reconnaissance de son travail, en développant notamment chez lui un sentiment d'équité vis-à-vis de son employeur. Cet échange peut aussi favoriser un sentiment de réciprocité, voire d'identification aux objectifs qui augmente l'effort des salariés en contrepartie d'une participation à l'élaboration des objectifs futurs. L'entretien annuel peut alors être un outil facilitant la convergence des objectifs. Ces résultats confirmeraient ainsi les théories sur la motivation au travail, dont les déterminants de l'effort ne dépendraient pas uniquement de mécanismes monétaires, mais de mécanismes perceptifs et cognitifs à travers les procédures de participation qui sont offertes aux salariés dans la fixation des objectifs.

L'entretien d'évaluation n'entraîne pas plus de stress chez les salariés évalués mais ces derniers évoluent davantage dans des contextes organisationnels plus propices au stress

Selon les chiffres bruts, les salariés évalués se déclarent plus souvent "stressés" que les salariés non évalués (environ 7 % de plus). Cependant, comme indiqué *supra*, ce chiffre brut peut intégrer d'autres effets. Lorsque nous en tenons compte, nous ne trouvons pas de différence significative entre les évalués et les non évalués. Comment expliquer ce résultat ? L'explication semble être que ce ne sont pas les EIE qui provoquent le "stress" : les salariés évalués sont simplement dans des entreprises propices au "stress".

À l'appui de cette explication, le tableau 4 donne les principales variables influençant la probabilité pour un salarié de se déclarer "stressé" (mesurée ici par l'impression d'être "débordé" ou de ne pas pouvoir faire face). En prenant l'exemple de la variable "changement dans l'organisation du travail" (en tête du classement des sources de stress), les calculs effectués permettent de constater que 33 % des salariés évalués déclarent avoir connu dans leur entreprise un changement dans l'organisation du travail (depuis 2003), contre seulement 20 % des salariés non évalués. Ce résultat s'explique notamment par le fait que les changements d'organisation du travail sont un important facteur de mise en place des entretiens d'évaluation. La lutte contre le stress passerait donc largement par l'amélioration de la conduite du changement dans les entreprises.

Tableau 4 :

Les dix principales variables dans l'ordre qui augmentent le plus le "stress" au travail*

- 1- Le salarié a connu dans l'entreprise (depuis 2003) un changement dans l'organisation du travail
- 2- Rythme de travail imposé par des demandes externes
- 3- Rythme de travail imposé par des demandes internes
- 4- Utilisation de l'ordinateur
- 5- Rythme de travail imposé par la dépendance immédiate au travail de collègues
- 6- Qualité de l'ambiance dans l'entreprise : ni bonne ni mauvaise/plutôt mauvaise (par rapport à : plutôt bonne)
- 7- Ne pas devoir atteindre des objectifs précis
- 8- Rythme de travail imposé par des délais ou normes de production
- 9- Sexe : femme
- 10- Temps de travail par semaine : 40 h et plus (par rapport à : moins de 35 h / 35 h à moins de 40 h)

Champ : salariés du privé marchand hors hôpitaux privés.

* L'ordre est assuré par la contribution de la variable en question à la précision de l'estimation.

Lecture : Les salariés qui travaillent 40 heures ou plus ont une probabilité d'être stressés (de se sentir débordés ou de ne pas pouvoir faire face) plus importante que ceux qui travaillent moins de 35 heures et que ceux qui travaillent entre 35 et 40 heures.

Source : enquête COI 2006.

PROPOSITIONS POUR GARANTIR UNE MISE EN ŒUVRE OPTIMALE DES EIE

L'étude montre ainsi que l'entretien d'évaluation ne joue pas négativement sur le bien-être des salariés ; au contraire, ceux-ci gagnent à être évalués. Il s'agit donc d'abord de conforter ce dispositif, en l'améliorant et en limitant les risques de contentieux.

[18] Crifo P., Diage M.-A. et Greenan N. (2004), "Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs employés ?", *Economie et Prévision*, n° 164-165, vol. 3-4, p. 27-55. Voir aussi Diage M.-A., Greenan N. et Urdanivia W. M. (2008), *op. cit.*

[19] Cropanzano R. et Folger R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, Sage Publication, CA. Voir aussi Greenberg J. (1987), "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 9-22.

[20] Locke E.A. et Latham G.P. (2002), "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey", *American Psychologist*, vol. 57, n° 9, p. 705-717.

Néanmoins, cette affirmation, fondée sur des estimations statistiques, n'est exacte qu'en moyenne. Ces entretiens peuvent jouer négativement pour une partie des salariés. Bien que la très grande majorité d'entre eux (environ 90 %) trouvent les critères d'évaluation précis et mesurables, il existe néanmoins des salariés pour lesquels ces critères ne sont pas précis et/ou pas mesurables, et donc les dispositifs d'EIE encore améliorables.

Qu'ils soient liés aux critères de l'évaluation ou à sa mise en œuvre concrète lors de l'entretien, les problèmes liés aux EIE sont essentiellement de quatre types : lorsque les critères ne sont pas précis (ce qui génère une insécurité chez l'évalué et l'évaluateur) ; lorsque les critères sont précis mais biaisés et perçus comme tels par les salariés ; lorsque les critères sont précis et non biaisés mais perçus comme biaisés ; lorsque les critères sont précis, non biaisés et perçus comme tels mais que l'évaluateur met en œuvre l'EIE de manière biaisée en défaveur de certains salariés dans l'entreprise.

Axe 1 : Consolider l'entretien d'évaluation en tant que pratique de ressources humaines essentielle, en limitant les risques et les contentieux

La prise de conscience de certains risques liés à la pratique de l'évaluation et le développement d'une jurisprudence fixant certains principes ne doit pas conduire à remettre en cause l'idée même d'une évaluation et la pratique des entretiens. C'est justement parce que l'entretien d'évaluation a un caractère central dans la GRH et qu'il contient des informations sur le contenu et la qualité du travail (y compris sur le comportement professionnel du salarié) que le juge peut être amené à vérifier l'objectivité des critères et le respect de certains principes juridiques ("à travail égal, salaire égal", non discrimination).

Cette prise de conscience peut être une opportunité pour améliorer le dispositif et limiter ainsi les contentieux. Cela passe à la fois par une réflexion sur les critères eux-mêmes et sur la procédure de mise en place d'un système d'évaluation.

PROPOSITION 1

Veiller à ce que les critères comportementaux utilisés pour l'évaluation soient en lien avec l'activité professionnelle.

Il ne s'agit pas de remettre en question l'utilité de critères comportementaux, qui permettent de mieux apprécier la performance du salarié et pas uniquement sur la base

d'indicateurs chiffrés. Néanmoins, il faut éviter d'introduire ces critères lorsque la frontière entre l'évaluation de la personnalité et celle des aptitudes professionnelles est faible, avec en conséquence des biais potentiels de subjectivité élevés (exemples issus d'entretiens : "envie et passion pour l'atteinte des résultats", "capacité à transmettre sa passion au client et à le satisfaire", "empathie et chaleur dans ses relations avec les autres à tous les niveaux"). De tels critères exposent l'employeur à des risques juridiques tels que le non respect des droits individuels ou de la jurisprudence sur la précision et l'objectivité des critères⁽²¹⁾.

PROPOSITION 2

Clarifier les procédures de consultation des institutions représentatives du personnel (sans obligation de consultation systématique du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail par l'employeur).

La consultation du comité d'entreprise, obligatoire, se justifie pleinement au regard de sa compétence générale et de l'intérêt, pour les salariés comme pour l'employeur (moindre risque contentieux, légitimation du dispositif), de recueillir l'avis des représentants des salariés sur le contenu des entretiens.

En revanche, l'étude ayant mis en évidence un impact favorable de l'entretien individuel d'évaluation sur la reconnaissance au travail (y compris financière) et aucun impact négatif direct sur le stress, une consultation systématique du CHSCT (dont la compétence porte sur la santé et la sécurité des salariés) ne semble pas nécessaire. Du fait de récentes décisions juridictionnelles qui tendent à être interprétées comme une nouvelle obligation systématique de consultation du CHSCT, une clarification des textes apparaît opportune pour préciser l'absence d'obligation systématique. Deux options sont possibles :

- ▶ soit préciser qu'il n'y a pas d'obligation de consultation du CHSCT par l'employeur, et que la faculté ouverte au CE de saisir lui-même le CHSCT est suffisante (évitant ainsi, en outre, le risque de concurrence entre les institutions) ;
- ▶ soit instaurer une obligation de consultation uniquement dans certains cas, mais en les précisant suffisamment pour ne pas ouvrir un nouveau champ d'incertitudes pour les employeurs.

Au regard de l'étude, une consultation préalable du CHSCT apparaît utile surtout lorsqu'un système d'évaluation est

[21] Voir notamment le jugement du TGI de Versailles [23 oct. 2010] : "Il apparaît normal que, pour les salariés devant travailler en équipe ou ayant des fonctions d'animation ou d'encadrement par exemple, leur comportement constitue un critère à évaluer mais au regard de ces fonctions uniquement, sous peine de glisser vers une évaluation de leur personnalité".

mis en place (ou modifié substantiellement) dans le cadre plus large d'un changement organisationnel important (sur lequel est par ailleurs consulté le CHSCT). Ce constat permet, selon l'option retenue, soit d'éclairer les décisions que doivent prendre les CE (saisine ou non du CHSCT), soit de préciser le code du travail en ce sens.

En outre, il existe le cas d'entreprises qui peuvent être soumises à des processus de consultation très longs s'il existe en leur sein plusieurs CHSCT, avec un droit pour chacun d'eux d'initier une expertise. Cette difficulté n'est pas propre à la consultation relative à l'entretien d'évaluation mais renvoie à une problématique plus large qui peut amener à plaider pour la création d'un comité central, permettant à la fois de réduire les temps de consultation et d'augmenter la légitimité du CHSCT.

Enfin, l'accès des membres du CHSCT à des formations sur les "risques psychosociaux" est souhaitable.

PROPOSITION 3

Créer une certification des entretiens d'évaluation.

Sur la base du volontariat des entreprises, la promotion d'une meilleure transparence des EIE pourrait s'appuyer sur la création d'une certification. Elle porterait sur le processus de construction des EIE, sur leur mise en œuvre concrète et sur l'existence ou non de procédures d'appel pour les salariés (voir *infra*). La certification permettrait ainsi d'envoyer un signal positif aux salariés et aux IRP. En revanche, elle ne porterait pas sur le contenu des EIE, au risque d'aboutir à un modèle-type peu adapté aux différentes situations des entreprises.

Axe 2 : Renforcer le rôle du manager de proximité, qui doit disposer de réelles marges de manœuvre, tout en apportant des garanties aux salariés

Pour que l'EIE soit un véritable moment de dialogue, deux prérequis sont nécessaires :

- ▶ d'une part, la crédibilité de l'exercice lui-même. Pour cela, il faut que le manager de proximité dispose de réelles marges de manœuvre (appréciation des résultats au regard des moyens et du contexte, pouvoir de proposition, etc.) et ne soit pas une simple "courroie de transmission" administrative. Il doit pouvoir être perçu par le salarié comme étant en capacité de peser sur la décision finale (notamment en matière de prime individuelle, voire de formation) et comme pouvant porter ses attentes auprès des échelons supérieurs.

- ▶ d'autre part, la confiance entre l'évaluateur et l'évalué. Ainsi, en contrepartie d'un rôle renforcé du manager, il convient de mieux former ce dernier, de mieux informer le salarié et de mettre en place des procédures d'appel.

PROPOSITION 4

Former les managers de proximité à la pratique de l'entretien d'évaluation.

Face à un enrichissement continu du travail qui rend l'évaluation plus complexe, l'accès à des sessions de formation permettrait au manager de maintenir une connaissance des postes et des métiers, dans toute leur complexité (technique, organisationnelle, etc.).

En outre, afin d'éviter que, même avec des critères précis et mesurables, l'évaluation soit perçue comme biaisée par le salarié, il est important que le manager prenne en compte la dimension psychologique que recouvre l'exercice même de l'évaluation et accorde la plus grande écoute possible au salarié afin qu'il puisse s'exprimer en confiance. Ainsi, la formation du manager doit également porter sur l'éthique, les aspects psychologiques de l'évaluation et la bonne connaissance des critères.

PROPOSITION 5

Améliorer l'information des salariés.

La fourniture d'informations explicatives à destination des salariés (édition de brochures, messages internes, éléments sur l'Intranet, etc.), suffisamment en amont de l'entretien, permet de leur faire comprendre le dispositif d'EIE, ses enjeux, les critères et les possibilités de recours. Par ailleurs, pour que l'évalué fasse preuve d'objectivité et de recul face à son évaluation, il est important que l'entretien se prépare bien en amont.

PROPOSITION 6

Mettre en place des procédures d'appel pour les salariés.

Les risques de subjectivité peuvent aussi être minimisés en garantissant aux salariés des procédures d'appel à l'issue de l'entretien (comme au Royaume-Uni ou au Canada). Ces procédures peuvent être soit internes (n+2, DRH, etc.), soit externes (comme un médiateur), afin que les enjeux de l'évaluation ne dépendent pas uniquement de l'appréciation d'une seule personne. Le recours peut porter sur l'appréciation obtenue (par exemple au regard de l'analyse des moyens et de la charge de travail).

Tableau de synthèse des propositions :
Consolider une pratique RH essentielle en limitant les risques

Quatre facteurs de risques	Six propositions qui contribuent à limiter ces risques			
Des critères imprécis	Proposition 1 (critères comportementaux)		Proposition 2 (consultation des IRP)	Proposition 3 (certification)
Des critères précis mais biaisés et perçus comme tels				
Des critères précis, non biaisés mais perçus comme biaisés	Proposition 5 (information des salariés)	Proposition 4 (formation des managers)		Proposition 6 (procédure d'appel)
Des critères précis, non biaisés et perçus comme tels, mais mis en œuvre de façon biaisée				

CONCLUSION Les pistes d'amélioration proposées tendent à promouvoir un mode de management à la fois socialement responsable et économiquement performant (deux objectifs indissociables à concevoir conjointement), afin que l'entretien individuel soit un véritable outil au service des salariés et des employeurs.



Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye,
département Travail-Emploi

ANNEXES

Annexe 1 : La base de données Changements organisationnels et informatisation COI 2006 (www.enquetecoi.net)

Les données utilisées proviennent de l'enquête COI 2006 qui est un dispositif d'enquêtes couplées entreprises/salariés sur les changements organisationnels et l'informatisation. Conduite par l'INSEE, le Centre d'études de l'emploi et le ministère de l'Industrie (SESSI), cette enquête présente la particularité de coupler une interrogation des entreprises à une interrogation de petits échantillons de salariés. Elle a été réalisée auprès d'un échantillon de salariés rattachés à des entreprises au moyen d'un double échantillonnage dans les enquêtes annuelles d'entreprises (EAE) et dans les déclarations annuelles de données sociales (DADS). Le champ de notre étude porte sur les salariés du secteur privé marchand hors hôpitaux privés (issus de 6 384 entreprises), soit 14 161 salariés. Grâce à la dimension "données couplées", les estimations prennent en compte les caractéristiques des salariés et, pour chaque salarié, celles des entreprises où il se trouve. Les caractéristiques prises en compte sont très fines et vont au-delà des variables de contrôle classiques.

Annexe 2 : Estimations statistiques⁽²²⁾

Tableau A1 : Effet du secteur d'activité, de la taille et de l'ancienneté sur la probabilité d'être évalué pour un salarié

Taille de l'entreprise (référence : 500 salariés et plus)	
10-49	- 0,0950
50-249	- 0,0375
250-499	0,1059
Secteur d'activité (référence : industrie agroalimentaire)	
Biens de consommation	0,3501***
Biens intermédiaires et énergie	0,4828***
Biens d'équipement	0,5500***
Commerces	0,5845***
Construction	0,4361***
Finance et immobilier	0,9974***
Services aux entreprises et médias	0,6249***
Transports	- 0,1009
Ancienneté dans le poste (référence : 10 ans et plus)	
Moins d'un an	0,1623
1 an - < 3 ans	0,2897***
3 ans - < 5 ans	0,199***
5 ans - < 10 ans	0,141***

[22] Les programmes statistiques sont disponibles auprès des auteurs sur simple demande.

Champ : salariés du privé marchand hors hôpitaux privés, 14 161 observations.

Méthode : Régression logistique (celle-ci inclut plusieurs autres variables : variables socio-démographiques du salarié hors entreprise, variables du salarié dans l'entreprise, variables de changement organisationnel, variables d'intensité du contrôle du travail, variable d'ambiance dans l'entreprise, variable de respect d'objectifs précis dans le travail, variable de rythme de travail du salarié, variable d'autonomie dans le travail, variable concernant la stratégie produit de l'entreprise dans laquelle se trouve le salarié, variable concernant l'importance des compétences comme outil managérial, variable concernant la structure de marché, variable de changement dans l'organisation, variable d'appartenance ou non à un groupe ou un réseau, variable concernant l'existence de tableaux de bord/reporting, variables concernant l'informatique et le système d'information, variables concernant l'importance des clients et fournisseurs dans le chiffre d'affaires, variables concernant la production, variable de la zone d'emploi].

*** : significatif à 1 %

Source : enquête COI 2006.

Tableau A2 : Estimation sans et avec contrôle de la sélection des entreprises et des salariés

	Différence de moyenne brute (Partie I)		
	Salariés évalués (E)	Salariés non évalués (non E)	Différence (E - non E)
Rémunération (d)	0,6984 (a)	0,5851 (b)	0,1133*** (c)
Reconnaissance	0,4771	0,3958	0,0813***
"Stress"	0,5323	0,4627	0,0696***

Champ : salariés du privé marchand hors hôpitaux privés.

Nombre d'observations : 14 161 dont 7 003 évalués.

*** : significatif à 1 %

(a) : Proportion des individus satisfaits de leur rémunération parmi les salariés évalués.

(b) : Proportion des individus satisfaits de leur rémunération parmi les salariés non évalués.

(c) : La différence moyenne brute (a) - (b)

(d) : Les variables dépendantes initiales ont été transformées en variables binaires (annexe 3).

Source : enquête COI 2006.

Salariés	Différence de moyenne après appariement (Partie II)		
	Salariés évalués (E)	Différence non évalués (non E)	(E - non E)
Rémunération	0,6713	0,6229	0,0484***
Reconnaissance	0,4481	0,414	0,0342***
<< Stress >>	0,5034	0,4882	0,0152

Champ : salariés du privé marchand hors hôpitaux privés.

Rééchantillonnage obtenu par la méthode d'appariement par les covariables (annexe 4)

Nombre d'observations : 8 136 dont 4 068 évalués.

*** : significatif à 1 %

Source : enquête COI 2006.

Annexe 3 : Construction des variables dépendantes

Comme les trois variables (rémunération, reconnaissance, "stress") n'ont pas la même échelle de réponse subjective (par exemple, la variable "rémunération" est déclinée en cinq modalités tandis que la variable "reconnaissance" l'est en trois), elles ont été transformées en variables binaires 0/1. Cette transformation permet non seulement de résoudre le problème de

l'échelle des réponses et de faciliter la comparaison des réponses entre évalués et non évalués, mais aussi d'avoir une meilleure interprétation de la valeur moyenne de chaque variable binaire car cette valeur moyenne correspond à la proportion des individus ayant "répondu" 1. Les variables du tableau A2 sont rendues binaires dans l'ordre de la manière suivante : 1 si "très bien payé" ou "bien payé" ou "normalement payé" et 0 sinon / 1 si "oui" et 0 sinon / 1 si "tous les jours" ou "au moins une fois par semaine" ou "au moins une fois par mois" et 0 sinon.

Annexe 4 : Méthode d'appariement par les covariables

Nous utilisons la méthode dite de la distance de Mahalanobis pour calculer la similarité entre deux individus (Rubin, 1980⁽²³⁾). Elle consiste à : 1. Estimer la probabilité P_i d'être évalué pour chaque individu i sur l'ensemble de l'échantillon. 2. Diviser cet échantillon en deux groupes : les évalués et les non évalués. 3. Pour chaque individu évalué i_0 , trouver l'individu dans le groupe des non évalués qui lui est le plus proche. Pour cela, nous allons : (a) Pour l'individu évalué i_0 , calculer une borne minimum $P_{i_0} - 0,25.sd$ et une borne maximum $P_{i_0} + 0,25.sd$ où sd est l'écart-type des P_i ; (b) Sélectionner parmi les non évalués les individus j dont la probabilité d'être évalué P_j est comprise entre les deux bornes précédentes. Appelons N le nombre total de tels individus ; (c) Si $N = 0$ alors il n'existe aucun individu non évalué qui soit proche de l'individu i_0 . Dans ce cas, passer à l'individu évalué $i_0 + 1$; (d) Si $N = 1$ alors il existe un seul individu non évalué j_0 qui soit proche de l'individu i_0 . Dans ce cas, mettre cet individu j_0 dans une table et passer à l'individu évalué $i_0 + 1$; (e) Si $N \geq 2$ alors parmi les N individus proches de l'individu i_0 , trouver celui qui est à distance minimale au sens de la distance de Mahalanobis. Pour cela, sélectionner un sous ensemble de covariables Z_1, \dots, Z_p dont on pense qu'elles influencent le plus le fait d'être évalué. Soit X^{i_0} le vecteur de données pour l'individu évalué i_0 en ce qui concerne les covariables Z_1, \dots, Z_p . De même, soit X_j le vecteur de données pour l'individu non évalué j (mais admissible) en ce qui concerne les covariables Z_1, \dots, Z_p . La distance de Mahalanobis entre l'individu i_0 et l'individu j est : $(X^{i_0} - X_j)'Z^{-1}(X^{i_0} - X_j)$ où Z^{-1} est l'inverse de la matrice $Z = (Z_1, \dots, Z_p)$ calculé sur l'échantillon initial.

Au final, la méthode consiste à un rééchantillonnage de l'échantillon initial de sorte que les individus évalués et les individus non évalués soient "semblables" sauf en ce qui concerne le fait d'être évalué.



[23] Rubin D.B. [1980], "Bias reduction using Mahalanobis metric matching", *Biometrics*, vol. 36, p. 293-298.

AUTRES
PUBLICATIONS
À CONSULTER

sur www.strategie.gouv.fr, rubrique publications

Notes d'analyse :

N° 238 ■ **La crise et ses répercussions sur la conduite des politiques monétaire et budgétaire** (septembre 2011)

N° 228 ■ **L'accompagnement des demandeurs d'emploi : bilan d'une politique active du marché du travail en Europe et enseignements pour la France** (juin 2011)

N° 224 ■ **Emploi et chômage des jeunes : un regard comparatif et rétrospectif** (mai 2011)

Note de synthèse :

N° 231 ■ **Le travail et l'emploi dans vingt ans - 5 questions, 2 scénarios, 4 propositions** (juillet 2011)



La Note d'analyse n° 239 - septembre 2011 est une publication du Centre d'analyse stratégique

Directeur de la publication : Vincent Chriqui, directeur général

Directeur de la rédaction : Pierre-François Mourier, directeur général adjoint

Secrétaire de rédaction : Delphine Gorges

Service éditorial : Olivier de Broca

Impression : Centre d'analyse stratégique

Dépôt légal : septembre 2011

N° ISSN : 1760-5733

Contact presse :

Jean-Michel Roullé, responsable de la Communication

01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38

jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre : le Conseil d'analyse économique, le Conseil d'analyse de la société, le Conseil d'orientation pour l'emploi, le Conseil d'orientation des retraites, le Haut Conseil à l'intégration.

www.strategie.gouv.fr