

Évaluation des ressources humaines et performance du secteur public : Un essai de revue de la littérature

Human resource evaluation and public sector performance: A literature review essay.

Auteur 1 : EL GHALI Hicham

Auteur 2 : RYAHY Abdellatif

Auteur 3 : ENNACIRI Mohamed Amine

EL GHALI Hicham (Doctorant) Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD), FEG – Université Hassan 1er – Settat

RYAHI Abdellatif, (Professeur universitaire habilité) Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)
FEG – Université Hassan 1er – Settat

ENNACIRI Mohamed Amine, (Doctorant en Sciences de Gestion) Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)
FEG – Université Hassan 1er – Settat

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL GHALI .H ; RYAHY .A & ENNACIRI .M A (2024) « Évaluation des ressources humaines et performance du secteur public : Un essai de revue de la littérature », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0753 – 0775.

Date de soumission : Mars 2024

Date de publication : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11162075
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

L'objectif de cette recherche est d'explorer l'impact de l'évaluation des ressources humaines sur la performance organisationnelle dans le secteur public. Elle vise à analyser comment différentes pratiques de gestion des ressources humaines influencent la productivité et l'efficacité des organisations publiques. La présente étude adopte une approche théorique, s'appuyant sur une revue de la littérature existante. Elle examine l'évolution historique des méthodes d'évaluation des ressources humaines et explore plusieurs hypothèses théoriques concernant l'efficacité de ces pratiques dans le secteur public.

Les résultats suggèrent que des politiques des ressources humaines sont positivement associés à une meilleure performance organisationnelle. Bien que l'étude offre un cadre théorique enrichissant, elle est limitée par son manque de données empiriques. Des recherches futures incluant des études qualitatives et quantitatives sont nécessaires pour valider et approfondir les conclusions théoriques. Cette recherche fournit des perspectives utiles pour les gestionnaires du secteur public, soulignant l'importance de pratiques de gestion des ressources humaines bien conçues pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

L'étude apporte une contribution originale en intégrant des perspectives contemporaines sur l'évaluation des ressources humaines dans le secteur public. Et met en lumière l'importance de l'adoption de nouvelles méthodes de gestion 'NPM' dans un contexte public. A cet égard, cette recherche théorique souligne l'importance de l'évaluation des ressources humaines dans le secteur public et ses effets sur la performance organisationnelle. Elle identifie des axes de recherche futurs pour des études empiriques, offrant ainsi une base pour l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur public.

Mots clés : Évaluation des ressources humaines, Performance du secteur public, Nouveau Management Public, Efficacité organisationnelle.

Abstract

The aim of this research is to explore the impact of human resource assessment on organizational performance in the public sector. It aims to analyze how different human resources management practices influence the productivity and efficiency of public organizations. The present study adopts a theoretical approach, drawing on a review of existing literature. It examines the historical evolution of human resources evaluation methods and explores several theoretical hypotheses regarding the effectiveness of these practices in the public sector. The results suggest that human resource policies are positively associated with better organizational performance. Although the study provides an enriching theoretical framework, it is limited by its lack of empirical data. Future research including both qualitative and quantitative studies is needed to validate and extend the theoretical findings. This research provides useful insights for public sector managers, the importance of well-designed human resource management practices to improve organizational effectiveness. The study makes an original contribution by integrating contemporary perspectives on the evaluation of human resources in the public sector. And highlights the importance of adopting new 'NPM' management methods in a public context. In this regard, this theoretical research highlights the importance of human resources evaluation in the public sector and its effects on organizational performance. It identifies future research directions for empirical studies, thereby providing a basis for improving human resource management practices in the public sector.

Keywords: Human resource evaluation, Public sector performance, New Public Management, Organizational Efficiency.

1. Introduction

Dans un monde en constante évolution où la compétitivité, l'efficacité organisationnelle et la performance sont au cœur des préoccupations, le secteur public n'échappe pas à cette dynamique. Les administrations publiques sont de plus en plus confrontées à la nécessité de se réinventer pour rester pertinentes et efficaces dans un contexte globalisé et technologiquement avancé. Sa capacité à répondre aux besoins changeants de la société dépend en grande partie de la qualité et de l'efficacité de ses ressources humaines (RH). Les employés du secteur public sont les piliers qui soutiennent les services essentiels à la société, de l'éducation à la santé, en passant par la sécurité et le bien-être social. Leur performance individuelle et collective est donc directement liée à la qualité des services rendus à la population.

Dans ce contexte, l'évaluation des RH prend une dimension stratégique, car elle vise non seulement à mesurer et à améliorer la performance, mais aussi à anticiper et à répondre aux défis futurs. Comprendre les mécanismes, les théories et les pratiques qui sous-tendent l'évaluation des RH est crucial pour concevoir des politiques et des stratégies adaptées au secteur public. Cette démarche implique de définir des critères d'évaluation pertinents, de mettre en place des processus d'évaluation justes et transparents et d'utiliser les résultats de ces évaluations pour orienter les décisions de GRH. De plus, l'évaluation des RH dans le secteur public ne se limite pas à une appréciation de la performance individuelle. Elle englobe également l'évaluation des compétences, des besoins en formation, de l'engagement des employés, ainsi que l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs organisationnels. Par conséquent, une approche holistique et intégrée de l'évaluation est nécessaire pour assurer un développement harmonieux des compétences et des carrières, tout en contribuant à la performance globale de l'organisation.

La présente revue de littérature se propose de parcourir le vaste domaine de l'évaluation des RH dans le secteur public. Ainsi, nous allons commencer, dans un premier temps, de tracer l'évolution historique de cette discipline, de ses origines à nos jours, mettant en lumière les changements de paradigmes et les adaptations aux besoins changeants des sociétés et des organisations publiques. Par la suite, nous explorerons les principales théories explicatives de la performance dans le secteur public, allant de la théorie de l'agence à celle des parties prenantes, en passant par les apports du New Public Management (NPM). Chacune de ces théories sera analysée en termes d'origines, d'applications, d'implications pour la performance et de limitations. La revue se penchera également sur les modèles théoriques qui décrivent la relation entre l'évaluation des RH et la performance dans le secteur public. Ces modèles fourniront une base solide pour comprendre comment divers facteurs, tels que la culture

organisationnelle, le contrôle social, et les stratégies des ressources humaines, interagissent et influencent la performance. La revue se terminera par une analyse approfondie des déterminants de la performance dans le secteur public, ainsi que par une exploration des différents mécanismes d'évaluation des ressources humaines, allant des politiques de recrutement aux stratégies de valorisation.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser de manière approfondie l'aspect de l'évaluation des RH dans le secteur public, jetant les bases pour une compréhension approfondie et une application efficace de ces connaissances dans la pratique professionnelle. Enfin, cette revue de littérature vise à explorer les différentes facettes de l'évaluation des ressources humaines dans le secteur public, à identifier les meilleures pratiques et à proposer des pistes de réflexion pour une gestion optimale des talents au service de la performance publique. En analysant les défis et les opportunités associés à cette pratique, ce travail cherche à offrir une compréhension approfondie de son impact sur la performance du secteur public et, par extension, sur la société dans son ensemble.

Dans ce cadre, nous chercherons à travers ce travail d'analyser l'impact de l'évaluation des RH sur la performance du secteur public, structuré en cinq sections clés. Il débute avec une revue de la littérature existante, suivi d'une section qui discute des implications théoriques de ces travaux. La conclusion synthétise les idées principales et souligne leur importance, et est suivie par une réflexion sur les limites de l'étude et les perspectives futures. Enfin, nous explorons les implications pratiques de notre recherche pour le secteur public.

2. Revue de littérature

Le secteur public, pivot central de la gouvernance et de la mise en œuvre des politiques, est au cœur d'enjeux complexes qui nécessitent une compréhension approfondie de ses dynamiques internes. L'évaluation des RH, essentielle à l'optimisation de la performance, est l'un de ces enjeux. Dans cette revue de littérature, nous explorons son évolution historique, les théories, et les modèles qui façonnent l'évaluation des RH dans ce secteur. Nous cherchons à tracer un panorama des connaissances actuelles, offrant ainsi un fondement solide pour des réflexions ultérieures et des applications concrètes.

2.1. Evolution historique

L'histoire de l'évaluation des RH révèle une progression significative dans les approches et les méthodologies employées pour mesurer la compétence professionnelle. Au cours du 19^{ème} siècle, l'évaluation se basait principalement sur trois critères : la performance individuelle, le rendement du travail, et les évaluations d'experts. Cette période, caractérisée par des tâches

relativement simples pour la majorité des travailleurs, permettait une évaluation directe et efficace de la performance.

L'innovation dans l'évaluation des RH est attribuée à Owen (1840), qui, dans les années 1840, introduisit un système d'évaluation dans une manufacture en Écosse (Siméon, 2014). Owen (1840) a utilisé des indicateurs colorés pour communiquer aux travailleurs leur niveau de performance, établissant une échelle allant de médiocre à excellent. Cette initiative marqua un tournant dans la perception de l'évaluation des ressources humaines. L'avènement de l'industrialisation et la complexification des tâches de travail à la fin du 19^{ème} siècle exigèrent une évolution des méthodologies d'évaluation. Taylor (1914, 2004) un des pionniers de l'organisation scientifique du travail, proposa une approche rationalisée de l'évaluation, visant à placer les employés les plus compétents dans des rôles appropriés. Cette perspective soulignait l'importance d'une allocation optimale des ressources humaines.

Au 20^{ème} siècle, l'application des méthodes d'évaluation de la performance s'étendit, notamment dans les contextes militaires durant la Première Guerre mondiale. Toutefois, c'est après la Seconde Guerre mondiale que l'accent fut mis sur le développement de critères et de méthodes d'évaluation plus sophistiqués, grâce notamment à l'apport des psychologues dans ce domaine (Likert, 1967 ; McGregor, 1966). À l'ère contemporaine, l'évaluation de la performance des employés est devenue une pratique courante dans la plupart des organisations. Cette évolution témoigne d'une prise de conscience croissante de l'importance d'une évaluation structurée et objective, capable de mesurer adéquatement la contribution individuelle au sein des organisations (Braverman, 1998).

Récemment, Tiwari & Saxena (2012) ont met en lumière l'importance des ressources humaines comme atout majeur et source d'avantage concurrentiel, soulignant la nécessité de pratiques de GRH efficaces pour atteindre les objectifs organisationnels. Anwar & Abdullah (2021), quant à eux, ils ont examiné l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance des institutions gouvernementales, concluant que la décentralisation est positivement associée à la performance organisationnelle. Ces études soulignent la pertinence croissante de l'évaluation stratégique des ressources humaines dans la performance organisationnelle.

2.2. Définition de l'évaluation des ressources humaines

L'étymologie du terme « évaluation » renvoie à la notion de valeur, impliquant l'appréciation qualitative d'une action ou d'une performance (Gilbert, 1999; Grote, 2002). L'évaluation en contexte organisationnel se concentre sur les accomplissements, indépendamment des caractéristiques individuelles de ceux qui les réalisent. L'évaluation des RH, spécifiquement,

englobe un ensemble de méthodes structurées visant à apprécier les compétences et les contributions des individus au sein d'une organisation. Son objectif est de déterminer les qualifications d'un employé par rapport à son cadre de travail (Pulakos, 2009).

Cette évaluation joue un rôle dual de rétrospection et de prospective, permettant non seulement une analyse de la performance actuelle, mais aussi une anticipation des développements futurs de carrière (Fletcher, 2001). En tant qu'outil managérial, elle revêt une importance capitale dans la prise de décision. Les responsables doivent procéder à des évaluations en considérant les répercussions potentielles pour l'employé et pour l'organisation. L'évaluation des RH implique donc la mesure des tâches exécutées par un employé sur une période donnée, en se basant sur des critères préétablis pour fournir une appréciation objective et équilibrée de sa performance. Il est également pertinent de souligner que toutes les évaluations ne prennent pas une forme formelle. Dans les organisations dépourvues d'évaluations annuelles structurées, l'accent est souvent mis sur des interactions informelles initiées par les gestionnaires. Ces interactions reflètent le style de leadership individuel et sont cruciales pour une gestion efficace des ressources humaines (Armstrong & Baron, 2005 ; Gilbert, 1999).

Selon les travaux de Aubret et al., (1993) & Gilbert (2006), il est possible d'identifier trois dimensions clés pour comprendre les différentes approches de l'évaluation des RH. Premièrement, le type d'évaluation peut être catégorisé en fonction de son objectif : diagnostique, pour comprendre la situation présente de l'employé ; pronostique, pour anticiper ses performances futures ; ou certificative, pour valider ses compétences ou réalisations professionnelles. Deuxièmement, la motivation derrière l'évaluation varie en fonction de l'initiateur du processus. Elle peut être motivée par les besoins de l'organisation ou par ceux de l'individu, ce qui influence l'orientation et les critères de l'évaluation. Troisièmement, l'objectif de l'évaluation détermine la nature de la relation établie entre l'individu et son environnement professionnel. Cette relation peut aller d'une correspondance stricte, où l'évaluation est centrée sur des critères prédéfinis, à une interaction dynamique qui prend en compte le contexte global et l'évolution de la carrière de l'employé.

L'évaluation des RH remplit donc plusieurs fonctions essentielles. Elle fournit un cadre analytique qui aide à déterminer les aspects à évaluer, assure l'harmonisation des politiques des ressources humaines avec la stratégie globale de l'organisation, identifie les inefficacités, et évalue les divergences entre les performances attendues et effectives pour permettre les ajustements appropriés.

2.3. Théories explicatives de la performance dans le secteur publique

La performance dans le secteur public est un sujet d'analyse et de débat continu parmi les universitaires, les décideurs et les professionnels. Elle englobe non seulement la mesure des résultats, mais aussi la manière dont ces résultats sont obtenus. Le défi de définir et d'évaluer la performance est exacerbé par la complexité des objectifs publics, l'ambiguïté des mandats et les multiples parties prenantes impliquées. Plusieurs théories ont été développées pour expliquer les dynamiques de performance au sein des organisations publiques. Parmi elles, la Théorie de l'agence explore la relation entre les citoyens (ou leurs représentants) et les fonctionnaires en mettant l'accent sur les asymétries d'information et les mécanismes de contrôle. La Théorie des parties prenantes met en lumière l'importance des différents groupes qui ont un intérêt ou une influence sur les actions et les performances d'une organisation. Enfin, les apports théoriques du Nouveau Management Public (NMP) offrent une perspective contemporaine sur la manière dont les idées de gestion du secteur privé peuvent être appliquées pour améliorer la performance dans le secteur public. Cette section explore en détail ces théories et examine comment elles façonnent notre compréhension de la performance dans le domaine public (Numa, 2009).

2.3.1. Théorie de l'agence : (*Michael C. Jensen, William H. Meckling, 1976*)

La théorie de l'agence s'intéresse aux relations entre les individus lorsque l'un d'entre eux (l'agent) agit au nom de l'autre (le principal). Elle émerge principalement des domaines de l'économie et de la finance, mais elle est également pertinente pour le secteur public. Cette théorie traite des problèmes qui surviennent en raison d'asymétries d'information et de conflits d'intérêts entre le principal et l'agent (Pupion, 2018).

La théorie de l'agence prend sa source dans le contexte des entreprises, où les propriétaires (principaux) délèguent la gestion de l'entreprise à des directeurs (agents). Les asymétries d'information entre les deux parties peuvent donner lieu à deux problèmes principaux :

- Le problème d'antisélection, où le principal n'a pas toutes les informations avant la transaction (par exemple, embaucher un employé sans connaître toutes ses compétences).
- Le problème d'aléa moral, où l'agent peut agir contrairement aux intérêts du principal après que la transaction a eu lieu, car ses actions peuvent ne pas être pleinement observables ou vérifiables.

Dans le contexte public, les citoyens (principaux) élisent des représentants (agents) pour gérer les affaires publiques en leur nom. Cependant, les citoyens n'ont pas toujours la capacité ou les ressources pour surveiller pleinement le comportement de leurs élus ou des fonctionnaires. De

plus, ces derniers peuvent parfois avoir leurs propres intérêts ou agendas, qui ne coïncident pas nécessairement avec ceux des citoyens.

La théorie de l'agence suggère que pour améliorer la performance dans le secteur public, il faut mettre en place des mécanismes de contrôle, d'incitation et de surveillance pour aligner les intérêts des agents avec ceux des principaux. Cela peut inclure des contrats clairs, des systèmes de récompense basés sur la performance, des audits réguliers, et une transparence accrue. Si la théorie de l'agence fournit des outils précieux pour comprendre certains défis de la performance dans le secteur public, elle ne peut pas expliquer tous les aspects. Les motivations des acteurs du secteur public ne sont pas toujours liées à des incitations matérielles, et les dynamiques de pouvoir, les valeurs professionnelles et la culture organisationnelle peuvent également jouer un rôle significatif. En somme, la théorie de l'agence offre un cadre utile pour examiner les relations de délégation et les défis de performance dans le secteur public. En reconnaissant les conflits potentiels d'intérêts et en mettant en œuvre des mécanismes appropriés, il est possible d'améliorer la responsabilité et l'efficacité des institutions publiques.

2.3.2. La théorie des parties prenantes : (R. Edward Freeman, 1984)

La théorie des parties prenantes, ou "Stakeholder Theory", se concentre sur l'importance des interactions et relations entre une organisation et les groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par ses actions. Elle propose une perspective élargie de la performance organisationnelle, en suggérant que la réussite d'une organisation dépend de la manière dont elle répond aux intérêts et préoccupations de ses différentes parties prenantes (Freeman, Harrison, Wicks, & Parmar, 2010). À l'origine développée dans le contexte des entreprises, cette théorie était centrée sur l'idée que les managers doivent tenir compte non seulement des intérêts des actionnaires, mais aussi de ceux d'autres groupes, tels que les employés, les clients, les fournisseurs, et la communauté.

Dans le secteur public, les parties prenantes peuvent inclure une variété de groupes tels que les citoyens, les employés du secteur public, les groupes de défense, les entreprises privées, les organisations non gouvernementales et d'autres entités gouvernementales. La gestion des relations avec ces parties prenantes est essentielle car elles peuvent influencer ou être influencées par les politiques, les programmes et les services offerts par les institutions publiques (Mercier, 2006).

La théorie des parties prenantes suggère que la performance dans le secteur public ne peut pas être uniquement mesurée en termes d'efficacité et d'efficience, mais doit également tenir compte de la manière dont les institutions répondent aux attentes et préoccupations de leurs parties

prenantes. Cela implique de prioriser la consultation, la collaboration et la communication. Une bonne gestion des parties prenantes peut conduire à une meilleure prise de décision, à l'adoption de politiques et de programmes plus pertinents, et à une plus grande légitimité et confiance envers les institutions publiques.

Alors que la théorie des parties prenantes fournit un cadre précieux pour comprendre les dynamiques complexes du secteur public, elle présente également des défis. Identifier et prioriser les intérêts des multiples parties prenantes peut être complexe, et il peut y avoir des situations où leurs intérêts sont en conflit. De plus, dans certaines situations, la consultation excessive peut entraîner des retards ou de l'indécision. La théorie des parties prenantes souligne l'importance d'une approche inclusive et centrée sur les relations pour améliorer la performance dans le secteur public. Elle nous rappelle que les institutions publiques opèrent dans un environnement complexe et interdépendant, et que la prise en compte des intérêts de toutes les parties concernées est cruciale pour leur réussite à long terme.

2.3.3. Les apports théoriques du NPM

Le Nouveau Management Public (NPM) est une approche de la gestion et de l'organisation du secteur public qui a émergé dans les années 1980 et 1990, inspirée par des pratiques et des principes du secteur privé. Cette approche a été présentée comme une solution pour accroître l'efficacité et l'efficience des organisations publiques (Dunleavy & Hood, 1994).

Le NPM est né en réponse à la perception d'une bureaucratie lourde, inefficace et coûteuse dans de nombreux gouvernements occidentaux. Il a été influencé par les théories néo-libérales qui préconisaient la réduction de la taille du gouvernement, la dérégulation, et l'adoption de pratiques de gestion du secteur privé (Ferlie, 1996).

- **Orientation client** : Mettre le citoyen au centre des services publics, en le considérant comme un "client" qui a le choix.
- **Décentralisation** : Transférer la prise de décision de la direction centrale vers des unités locales ou régionales pour une meilleure réactivité et adaptation.
- **Concurrence** : Introduire des éléments de concurrence dans le secteur public, par exemple, par le biais de l'externalisation ou de la privatisation de certains services.
- **Gestion axée sur les performances** : Mettre en place des systèmes d'évaluation de la performance, des objectifs clairs et des indicateurs mesurables.
- **Flexibilité dans la gestion des ressources humaines** : Adopter des pratiques plus flexibles en matière de recrutement, de rémunération et de licenciement.

- **Responsabilité et transparence** : Rendre les organisations publiques plus responsables envers leurs parties prenantes, et assurer une transparence dans leurs actions.

L'adoption des principes du NMP vise à rendre le secteur public plus dynamique, efficient et orienté vers les résultats. Dans de nombreux contextes, cela a conduit à une réduction des coûts, à une amélioration de la qualité des services et à une plus grande satisfaction des citoyens. Cependant, la performance doit être mesurée non seulement en termes d'efficacité, mais aussi de capacité à répondre aux besoins sociaux et à garantir la justice et l'équité (Farazmand, 2023). Bien que le NPM ait apporté d'importantes innovations dans la gestion publique, il a également fait l'objet de critiques. Certains estiment que la trop grande emphase sur l'efficacité et la réduction des coûts peut compromettre la qualité des services. De plus, la vision du citoyen comme un "client" peut négliger les aspects citoyens de la démocratie et de la participation. En outre, dans certains cas, la privatisation ou l'externalisation peuvent conduire à une diminution de la responsabilité publique. Le NPM a offert un cadre renouvelé pour comprendre et améliorer la performance dans le secteur public. Ses principes ont été intégrés, adaptés et modifiés en fonction des contextes nationaux et sectoriels, et ils continuent d'influencer la manière dont les organisations publiques opèrent et sont évaluées.

➤ **Administration publique versus management public**

Selon (Dion, 2014), « La spécificité du management public consiste dans le rétablissement du lien entre l'administration et les politiques publiques » .

La figure ci-dessous fait la différence entre les deux concepts clés :

Figure 1. Déterminants de la performance dans le secteur public

<i>Administration publique</i>	<i>Management public</i>
<i>Beaucoup de chercheurs revendiquent l'étude de l'administration publique par la réflexion orientée vers le management plutôt que le droit (White, 1926). Alors que d'autres, stipulent que l'administration est à l'origine du management public qui ne peut être considéré que comme un élément en faisant partie (Ott, Hyde, & Shafritz, 1991)</i>	<i>Le management public est qualifié comme « the management is novel and subordinate» (Lynn 2007) ; il s'avère que le management public est inféré selon deux approches , en amont de sciences politiques et administratives publiques et en aval de la gestion (Bozeman, 1993). La première approche qu'il a baptisée « Approche P » et la seconde « Approche B». L'approche « P »</i>

	<i>est la plus présente durant 1970 dans les plus prestigieuses universités américaines spécialisées dans les politiques publiques « Public Administration schools »; la Harvard, l'université de Californie et d'autre</i>
--	---

Source : Auteurs à travers une revue de la littérature

2.4. Déterminants de la performance dans le secteur public

La performance dans le secteur public est influencée par une variété de facteurs. Ces déterminants peuvent être classifiés en différentes catégories pour mieux les comprendre et les analyser. Voici trois catégories principales de déterminants qui influencent la performance dans le secteur public :

Figure 2. Déterminants de la performance dans le secteur public

Catégories	Facteurs	Description
Facteurs structurels	Taille de l'organisation	Les grandes organisations peuvent avoir des structures plus complexes, ce qui peut influencer la performance.
	Niveau de Centralisation/ Décentralisation	La manière dont les décisions sont prises, soit de manière centralisée ou décentralisée, peut influencer la rapidité et l'efficacité des processus.
	Technologie et infrastructure	L'accès à des technologies modernes et une infrastructure robuste peuvent faciliter la mise en œuvre efficace des politiques et des services.
	Ressources financières	Le financement adéquat est crucial pour la mise en œuvre efficace des initiatives.
Facteurs humains et culturels	Compétence des fonctionnaires	La formation, l'expérience et les compétences des employés jouent un rôle crucial dans la performance.
	Motivation	Le niveau de motivation et d'engagement des employés peut influencer la qualité du travail effectué.

	Culture organisationnelle	Comme discuté précédemment, la culture de l'organisation peut influencer les attitudes et comportements, et donc la performance.
	Leadership	La qualité du leadership, y compris la vision, la direction, et la capacité à inspirer, joue un rôle central dans la performance.
Facteurs externes et environnementaux	Réglementation et politique	Les lois et réglementations peuvent soutenir ou entraver la performance, selon leur nature et leur mise en œuvre.
	Pressions des parties prenantes	Les citoyens, les médias, et d'autres groupes peuvent exercer des pressions qui influencent la performance.
	Conditions économiques	Les fluctuations économiques peuvent influencer la disponibilité des ressources et la demande de services.
	Facteurs sociaux et démographiques	Les changements dans la composition de la population, tels que l'âge, l'éducation, et les tendances démographiques, peuvent affecter les besoins et les attentes en matière de services publics.

Source : Auteurs à travers une revue de la littérature (2024)

En combinant ces catégories, il est possible d'avoir une vue d'ensemble des déterminants majeurs qui influencent la performance dans le secteur public. Chaque catégorie, à son tour, peut être analysée plus en détail pour identifier des opportunités d'amélioration et de renforcement de la performance.

3. La relation entre l'évaluation des RH et la performance du secteur public

L'évaluation des ressources humaines (RH) dans le secteur public s'inscrit dans un effort constant d'aligner la gestion des talents avec les objectifs organisationnels et sociétaux. Si la performance organisationnelle dépend incontestablement de divers facteurs, la manière dont les ressources humaines sont évaluées, gérées et développées joue un rôle crucial. Ce processus ne se limite pas à la simple évaluation des compétences ou à la mesure de la productivité ; il s'agit également de comprendre les intrications complexes entre les individus, la culture organisationnelle, les stratégies et les structures. La performance du secteur public, en

particulier, est souvent influencée par des enjeux qui dépassent la seule efficacité opérationnelle, englobant des aspects tels que l'équité, la transparence et la responsabilité. Dans cette section, nous explorerons trois modèles théoriques qui tentent de cartographier la relation entre l'évaluation des RH et la performance dans le secteur public : la théorie des Ressources Humaines Stratégiques (RHs), la théorie de la culture organisationnelle, et la théorie du contrôle social. Ces cadres offrent des perspectives complémentaires sur la manière dont les institutions publiques peuvent maximiser la contribution de leurs ressources humaines à leurs missions globales.

3.1. Approches théoriques

3.1.1. Le modèle des Ressources Humaines Stratégiques (RHs) (1980)

La théorie des Ressources Humaines Stratégiques postule que les ressources humaines, lorsqu'elles sont gérées de manière stratégique, peuvent servir de levier pour obtenir un avantage compétitif ou améliorer la performance organisationnelle. Cette approche se distingue par sa vision des ressources humaines non pas comme une fonction administrative, mais comme un partenaire stratégique essentiel à la réalisation des objectifs organisationnels.

Au cœur de la théorie des RHs se trouve l'idée que les employés, en tant que ressources uniques de l'organisation, lorsqu'ils sont correctement recrutés, formés, motivés et retenus, peuvent offrir des avantages distinctifs. Les pratiques RH qui s'alignent sur les besoins et les objectifs de l'organisation favorisent une culture d'excellence et de performance.

Appliqué au secteur public, cette théorie souligne l'importance de l'évaluation stratégique des ressources humaines. Cela signifie que l'évaluation ne devrait pas seulement porter sur les performances individuelles mais devrait également considérer comment les talents et compétences des employés s'alignent sur les missions et objectifs plus larges de l'entité publique. Une évaluation stratégique reconnaît que le capital humain, dans le secteur public, est essentiel pour fournir des services de qualité aux citoyens, répondre aux attentes sociétales et réaliser les missions gouvernementales.

Lorsqu'on relie cela à la performance dans le secteur public, l'évaluation stratégique des RH pourrait conduire à des décisions plus éclairées en matière de formation, de recrutement, de promotion et de développement, assurant que les employés ne sont pas seulement compétents dans leurs rôles individuels, mais contribuent également à la vision globale de l'organisation.

La Théorie des Ressources Humaines Stratégiques, lorsqu'elle est appliquée au secteur public, offre une perspective enrichissante sur l'interconnexion entre l'évaluation des RH et la performance organisationnelle. Elle plaide pour une approche plus holistique et stratégique de

la gestion des ressources humaines, intégrant les évaluations individuelles dans un cadre plus large axé sur les objectifs et missions de l'organisation publique.

3.1.2. Théorie de la culture organisationnelle : (Edgar H. Schein, 1985)

La théorie de la culture organisationnelle se penche sur les valeurs, croyances, rituels et normes qui caractérisent une organisation et influencent le comportement de ses membres. Cette culture, souvent comparée à l'« ADN » d'une organisation, a une influence majeure sur la manière dont les employés perçoivent, pensent et réagissent à leur environnement de travail.

La culture organisationnelle est considérée comme un ensemble partagé de normes, de valeurs, de croyances et de pratiques qui façonnent et guident le comportement des employés. Elle est à la fois le produit de l'histoire de l'organisation, des décisions passées, des succès et des échecs, et le reflet des leaders et des membres qui composent l'organisation.

La culture organisationnelle dans le secteur public influence la manière dont les évaluations des RH sont conçues, mises en œuvre et reçues par les employés. Une culture qui valorise la transparence, la méritocratie et le développement continu encouragera des évaluations justes, des feedbacks constructifs et des opportunités de formation. À l'inverse, une culture marquée par la méfiance, la résistance au changement ou la hiérarchie stricte pourrait entraver les efforts d'évaluation et rendre difficile la mise en œuvre de changements basés sur ces évaluations.

Dans le secteur public, la culture organisationnelle a des implications supplémentaires. Les institutions publiques ont souvent une responsabilité accrue en matière de transparence, d'équité et de responsabilité. Ainsi, une culture qui aligne les évaluations RH sur ces valeurs peut avoir un impact positif sur la performance organisationnelle en assurant que les employés sont non seulement compétents, mais aussi alignés sur les objectifs sociétaux de l'organisation.

La culture organisationnelle influence la manière dont les employés interprètent et répondent aux évaluations, ce qui a un impact direct sur la performance. Une culture qui promeut la responsabilité, l'apprentissage et l'adaptabilité est plus susceptible de voir ses employés réagir positivement aux évaluations, les considérant comme des opportunités d'amélioration plutôt que comme des menaces. La théorie de la culture organisationnelle met en lumière l'importance de l'environnement culturel interne dans le processus d'évaluation des RH et son impact sur la performance. Dans le secteur public, où les attentes en matière de responsabilité et de service sont élevées, la culture joue un rôle central dans la détermination de la manière dont les évaluations sont menées et de leur efficacité à améliorer la performance organisationnelle.

3.1.3. Théorie du contrôle social : (Émile Durkheim, 1897)

La théorie du contrôle social examine comment les individus au sein d'une organisation ou d'une société sont influencés et régulés par les normes, les règles, et les attentes des groupes auxquels ils appartiennent. Au lieu de se concentrer sur les motivations internes, cette théorie s'intéresse à la manière dont les facteurs externes peuvent guider, voire contraindre, le comportement des individus.

Le contrôle social repose sur l'idée que les individus adaptent leur comportement en réponse à la pression des groupes auxquels ils sont affiliés, que ce soit intentionnellement (via des directives formelles) ou inconsciemment (via des normes non dites). Ces influences peuvent provenir d'entités formelles, comme les institutions, ou d'entités informelles, comme les pairs ou les collègues. Lorsqu'il est appliqué à l'évaluation des RH, le contrôle social suggère que les employés du secteur public peuvent ajuster leur comportement en réponse aux attentes, aux évaluations et aux feedbacks de leur environnement. Si l'organisation valorise la performance, l'innovation ou la transparence, les employés peuvent intérioriser ces valeurs et les refléter dans leur travail quotidien. Les évaluations des RH peuvent alors servir d'instruments de contrôle social, renforçant certaines normes et attentes tout en décourageant les comportements non souhaités.

L'évaluation, dans ce contexte, devient un outil qui non seulement mesure la performance, mais aussi façonne et guide les comportements futurs. Dans le secteur public, cela peut être particulièrement pertinent étant donné le fort accent mis sur l'éthique, la responsabilité et le service public. L'efficacité de l'évaluation en tant qu'outil de contrôle social dépend de plusieurs facteurs, notamment la clarté des attentes, la perception de l'équité de l'évaluation et l'alignement des récompenses ou des sanctions avec les résultats de l'évaluation. Une mise en œuvre réussie peut conduire à une meilleure conformité aux normes de l'organisation, à une performance améliorée et à un alignement plus étroit avec les objectifs du secteur public.

En résumé, la théorie du contrôle social offre une perspective sur la manière dont les évaluations des RH, au-delà de la simple mesure de la performance, peuvent influencer et guider le comportement des employés. Dans le contexte du secteur public, cela met en évidence le potentiel des évaluations à renforcer des valeurs et des normes essentielles, contribuant ainsi à la réalisation des missions publiques.

3.2. Mécanismes de l'évaluation des ressources humaines (RH) dans le secteur public

L'évaluation des RH dans le secteur public est un exercice complexe qui englobe une série de mécanismes interdépendants visant à optimiser la performance des employés et, par extension,

celle de l'organisation. Dans le contexte public, où les enjeux sont souvent étroitement liés aux missions de service public et à l'intérêt général, il est crucial d'adopter des méthodes d'évaluation efficaces et équitables. Ces mécanismes, allant du recrutement à la valorisation, permettent de garantir que le personnel est non seulement compétent, mais aussi aligné sur les valeurs et objectifs de l'administration publique. Chaque mécanisme a un rôle spécifique, formant ensemble un système holistique pour la gestion des talents et le renforcement de la performance organisationnelle. Dans ce qui suit, nous explorerons en détail ces mécanismes clés qui façonnent l'évaluation des ressources humaines dans le secteur public.

3.2.1. Politique de recrutement et formation

Au cœur de toute organisation efficace se trouve une stratégie de recrutement robuste. Dans le secteur public, une politique de recrutement sélective garantit que seuls les candidats les plus qualifiés, alignés sur les valeurs de l'organisation, sont embauchés. Cette sélectivité est essentielle pour s'assurer que les ressources sont utilisées judicieusement et que le personnel possède les compétences et l'engagement nécessaires pour répondre aux exigences du service public.

Une fois recrutés, les employés ont besoin de formation continue pour s'adapter aux évolutions du secteur, aux nouvelles technologies ou aux changements de réglementation. La formation est un outil essentiel pour garantir que les employés du secteur public sont équipés des connaissances et compétences nécessaires pour effectuer leurs tâches efficacement et offrir des services de qualité. (Espagno-Abadie, 2007) a étudié la formation professionnelle comme un enjeu de la modernisation et de la performance de la fonction publique. Cependant, dans un souci d'adaptation de la fonction publique aux nouveaux enjeux auxquels elle est confrontée - démographie, performance, exigences du droit communautaire - la loi de modernisation modifie les dispositions statutaires de la fonction publique de l'Etat et de la fonction publique hospitalière, notamment en consolidant la formation professionnelle des agents publics. La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences doit faire de la formation professionnelle tout au long de la vie un outil de valorisation des compétences et de promotion des agents.

3.2.2. Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

La GPEC dans le secteur public permet d'anticiper les besoins futurs en matière de personnel, que ce soit en termes de quantité ou de qualité. Cela implique l'identification des compétences nécessaires pour répondre aux défis futurs, permettant à l'organisation de planifier les recrutements, les formations ou les requalifications.

L'étude de (OBADA, 2017) a montrée l'apport de la GPEC au management des RH particulièrement dans le contexte de l'administration publique au Maroc. Une nouvelle conception du rôle de l'Etat est apparue avec le paradigme du « NMP » et qui considère que la modernisation de l'administration publique passe nécessairement par une planification stratégique des RH qui véhicule une nouvelle vision des emplois et des compétences. Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons opté pour une étude qualitative et conduit d'une série d'entretiens auprès de responsables RH qui relèvent de différents départements ministériels. La GPEC contribue à différents degrés à l'amélioration des pratiques de GRH : recrutement, formation, gestion de carrière, organisation du travail, etc. Toutefois, certains dysfonctionnements associés aux caractéristiques de la gestion publique limitent l'impact positif de la démarche de la GPEC.

3.2.3. Motivation des ressources humaines

La motivation des employés est cruciale pour leur performance. Dans le secteur public, cela va au-delà des rémunérations. La reconnaissance, les possibilités d'avancement, un environnement de travail positif et un sens du service public peuvent tous contribuer à une motivation accrue, conduisant à une meilleure productivité et satisfaction au travail.

L'étude de (Ritz, 2009)¹ a expliqué que depuis 20 ans, les réformes du secteur public s'efforcent d'améliorer la performance organisationnelle essentiellement au moyen d'outils et de méthodes managériaux. Les réformes unilatérales, axées sur les résultats font l'objet de critiques. Dans notre étude, nous nous intéressons aux liens qui existent entre les attitudes du personnel, les mesures managériales, les facteurs institutionnels et la performance organisationnelle. Nous allons par conséquent analyser trois notions liées au comportement, à savoir la motivation de service public, l'engagement organisationnel et la satisfaction professionnelle. L'étude a pour but de vérifier, sur le plan empirique, l'influence de ces dimensions sur la performance perçue au sein de l'administration fédérale suisse. L'analyse des données relatives à 13 532 fonctionnaires fédéraux permet d'apprécier l'importance de l'attachement des travailleurs à l'intérêt général et l'utilité de techniques de gestion axées sur les objectifs.

3.2.4. Développement et valorisation des compétences

Le développement continu des compétences garantit que les employés peuvent s'adapter aux évolutions de leur rôle et répondre aux défis émergents. Cela peut inclure des formations spécialisées, des ateliers ou des cours de perfectionnement.

¹ Une étude concerne l'administration fédérale suisse

Reconnaître et valoriser les contributions des employés renforcent leur engagement et leur sentiment d'appartenance. La valorisation peut prendre de nombreuses formes, des promotions aux récompenses, en passant par les feedbacks positifs et la reconnaissance publique.

Une définition claire des rôles et responsabilités garantit que chaque employé comprend ses tâches, les attentes à son égard et la manière dont son travail s'inscrit dans la mission globale de l'organisation. Cela évite les chevauchements, les confusions et optimise l'efficacité opérationnelle.

Chacun de ces mécanismes joue un rôle distinct, mais tous sont interconnectés. Ensemble, ils forment un cadre solide pour l'évaluation et la gestion des ressources humaines dans le secteur public, veillant à ce que les organisations publiques soient bien équipées pour répondre aux besoins et aux attentes de la société.

4. Conclusion

En conclusion, cette étude a mis en évidence l'importance cruciale de l'évaluation efficace des ressources humaines dans le secteur public et son impact significatif sur la performance organisationnelle. Les politiques de recrutement sélectif, les programmes de formation continue, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que la motivation et le développement des compétences des employés se révèlent être des facteurs clés pour améliorer la performance et l'adaptabilité des organisations publiques. Par ailleurs, la reconnaissance et la clarification des rôles et responsabilités jouent un rôle important dans l'efficacité opérationnelle et la satisfaction au travail.

L'adoption des pratiques du NMP apparaît également comme un levier stratégique pour réformer les méthodes d'évaluation des ressources humaines et accroître la performance globale du secteur public. Ce modèle de gestion, en s'alignant sur les principes de l'efficacité et de la responsabilité, offre de nouvelles perspectives pour améliorer la gestion et la performance des organisations publiques. En outre, les particularités du secteur public, telles que sa structure, sa culture organisationnelle, et l'influence de facteurs externes, sont des éléments déterminants pour la performance. Ces caractéristiques intrinsèques, ainsi que la relation entre les directives stratégiques de l'État et les ressources disponibles, façonnent la manière dont la performance est définie et atteinte dans le secteur public.

Cette étude souligne donc la complexité et la multifacette de l'évaluation des ressources humaines dans le secteur public, tout en mettant en lumière son rôle crucial dans la réalisation des objectifs organisationnels et la satisfaction des besoins de la société. Il est essentiel que les organisations publiques continuent d'explorer et d'adopter des pratiques d'évaluation innovantes et adaptées à leurs spécificités pour améliorer leur efficacité et leur contribution au bien-être collectif. Cette recherche enrichit également la compréhension théorique de l'évaluation des ressources humaines dans le secteur public en approfondissant la littérature sur les pratiques de gestion moderne telles que le Nouveau Management Public. Elle éclaire les relations complexes entre les politiques de gestion des ressources humaines, la motivation des employés et la performance organisationnelle, contribuant ainsi de manière substantielle à la théorie. Pratiquement, elle offre des perspectives précieuses pour les gestionnaires du secteur public, soulignant l'importance de politiques de recrutement sélectif, de programmes de formation continue et de systèmes de gestion prévisionnelle des compétences pour améliorer la compétence et l'efficacité des employés. La recherche suggère que l'adoption de pratiques du Nouveau Management Public peut améliorer les processus d'évaluation des ressources humaines et la performance globale des organisations publiques. Elle met en lumière les défis

spécifiques du secteur public, tels que sa structure complexe et les influences externes, soulignant la nécessité d'adapter les stratégies de gestion des ressources humaines. En intégrant ces résultats, les organisations publiques peuvent non seulement améliorer leur efficacité mais aussi mieux servir les intérêts de la société.

La principale limite de cette étude réside dans sa nature théorique. Bien que l'analyse des différentes hypothèses et la revue de la littérature existante fournissent un aperçu substantiel de l'évaluation des ressources humaines dans le secteur public, l'absence de données empiriques limite la possibilité de tester ces hypothèses dans des contextes réels. En s'appuyant uniquement sur des sources théoriques, l'étude ne capture pas pleinement la complexité et les nuances de la mise en œuvre pratique de ces concepts dans divers environnements organisationnels. De ce fait, les conclusions tirées peuvent ne pas refléter entièrement les dynamiques et les défis spécifiques rencontrés par les organisations publiques. Pour combler cette lacune, il est nécessaire de mener des études empiriques qui permettront de valider et d'affiner les conclusions théoriques de cette recherche. Des études qualitatives, telles que des entretiens avec des experts et des responsables en ressources humaines au sein du secteur public, pourraient offrir des pistes de réflexions sur les pratiques actuelles, les défis rencontrés et les opportunités d'amélioration. Ces entretiens pourraient également révéler des perspectives uniques sur l'impact de l'évaluation des ressources humaines sur la performance organisationnelle. En parallèle, des études quantitatives basées sur des questionnaires d'enquête auprès de spécialistes et de fonctionnaires impliqués dans la gestion des ressources humaines et la performance pourraient fournir des données statistiques pertinentes. Ces données permettraient de quantifier les relations entre les différentes pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des organisations publiques, offrant ainsi une base solide pour des recommandations pratiques et l'élaboration de politiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing.
- Aubret, J., Gilbert, P., & Pigeyre, F. (1993). *Savoir et pouvoir: les compétences en question*. FeniXX.
- Braverman, H. (1998). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. nyu Press.
- Dunleavy, & Hood. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16.
- Espagno-Abadie, D. (2007). La formation professionnelle, enjeu de la modernisation de la fonction publique. *AJFP. . Actualité juridique. Fonctions publiques*.
- Farazmand, A. (2023). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. . Springer Nature.
- Ferlie, E. (1996). *The new public management in action*. . Oxford University Press, USA.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
- Freeman, Harrison, Wicks, & Parmar. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*.
- Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 124, 66–75.
- Gilbert, P. (2006). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines. La découverte*.

- Grote, R. C. (2002). The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers. AMACOM/American Management Association.
- Hammouch N. (2022) «Pilotage de la performance durable : quel impact sur les politiques publiques territoriales ?», Revue Internationale du chercheur «Volume 3 : Numéro 3» pp : 292 310
- Likert, R. (1967). The human organization: its management and values.
- McGregor, D. (1966). The human side of enterprise. Classics of Organization Theory, 2(1), 6–15.
- Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. . Décider avec les parties prenantes, 157-172.
- Numa, G. (2009). Théorie de l'agence et concessions de chemins de fer français au 19ème siècle. Revue d'économie industrielle(125), 105-128.
- OBADA, M. (2017). La GPEC: un levier stratégique de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Moroccan Journal of entrepreneurship, innovation and management, 2(1).
- Owen, R. (1840). The New View of Society. Edinburgh: Oliver & Boyd.
- Pulakos, E. D. (2009). Performance management: A new approach for driving business results. John Wiley & Sons.
- Pupion, P. C. (2018). Une recherche en Management Stratégique Public en quête d'un cadre théorique. Gestion et management public, 6(1), 6-13.
- Ritz. (2009). La motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse. . Revue internationale des sciences administratives, 59-86.

- Siméon, O. (2014). Quel patrimoine industriel pour quelle vision de l'Histoire? Le cas de la Grande-Bretagne. *L'Homme et La Société*, 2, 15–30.
- Taylor, F. W. (1914). Scientific management: reply from Mr. FW Taylor. *The Sociological Review*, 7(3), 266–269.
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- Tiwari, P., & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive review. *Pakistan Business Review*, 9(2), 669–705.