



Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise

“Où va la normalisation des organisations ?

Journée d'étude de l'APSE

Le 23 septembre 2009

Sciences Po, 27 rue Saint-Guillaume, Paris

Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise

www.sociologie-professionnels.com

Octobre 2008



L'évaluation individuelle des salariés, un rituel inutile ? Quelques réponses apportées par l'analyse des pratiques d'entretien dans trois entreprises*

Chantal HEMARD

Directrice de la société Arcône,
conseil en GRH et formation et
chargée de cours à l'ENSAM

Quand le thème de l'évaluation individuelle est avancé soit dans une conversation, soit dans des enquêtes sociales ou journalistiques, la question de son utilité est quasiment à chaque fois posée par les acteurs. Non du point de vue de son principe, rarement contesté, mais du point de vue de sa mise en œuvre et surtout de ses effets sur la rémunération, la carrière, et sur la formation.

Nous présentons ici les conclusions d'une recherche, réalisée entre 2004 et 2006, sur la question de l'utilité de l'évaluation individuelle, notamment dans les conduites concrètes des entretiens annuels. Elle a prolongé une recherche historique sur l'évolution des pratiques de l'appréciation individuelle des salariés entre 1972 et 1992 chez Xerox France¹. C'est la persistance des questions des responsables hiérarchiques évaluateurs, voire leur embarras, qui a motivé la seconde investigation. Car au-delà des réponses techniques (plus souvent psychologiques que sociologiques), apparaissent les limites et impasses de cet entretien.

En effet, malgré l'instrumentalisation apportée par la gestion des compétences et les dispositifs de management des performances, les évaluateurs continuent à témoigner des difficultés de l'exercice. Chaque année, les media et sociétés de conseil en gestion d'entreprises posent la question de son utilité². Or celle-ci s'accompagne du paradoxe que, malgré son inutilité apparente, l'évaluation individuelle est parfois revendiquée par les salariés par le biais des instances représentatives³.

Afin de lever le voile sur cette énigme⁴, nous avons cherché à confronter les attentes gestionnaires, en matière d'évaluation des salariés, aux pratiques concrètes observées dans

* Recherche dirigée par Michel Lallement, directeur de la chaire d'analyse sociologique du travail, de l'emploi et des organisations et du Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique (LISE) et Christian Bessy, chercheur à (Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie) IDHE-ENS Cachan.

¹ « Étude historique des pratiques d'évaluation des salariés dans une entreprise de services entre 1975 et 1992 : de la qualification à la compétence ? » sous la direction de Patrick Fridenson, EHESS, 2000.

² En octobre 2007 : les Echos, IndiceRh.net, Journaldunet.com. ; « ...cet exercice trop souvent vécu comme une corvée par les salariés et, plus encore, par les managers » Liaisons sociales magazine/février 2008, p.65.

³ Cas d'une société d'ingénierie de télécommunications, cas d'un groupe agro-alimentaire, cas d'une entreprise métallurgique ; dans Le Monde du 3 Octobre 2006, un article rapporte que des représentants du personnel d'un établissement du secteur public « hier hostiles au dispositif, n'hésitent pas aujourd'hui à se plaindre de l'insuffisante implication de certains responsables dans l'entretien annuel. » J.M. Le Gall, « Réformer le secteur public, c'est possible ! ». 'Il est utile d'informer ici le lecteur que postérieurement à notre recherche, en octobre 2007, Gérard Reyre dans son livre « Evaluation du personnel, Histoire d'une mal-posture » chez L'Harmattan, apporte par d'autres voies que les nôtres des réponses très éclairantes à cette énigme.



trois grandes entreprises. Leur observation a révélé d'abord des malentendus, puis des explications possibles sur les dysfonctionnements classiques de l'évaluation individuelle des salariés (sur-notation, ritualisation, excès de formalisme, sentiment d'inutilité, etc.), enfin des voies possibles de réponses à ses difficultés de mise en œuvre. Après avoir passé en revue les critiques, l'article présente les trois dispositifs d'évaluation, leur contexte et leur fonctionnement face aux attentes des directions. Leur comparaison a fait ressortir à la fois des dysfonctionnements spécifiques pour l'un d'entre eux et des dysfonctionnements communs. Le recours aux outils d'analyse de l'économie des conventions⁵ a permis d'identifier l'origine de l'incohérence d'un des dispositifs et la cohérence des deux autres. En conclusion nous discuterons des limites et des possibilités de l'évaluation individuelle.

I. Malgré les critiques, l'évaluation perdure

La question de l'utilité de l'évaluation individuelle⁶ doit faire face à plusieurs paradoxes. Nous avons évoqué celui de sa critique et de sa revendication. Les enquêtes rapportent des avis controversés sur sa pertinence et ses effets, notamment, sur le déroulement des carrières professionnelles⁷. Nous avons aussi constaté la déception des Directeurs de Ressources Humaines (DRH) qui reprochent souvent le manque d'implication des managers voire un manque de courage à évaluer individuellement les salariés.

Défection et inconfort des évaluateurs

C'est ainsi que nous avons observé un phénomène cyclique où les DRH cherchent à impulser la pratique de l'évaluation individuelle. Les encadrants évaluateurs cherchent à s'y soustraire souvent par la défection discrète. Les salariés, qui craignent de ne pas bénéficier d'un dispositif permettant de faire évoluer leur situation, se plaignent à leurs représentants qui soulèvent alors le problème en réunion de délégués du personnel ou du Comité d'Entreprise. Nous assistons donc parfois à une certaine alliance des directeurs des ressources humaines et des délégués du personnel pour dénoncer les encadrants qui ne respectent pas leurs obligations. Personne n'osant remettre en question le principe de l'entretien d'évaluation puisqu'il est, a priori, l'occasion d'une reconnaissance⁸ du mérite individuel.

Ce phénomène nous a amené à nous poser les questions de ce qui pousse les DRH à promouvoir l'évaluation individuelle et les évaluateurs à s'y soustraire.

La revue de littérature nous a conduit vers les études des psychologues américains qui ont mis en évidence de multiples biais à l'évaluation malgré leurs efforts de recherche d'instruments pour la rendre objective. À la difficulté de produire une évaluation juste, il faut ajouter la

⁵ « L'économie des conventions » a émergé au début des années 1980 en proposant de revoir en profondeurs les notions de rationalité et d'équilibre économique à l'aide notamment du concept protéiforme de convention qui permet d'analyser la relation de travail à partir des formes de coordination dont l'entreprise s'est dotée pour gérer son activité face à un marché.

⁶ Nous utilisons indifféremment le terme « évaluation » et « appréciation », en effet bien que le terme « appréciation » signifie aux yeux de certains consultants et formateurs une plus grande attention accordée aux personnes, l'étude des dispositifs ne montre pas de différences ni de finalités, ni de formes entre les entretiens nommés « d'évaluation » et les entretiens intitulés « d'appréciation ».

⁷ Enquête « travail en question » CFDT, 95% des cadres dans une autre étude portant sur 700 grandes entreprises en 2002, ANDCP⁷, 86% des salariés selon une enquête en ligne de Emploicenter (mai 2002) ; Enquête « Cadroscope » de l'APEC 2001; Journal du management, novembre 2005.

⁸ Gérard Reyre fait remarquablement le point sur cette attente de reconnaissance de la part des salariés, op. cité, pages 202 à 204.



difficile mesure de la performance individuelle découlant souvent de facteurs situationnels⁹. Ainsi, l'évaluation individuelle est non seulement ardue à opérer mais également décevante dans ses effets gestionnaires.

Les sciences sociales et les insuffisances de l'évaluation

Par ailleurs, la mise en cause de l'utilité de l'évaluation parcourt la littérature sur le sujet dans l'ensemble des disciplines en sciences sociales : gestion, économie, psychologie, sociologie.

Les gestionnaires considèrent qu'ils n'ont pas le retour sur investissement attendu tant pour la stimulation que pour l'identification des insuffisances professionnelles. Pour certains économistes, l'entretien d'appréciation aurait pour fonction, au mieux, de confronter les points de vue sur la valeur d'une performance individuelle difficile à mesurer, au pire, de « faire croire » à l'importance de l'équipe et à la reconnaissance du salarié (Crifo-Tillet, Diaye, Greenan, 2003).

Les psychologues du travail regrettent que l'évaluation soit réalisée en fonction de normes qui conduisent soit à des pratiques clandestines pour cacher les adaptations nécessaires à l'exercice de l'activité réelle, soit, dans un contexte tendu socialement, à des menaces (Dejours, 2003 ; Clot, 2002) .

Enfin plusieurs sociologues ont observé que l'évaluation était un moyen de faire incorporer les tensions de l'activité au niveau de l'individu et, par ce fait, ils la placent au cœur d'engagements contradictoires (Broussard, 2003 ; Linhart, 2004). Pour d'autres (Dugué, 1994 ; Dubar, 1996 ; Courpasson, 2000 ; Reynaud, 1996), il y a eu au cours des années 80 et 90 un « glissement sémantique et idéologique » de l'évaluation sur deux plans : 1) l'objet même d'évaluation qui est passé de la qualification à la personne par le biais de la compétence, 2) la forme de relation salariale avec le développement de la négociation en face à face entre la hiérarchie intermédiaire et le salarié.

Ces points de vue posent la question de l'objet d'évaluation : qu'est-ce que les entreprises cherchent à évaluer ? Performances, compétences, engagement, insuffisance, intégration, respect de normes, etc. Ils témoignent en fait d'un processus « impossible »¹⁰, au mieux non encore stabilisé, bien qu'il soit mis en œuvre dans quasiment toutes les grandes entreprises. L'évidence non démontrée du bien fondé de l'entretien d'évaluation peut induire la question de son évolution en norme sociale, mais sa disparition récemment annoncée par un consultant dans les media¹¹, conduit au contraire à considérer que son inutilité gestionnaire commence à être prise en compte par les praticiens d'entreprise dont la réactivité pragmatique précède souvent les chercheurs. Cependant les résultats de notre recherche peuvent les intéresser car ils donnent quelques explications à leurs déceptions. C'est ce que nous souhaitons apporter dans cet article.

⁹ P. Levy, J.R. Williams ont opéré une synthèse de 300 recherches sur les biais et distorsions de l'appréciation des performances individuelles des salariés : « The social context of performance appraisal : a review and framework for the future », *Journal of Management*, Pergamon, 14 juillet 2004 ; on peut également trouver une description des biais dans l'ouvrage de Claude Lévy-Leboyer (1990) et Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux (2004).

¹⁰ « Ce système prétendument subtil d'ajustement autant du management que de la gestion des Ressources Humaines semble ne jamais trouver son équilibre... », G.Reyre, op. cité, p.13.

¹¹ Bernard Brunhes, France Inter, le 21 avril 2008.



L'hypothèse d'une incompatibilité entre la finalité gestionnaire et le processus d'évaluation

La question du maintien de la pratique de l'évaluation individuelle malgré ses insuffisances nous a conduit à poser la première hypothèse d'une incompatibilité entre les objectifs gestionnaires qui lui sont assignés et son processus empirique contribuant sans doute à la construction identitaire des salariés. La question des raisons de sa revendication par les salariés nous a amené à poser la seconde hypothèse que l'entretien d'évaluation exerce une fonction latente¹² (Merton, 1953) qui n'est pas encore bien identifiée. Il restait à étudier la mise en œuvre du processus d'évaluation pour chercher des réponses à la question centrale de sa véritable utilité.

Pour tester la validité de ces hypothèses, nous avons opté pour une démarche comparative avec un aller et retour entre une réflexion théorique et un travail empirique. Nous nous sommes appuyée sur trois cas de grandes entreprises dont les activités, cultures, modes de fonctionnement et dispositifs d'appréciation sont « contrastés » : une entreprise américaine en assurance (SIRM), une entreprise de distribution de matériel électrique (groupe familial français) (CME), une SSII, groupe français (SINFO)¹³ (Voir encart méthodologique). Ces trois entreprises exercent dans le secteur du service aux entreprises. Elles sont de taille internationale et comprennent entre 10 000 et 20 000 salariés. Elles ont toutes les trois été constituées par le rachat progressif de PME. Nous avons utilisé leurs différences de fonctionnement pour isoler les facteurs inhérents au fonctionnement « naturel » de l'évaluation individuelle.

Le paradigme de l'analyse fonctionnelle nous a aidée à comprendre et analyser les différentes fonctions des dispositifs d'évaluation. Le concept de fonction a permis d'appréhender la question de l'utilité de l'évaluation individuelle, au-delà de ce que les gestionnaires de ressources humaines en attendent.

Tableau I : encart méthodologique

Recherche conduite entre 2004 et 2006
Trois cas d'entreprises de services aux entreprises choisies selon l'aspect contrasté de leur dispositif d'évaluation
Deux secteurs par entreprise
30 personnes interviewées : 20 collaborateurs, 8 encadrants, 5 responsables de ressources humaines
6 observations d'entretiens
interviews retranscrites, discutées avec les interviewées
observations retranscrites et discutées
analyse des entreprises soumise aux interlocuteurs des DRH

¹² Pour la bonne compréhension de la suite de l'article, il est utile de rappeler que les fonctions latentes sont les conséquences d'un système ni comprises, ni voulues et qui pourtant contribuent à le renforcer.

¹³ Ces noms d'entreprise sont des pseudonymes. Étant liée par des accords de confidentialité, la description des entreprises évitera de livrer des éléments permettant de les identifier.



II. Les objectifs gestionnaires confrontés aux pratiques

Nous avons cherché à identifier les objectifs gestionnaires¹⁴ à travers l'étude et la caractérisation des formes des dispositifs d'évaluation de chacune des trois entreprises. Au-delà des attentes déclarées dans les discours managériaux et dans les documents internes autour de l'évaluation, nous avons exploré les choix effectués par les directions en matière de gestion des ressources humaines face à leurs priorités de développement. En effet, nous verrons, ces choix déterminent le mode d'évaluation au-delà de la norme sociale de « l'indispensable » entretien annuel.

Les trois contextes d'entreprise

Pour situer ces choix, il est utile de présenter sous une forme synthétique et comparative les contextes des trois entreprises.

Tableau II

Cas	Activité et taille	Histoire et culture managériale	population en 2005	croissance
Société d'assurance SIRM	Assurance Taille internationale d'origine anglo-saxone 10 000 salariés En France : 1000 salariés	Implantation en France en 1980 rachats successifs de sociétés françaises culture managériale anglo-saxonne caractérisée par le souci de focaliser de manière identique l'ensemble des contributions sur des objectifs stratégiques définies par le groupe	76 % de cadres Age moyen 42 ans, Ancienneté moyenne : 14 ans 50% d'ingénieurs ou personnes issues d'écoles de commerce (BAC+5) 50% de gestionnaires issus des entreprises rachetées Syndicats : CFDT, CFTC, CGT, FO	En 2005 : difficulté à atteindre les objectifs fixés par la direction européenne 1/3 des grands comptes ne sont pas suffisamment rentables 4 ^e plan social en 2005 (190 pers)
Société de distribution CME	Distribution de matériel électrique aux entreprises et artisans du bâtiment Appartient à un groupe familial français de taille internationale 20 000 salariés dont 460 pour CME	Créée en 1930, dirigée par son fondateur et ses héritiers jusqu'au rachat en 1984 Groupe dirigé par la 5 ^e génération des familles fondatrices dont l'actionariat contrôle 85% du capital dont la stabilité est assuré par un pacte d'actionnaires. Politique d'indépendance vis-à-vis des milieux financiers, distribution modérée des dividendes Circuits courts de décision, continuité d'action chez les dirigeants, « le terrain pilote l'entreprise »	14% de cadres Âge moyen : 36 ans, « aucun BAC+5 » Ancienneté moyenne : 19 ans Pas de syndicats	Croissance annuelle du groupe de + de 10% depuis 20 ans Croissance annuelle de CME : 6%

¹⁴ C'est-à-dire ce qui est visé par les politiques des gestion des ressources humaines définies par les directions.



SSII SINFO	Services Informatiques aux organisations secteurs privé et public Groupe français de taille internationale 10 000 salariés dont 3000 hors de France (1600 personnes en 1995)	Créée au début des années 1970, toujours dirigée par son fondateur en 2006 Rachats successifs de petites et moyennes SSII Groupe organisé en directions puis divisions et agences avec un pilotage qui organise la remontée d'informations du groupe naturel de base à la direction générale par le biais d'instances collectives de contrôle, les dirigeants ont une responsabilité « exposée »	97% de cadres Age moyen : 35 ans avec 50% de la population entre 25 et 34 ans Ancienneté moyenne : 7 ans Forte majorité de la CFDT	Croissance forte depuis 2003 dont 28% en 2005 5000 nouveaux collaborateurs intégrés en 2005 et 2006
-----------------------------	---	--	---	--

Il est intéressant de noter que SIRM connaît des difficultés de croissance, que CME et SINFO sont en croissance avec un actionariat concentré, enfin que CME ne comprend quasiment pas de cadres.

Le management de la performance chez SIRM

Chez SIRM, l'évaluation individuelle a été mise en place pour les cadres en 1996. Avant l'année 2000, chaque société du groupe avait son propre dispositif avec « peu de culture de l'objectif ». En 2000, la nouvelle D.R.H. Monde a instauré le processus de Management de la Performance (Total Performance Management) en introduisant la Balanced Scorecard (B.S.C.)¹⁵. Ainsi, en France, l'évaluation individuelle a été généralisée à l'ensemble des catégories en 2001 avec une refonte des supports d'évaluation. L'année 2003 a connu l'introduction des supports du groupe (un pour les cadres supérieurs, un pour les autres salariés) avec une formation des cadres conçue au niveau européen. En 2005, la D.R.H. constate que la qualité¹⁶ de l'évaluation s'est améliorée dans certains départements alors que dans d'autres elle reste médiocre.

D'après nos témoins, les pratiques antérieures ramenaient l'évaluation à des discussions informelles avec éventuellement des réclamations de la part du collaborateur pour sa rémunération ou son évolution. Notons que les syndicats ont été partie prenante dans la réactivation de l'entretien d'évaluation afin que les salariés puissent avoir au moins un contact annuel avec leur responsable hiérarchique concernant leur situation. Le dispositif actuel a notamment contribué, d'après eux, à formaliser le suivi des carrières et les formations. Rapportons maintenant ce que chaque partie prenante attend de cette rencontre.

Le dispositif de management de la performance est conçu pour articuler des principes mettant en priorité le développement du potentiel des collaborateurs, le maintien de la motivation et la clarification des contributions attendues, avec une mesure rationnelle de la performance sans chercher officiellement le lien avec la rémunération. Pour ses promoteurs, il sert a priori à évaluer les salariés suivant des critères identiques d'un service à l'autre,

¹⁵ La B.S.C. a été développée, au début des années 1990, par deux professeurs de Harvard pour déployer les stratégies des entreprises. Elle vise à créer une interaction entre les décisions stratégiques et leur mise en oeuvre .

¹⁶ Supports mieux remplis et structurés.



voire partout dans le monde. Il « fait comprendre qu'il ne suffit pas d'être bons », qu'il faut « être excellents ». Pour les dirigeants, le dispositif est fondamental pour rétablir la rentabilité. La B.S.C. offre une « base d'entente » pour dimensionner les objectifs pour chaque personne car la société « veut développer de la valeur supplémentaire, faire ressortir les réussites et encourager le mouvement ». Pour les collaborateurs, il permet de faire le point sur le déroulement de l'année, de dialoguer avec son responsable sur « le fond », de négocier une demande.

Ainsi, dans ses principes, l'évaluation est considérée comme utile pour clarifier les attentes et avoir un temps de dialogue spécifique entre le collaborateur et son responsable. Cependant les acteurs regrettent que le dispositif ne soit pas plus local, moins global et surtout plus cohérent en offrant aux salariés une réelle possibilité d'évoluer.

L'importance de la connivence du supérieur hiérarchique

Pourtant, chez SIRM, le problème de la performance est au quotidien davantage posé en termes d'adhésion aux valeurs que d'insuffisances professionnelles. Les collaborateurs considèrent qu'ils sont vraiment évalués quand ils sont « en clientèle » avec leur patron. De même la nature des affaires influence l'évaluation du collaborateur : « Certaines affaires sont survalorisées (souvent les nouvelles) par rapport aux autres ». Ils constatent que les résultats chiffrés retenus viennent souvent conforter le jugement du supérieur hiérarchique. Or ce jugement dépend de la relation établie avec ce dernier, elle-même influencée par les opportunités de travailler avec lui sur des dossiers. Ainsi l'évaluation est déterminée en grande partie par la proximité du collaborateur d'une part avec les dossiers représentant de forts enjeux, d'autre part avec les dirigeants et les valeurs de l'entreprise.

Cependant le contexte actuel de baisse du marché de l'entreprise joue évidemment sur les résultats financiers obtenus par l'ensemble des collaborateurs. Toutefois, pour le responsable de secteur, celui-ci ne doit pas justifier la baisse de performance. Ainsi la performance sera évaluée négativement même si le contexte n'est pas favorable. Par ailleurs, les acteurs interrogés considèrent qu'il n'y a pas véritablement de mauvais collaborateurs, mais des contraintes fortes de performances. Ajoutons qu'ils constatent qu'il n'y a pas de liens réels entre les performances obtenues et les responsabilités détenues par certains collaborateurs : « on se repose sur des personnes clés sans raison prédominante ».

En outre, il apparaît qu'il n'y a pas véritablement de lien entre l'évaluation et l'efficacité de la gestion des ressources humaines. La Direction des ressources Humaines est très impliquée dans la mise en œuvre du dispositif mais il semble que la véritable gestion des moyens de reconnaissance du travail ainsi que des problèmes avec les collaborateurs lui échappe. Elle ne dispose pas suffisamment de ressources internes pour exploiter toutes les données transmises par les formulaires d'évaluation. Seuls les formulaires des collaborateurs qui posent problème ou ceux que doivent « être poussés » (à haut potentiel) sont étudiés. Par ailleurs, les résultats de l'évaluation n'ont pas forcément de lien direct avec l'évolution des carrières. Certains considèrent que la B.S.C. accompagne l'évolution plutôt qu'elle la suscite. Ainsi l'évolution résulterait des relations informelles, la D.R.H. accompagnant le mouvement en la formalisant.

Malgré tout, les collaborateurs ont des attentes fortes concernant le lien de cause à effet entre l'évaluation et la rémunération : « c'est lancinant ». La culture de la performance contribue à développer un sentiment de fragilité chez les personnes. Les salariés qui ne sont pas en charge directement du « business » ont le sentiment d'être des « parasites ». Les



salariés ne ressentent pas de réelle pression de la part de la B.S.C.. Ils ressentent surtout une pression émanant de la charge de travail car il s'agit de faire plus de chiffre d'affaire avec moins d'effectif.

Un entretien d'évaluation formel et « courtois » mais entravé par la notation

L'entretien a été décrit comme formel, « courtois », avec peu d'influence sur la vie quotidienne. En effet, soit il y a de la confiance entre le responsable et son collaborateur et l'échange est « sincère », soit il n'y a pas de sincérité et l'entretien devient un acte administratif « conflictuel » ou « lâche » pour « faire plaisir à la D.R.H. ». Quand il y a un échange sincère, autant les responsables que les collaborateurs considèrent que « cela fait du bien » de parler. Quand il n'y a pas de confiance, le collaborateur reste réservé et prudent de crainte que tout ce qu'il peut être amené à dévoiler « se retourne contre lui ». C'est alors que l'entretien devient « un exercice de style » où certains collaborateurs cherchent à évaluer « dans quel état se trouve l'adversaire », c'est-à-dire ce que le responsable pense d'eux. Nous retrouvons ici les critiques positives ou négatives généralement émises dans beaucoup d'organisations sur l'entretien d'évaluation avec la nécessité de la confiance mutuelle pour qu'un vrai dialogue d'évaluation de l'année ait lieu¹⁷. Cependant la notation est considérée comme déroutant l'entretien de son véritable intérêt, c'est-à-dire la discussion sur le contenu du travail effectué et la place occupée par le salarié au sein de l'équipe.

En effet chez SIRM, la notation est l'élément du dispositif qui soulève à la fois le plus de critiques et le plus d'enjeux. Elle n'est normalement pas censée être reliée à la rémunération et à l'avancement promotionnel. Or de fait, les personnes notées 3 (dans une échelle de 1 à 5) n'ont pas d'augmentation salariale significative (1.9% en 2005), les personnes notées 4 et 5 peuvent bénéficier d'augmentations allant jusqu'à 20% et d'une évolution dans la classification.

Concernant la note 2, les avis sont partagés. La responsable de la D.R.H. interviewée nous a affirmé que le 2 ne conduisait pas systématiquement au licenciement (il y a eu 80 notes 2 en 2005 et cela n'a occasionné aucun départ). La perception des collaborateurs interviewés diverge : pour eux, le 2 a pour conséquence le licenciement. Cet avis général peut s'expliquer par le fait que la filiale française doit retourner à la direction européenne un quota minimum de 2. Or afin de respecter le quota, la D.R.H. a attribué de façon arbitraire des notes 2 à des collaborateurs volontaires au départ dans le cadre du plan social. Par ailleurs, le quota 2005 des notes 1 et 2 a été de 5%. Ce qui est peu en comparaison des quotas habituels : 10% pour les plus mauvais et 20% pour ceux qui sont en dessous de la moyenne. On peut donc en conclure que, alors que la note 1 n'est jamais utilisée, la note 2 reste exceptionnelle et significative d'une situation extrême.

Pour les responsables, le fonctionnement de la notation est « dérangentant » du fait d'une utilisation négative des quotas. La notation est pour eux la principale difficulté dans la mise en œuvre du processus. La note 3 est « très dure » car elle ne tient pas compte de l'historique de l'investissement du collaborateur, notamment dans le cas où le collaborateur a été noté précédemment 4. Le collaborateur a continué à progresser et à fournir des efforts et il faut lui mettre 3 pour respecter les quotas.

¹⁷ « Lorsque le système d'appréciation est acceptable (c'est-à-dire perçu comme précis et faisant appel à des outils), les employés éprouvent davantage de confiance vis-à-vis de leurs managers Mayer et Davis (1999) », Paul E. Levy et Jane R. Williams, Op. Cit.



Les représentants syndicaux ont rapporté les litiges concernant l'évaluation portant principalement sur des rabaissements de la note de 4 à 3, ou de 5 à 3 par des responsables soucieux de respecter les quotas ou de noter juste. Ils reconnaissent que les évaluateurs ont eu auparavant tendance à attribuer de bonnes notes pour avoir « la paix », également lorsqu'ils n'avaient pas les moyens de soutenir les demandes de formations et d'augmentation de salaires. De ce fait, la bonne note venait en quelque sorte compenser le déficit de moyens de reconnaissance. Il est intéressant de préciser que la filiale Française est particulièrement contrainte par les quotas car ceux-ci sont déterminés selon ses résultats à cette époque inférieurs aux autres pays.

Cette observation de l'évaluation des performances humaines chez SIRM a montré un écart entre les attentes des gestionnaires et les effets de pratiques. Cet écart pourrait être à l'origine d'une mise en état de dissonance cognitive dont les sorties seraient les dysfonctionnements habituels couramment observés par les DRH. En effet, il s'avère que les dispositifs des deux autres entreprises ne présentent pas les mêmes difficultés.

Le management de proximité et l'évaluation individuelle chez CME

Un entretien centré sur l'expression du collaborateur...

Chez CME l'évaluation individuelle existe depuis 2001. La 1^{ère} année, l'évaluation a été orientée sur l'identification des besoins de formation ; la 2^e année, lui ont été rajoutés la définition des missions et des objectifs; la 3^e année, l'orientation et l'appréciation du comportement professionnel. Il y a donc eu une progression dans le contenu de l'entretien dans le sens d'un élargissement des dimensions de la gestion individuelle des ressources humaines. Contrairement à SIRM, le dispositif est pour l'instant peu instrumenté. L'entretien d'évaluation est défini comme une rencontre formelle entre le manager et le collaborateur où il s'agit de clarifier la situation de façon la plus factuelle possible. L'objectif premier de l'entretien est de faire évoluer le collaborateur. En dehors de l'entretien, le siège demande aux chefs d'agence d'établir une fiche qualité par collaborateur qui consigne : sa mission, ses performances, ses qualités comportementales, sa capacité d'évolution et les décisions à prendre le concernant.

L'entretien individuel est davantage le lieu pour évoquer le fonctionnement et « la façon dont on le vit tous les jours ». Sa pratique étant nouvelle, les salariés éprouvaient des craintes au début. D'après les chefs d'agence, la confiance est maintenant instaurée. Les salariés sont dorénavant, en général, demandeurs. Les problèmes étant réglés habituellement au moment où ils surviennent, l'entretien annuel est centré sur l'expression du collaborateur. Dans la pratique, les encadrants s'adaptent au profil du collaborateur en privilégiant son écoute. Le formulaire est alors utilisé en fonction des besoins de la situation. Les objectifs fixés sont en général simples et concrets. Ils ne sont pas imposés. Ils sont discutés. Ils sont en rapport avec l'activité.

...Et sur l'incitation collective à atteindre les performances

Dans les agences, la tendance est de favoriser le règlement collectif des problèmes tout en restant proche des salariés. Les orientations prises sont de renforcer le travail d'équipe, de responsabiliser sur l'atteinte des performances et de limiter les charges internes. La volonté est d'engager des relations durables avec les salariés car la qualité relationnelle et de suivi avec les clients est nécessaire. Pour maintenir la relation avec les clients (notamment les artisans), il est utile de conserver les mêmes salariés. Les possibilités internes de promotion



et de mobilité étant limitées, les salariés étant attachés à leur région, il s'agit de rechercher des arrangements de manière à entretenir le lien de fidélité entre le salarié et l'entreprise.

Les agences sont évaluées sur leur rentabilité. La politique de rémunération présente la particularité d'offrir un système individualisé avec une forte incitation collective à l'atteinte des performances attendues. Elle est conçue de manière à ce que chaque salarié bénéficie, en plus d'un salaire fixe, de primes en fonction des résultats de l'agence. Ces primes sont identiques pour l'ensemble des salariés non cadres. Entre 2003 et 2005, les salaires (primes mensuelles et participation incluses) ont évolué de 26% pour les employés, de 29% pour les agents de maîtrise et 11% pour les cadres. Ce système de rémunération est fortement incitatif pour le collectif de travail tout en assurant une gestion individuelle des salaires.

L'intérêt mitigé de l'entretien individuel

Pour les salariés de C.M.E., le premier intérêt est de pouvoir faire un bilan. Cette possibilité de se « poser » pour faire le point est exprimée de différentes manières : « passer la tête au-dessus du guidon », « dire ce qu'on a envie de dire », « un petit temps pour discuter », « tenir en place le chef d'agence », « évacuer des ressentis », « un point de rendez-vous qui permet de dire les choses », ..., « Ça apporte leur vision du fonctionnement de l'agence ». Ces témoignages montrent que l'entretien annuel offre un moment d'échange et de communication bilatérale apprécié par tous, sans doute à l'origine des attentes fortes des collaborateurs.

Le second porte sur le fait de savoir ce qu'on pense de soi, « voir ce qu'il en pense lui aussi, par rapport à ce que moi je pense », avoir en direct la manifestation du contentement du responsable parce que « ça remotive ». Le troisième est la possibilité de faire évoluer la situation par le fait d'être « plusieurs à dire la même chose ». Malgré cela, le rendement de l'évaluation individuelle est considéré comme pauvre. Nous retrouvons ici, comme chez SIRM, une déception quant aux effets des entretiens individuels compte tenu du temps qu'il faut y consacrer et sans doute de l'investissement psychologique qu'ils demandent. On pourrait aussi y ajouter l'attente forte de la direction à laquelle les responsables ne parviennent pas à répondre. Néanmoins le cas de CME nous indique le besoin de la part du salarié de dialoguer avec le responsable et de constater sa satisfaction le concernant.

Le dispositif triangulaire de SINFO

Chez SINFO, le système actuel d'évaluation individuelle était déjà rôdé en 1995. Le dispositif est « triangulaire » entre le manager direct, le chef de projet et le collaborateur. Il est inséré dans une gestion des ressources humaines (qui aurait été appelée chez SIRM management de la performance) composée de deux processus qui se croisent : le processus d'orientation et le processus d'évaluation économique.

Le processus d'orientation est articulé par le Plan Annuel de Progression (appelé P.A.P.) et le Comité Ressources Humaines. Le P.A.P est un entretien entre le collaborateur et son manager direct. Il représente la dimension individuelle de l'évaluation-orientation. Il est renseigné soit par un pré-P.A.P., soit par des bilans de mission qui sont des entretiens d'évaluation entre le chef de projet et le collaborateur. Des comités bimensuels réunissent les managers directs de manière à informer des évaluations produites et des plans d'action qui en découlent. Ces évaluations sont l'objet d'une confrontation entre les participants qui connaissent les collaborateurs. Parallèlement le processus d'évaluation économique se déroule au cours de deux réunions semestrielles où la situation économique de chaque collaborateur est étudiée en fonction des prestations qu'il fournit, de son potentiel à venir. Sur la base des P.A.P. et



des comités, les managers directs répartissent les collaborateurs, dont ils assurent le suivi, dans une échelle de notation qui, après avoir été harmonisée au niveau de la division, déterminera éventuellement une augmentation de salaire et une promotion.

Faire grandir les salariés

Les attentes de la direction en matière d'évaluation sont perçues comme le souci de mener « une politique de ressources humaines efficace », c'est-à-dire « de savoir où ils seront les plus efficaces, de savoir identifier au mieux le potentiel », car SINFO est une entreprise « de main d'œuvre et de matière grise ...qui ne tourne que si on sait faire grandir les personnes qui travaillent pour la société ». Les directeurs d'agence défendent la dimension collective de l'évaluation car elle permet de confronter les jugements et de changer de situation le collaborateur qui pose problème pour lui donner une chance de satisfaire les attentes. Ainsi les comités RH permettent de modérer les appréciations dans un sens ou l'autre. Il peut y avoir des appréciations très différentes d'un même collaborateur, ce qui peut conduire « quasiment » à des négociations entre managers. La négociation et la confrontation des situations des collaborateurs apportent de l'objectivité dans les jugements.

Les collaborateurs sont évalués en fonction de deux critères : la qualité du travail effectué et le potentiel d'évolution. Car un collaborateur peut avoir fait « des conneries » et pourtant être identifié comme ayant du potentiel. Ainsi les collaborateurs non encadrants sont principalement jugés en fonction de critères qualitatifs liés à l'accroissement des compétences. Pour les jeunes, ils porteront sur la maîtrise des technologies, l'autonomie dans le travail, la qualité de la production, le respect des délais. Pour l'ensemble, les critères d'appréciation reposent sur « la technicité du métier, sur le comportemental, le sens du travail en équipe, la pédagogie, l'initiative, l'ouverture aux changements, la curiosité intellectuelle, la communication comportementale écrite ou orale, etc. ».

Seul le changement de qualification fait évoluer la rémunération

Les salaires sont alignés sur le marché et bénéficient d'une augmentation de 4 à 6% par an. Les responsables des ressources humaines veillent à ce qu'il n'y ait pas de décalages avec le marché surtout pour les jeunes de manière à ce que leur salaire ne soit pas inférieur à celui obtenu par les nouveaux entrants. Seul le changement de qualification fait évoluer la rémunération.

Nous nous sommes alors interrogé sur le lien entre les possibilités dont disposent les managers pour récompenser les efforts et la considération accordée au processus d'évaluation par les salariés. Et pourtant le processus de progression salariale est considéré a priori comme déconnecté de l'évaluation.

Or dans la réalité, il l'est étroitement. D'autant plus quand il s'agit de répartir une somme d'argent limitée pour les augmentations. Cette contrainte conduit à déterminer des principes de répartition des collaborateurs entre les exceptionnels, les bons, les corrects et les « à problème ». Nous retrouvons ici le principe des quotas de SIRM qui vise non pas à noter la qualité du travail d'un salarié mais à le positionner en vue d'une répartition des augmentations de salaire relative à un groupe de salariés dans une unité.

Les comités de rémunération se réunissent deux fois par an pour procéder à une « évaluation économique ». Les chefs de projets y sont invités. Ils attribuent une note de 1 à 5 pondérée par la suite par les managers pour rééquilibrer leurs tendances et pouvoir la « traduire en augmentation ». La confrontation collective permet d'éviter des dérives de niveau salarial entre les agences. Il s'agit aussi d'éviter le « saupoudrage ». Par ailleurs, les Responsables RH



ont un rôle d'alerte. Ils signalent, par exemple, le collaborateur qui n'a pas été augmenté depuis longtemps. Cette augmentation est ensuite validée par la direction générale. Le processus se termine par un entretien soit physique soit téléphonique pour annoncer l'augmentation ou non au collaborateur.

La référence à la qualification est, pour l'instant, en fait, au cœur de la progression professionnelle. Le collaborateur est mis en situation pour engager le changement de qualification qui lui permettra de faire progresser sa rémunération. Par conséquent, l'évolution est très individualisée et plus ou moins rapide selon le collaborateur. La gestion des carrières consiste à pousser, après un temps de production dans les projets, des jeunes dans des fonctions de chef de projet ou d'architecte de systèmes d'information.

La première utilité de l'évaluation est de s'intéresser au collaborateur

Ce qui est important dans les entretiens d'évaluation, ce n'est pas l'évaluation du professionnalisme, c'est la confrontation de l'évaluation du (ou des) chef de projet avec celle du collaborateur. L'analyse des deux conduit à établir le plan d'actions. Les désaccords permettent au manager d'évaluer « le productif mais aussi le chef de projet ». Quand il n'y a pas de décalage entre les deux évaluations, rien ne s'oppose à la progression. Dans le cas contraire, « c'est là où on a le plus de travail ». Il s'agit alors de faire comprendre au collaborateur la meilleure voie à prendre pour lui.

En descendant dans la hiérarchie par l'écoute des chefs de projet, nous découvrons que les P.A.P. sont diversement réalisés selon les divisions. Pour celles qui ne conduisent pas de P.A.P., le problème majeur n'est pas celui de la gestion des collaborateurs car elle demande beaucoup de temps. Toutefois si « la structure » incite les chefs de projet à faire les pré-P.A.P., ceux-ci y voient plusieurs intérêts. Le premier est qu'il permet au collaborateur de savoir ce qu'on pense de lui. C'est aussi le seul moment, « dans des projets où on est tous la tête dans le guidon au quotidien », où les deux interlocuteurs prennent du recul pour faire un bilan et envisager les six mois à venir. Parfois, alors que le chef de projet considère qu'il a trouvé les bons arguments pour énoncer un avis, il est surpris de sa non acceptation par le collaborateur. Ce refus peut donner un sentiment d'échec de l'entretien.

Pour les collaborateurs, l'intérêt de l'entretien d'évaluation est qu'« on nous mette le doigt là où ça fait mal pour arriver à progresser, plutôt que de ramasser du vernis ». Cependant l'autocritique est à pratiquer avec parcimonie parce que les résultats sont un peu trop rapidement interprétés comme « n'ayant pas atteint les objectifs » sans prendre en compte le contexte. Il est nécessaire dans ces entretiens d'avoir à la fois « du répondant » et « de la retenue ». Malgré cela l'évaluation est intéressante car elle permet à l'évalué de faire passer des messages et en retour de recueillir le ressenti de la direction sur le travail réalisé. Le moment d'échange est important mais il ne faut pas attendre le rendez-vous de l'évaluation annuelle pour faire passer des messages : « Il faut le faire dans le feu de l'action ». La société est ouverte au dialogue. Elle fait confiance et cherche à responsabiliser. La première utilité de l'évaluation est que l'on s'intéresse à ce que fait le collaborateur. Les plans d'action qui découlent de l'entretien ne sont en général pas suivis « parce qu'une fois qu'il est écrit à la fin de l'entretien, il est la plupart du temps rangé dans un placard jusqu'à l'année suivante ».

Le cas de SINFO nous a montré le fonctionnement d'un dispositif d'évaluation orienté sur le développement des compétences pour les jeunes ingénieurs en utilisant la classification professionnelle de branche pour faire progresser. Le dispositif présente aussi la particularité de croiser les jugements (Eymard Duvernay, 2001) portés sur le travail effectué grâce à un



processus que nous avons appelé triangulaire et des confrontations en comité de responsables.

Cohérence et incohérence conventionnelle des dispositifs

Les trois cas synthétisés ici mettent en avant l'intérêt de mettre en parallèle un dispositif d'évaluation (celui de SIRM), très instrumenté et devant répondre à des attentes gestionnaires centralisées et uniformisées pour tous les pays, avec deux dispositifs gérés localement, soit peu instrumenté (cas de CME), soit porté par des grilles de classification négociées au niveau de la branche et des instances permettant le croisement des jugements.

Comme annoncé dans l'introduction, nous avons analysé les trois dispositifs en utilisant des cadres d'analyse de l'économie des conventions tels que : les modèles d'entreprise (Eymard-Duvernay 1987, 1994, 2004 ; Bostanski, Thévenot, 1991, Boltanski, Chiapello, 1999) ; les conventions de Gestion des Ressources Humaines (Bessy, 1997) et salariales (Favereau, 1989 ; Eymard-Duvernay, 1999). Ceux-ci nous ont permis d'identifier la cohérence de l'évaluation individuelle avec les autres évaluations opérées par l'entreprise (relation au marché, productivité). Nous restituons ici les principales conclusions de notre analyse.

Celle-ci a montré pour SIRM des contradictions fortes entre l'évaluation de l'activité sur le marché, l'évaluation des performances recherchée par les gestionnaires des ressources humaines et les attentes des salariés. Par contre, une cohérence pour CME et SINFO de la logique des dispositifs d'évaluation soit avec les besoins des salariés et de leur encadrement pour CME, soit avec le mode choisi de coordination avec le marché pour SINFO. Elle a montré également que l'évaluation individuelle semble avoir plus de sens dans les deux entreprises (CME et SINFO) ayant à articuler des dispositifs internes de gestion des ressources humaines avec des dispositifs externes de gestion du marché de l'emploi, c'est-à-dire des composantes fixes et flexibles de gestion des emplois.

En outre, l'entreprise SIRM est caractérisée par une convention qui cherche à engager le salarié dans la performance individuelle. Au contraire chez CME, la politique de rémunération intègre la performance collective avec une prise en considération des spécificités locales et des conditions du maintien de la motivation au travail. Enfin, de son côté, l'entreprise SINFO allie la référence aux classifications de la branche et au métier avec une rémunération reliée à la performance individuelle.

Nous en avons conclu que chez SIRM, la forme d'évaluation repose sur une conception rationnelle-normative qui est en contradiction d'une part avec la situation économique de l'entreprise dominée par l'incertitude, d'autre part avec sa constitution historique et la nature même de l'entretien d'évaluation. Ainsi le dispositif de la performance n'exerce pas les fonctions pour lesquelles il a été introduit. Il occasionne principalement des dysfonctions telles que le contournement des règles de notation, de promotion, d'augmentation salariale et d'attribution de missions, qui entraînent un sentiment d'injustice et de perte de confiance. Les critiques, les biais et les dérives manifestent le besoin de changer de convention.

Nous avons vu que chez CME, l'évaluation individuelle a été introduite récemment et progressivement. Elle est centrée sur l'écoute et la considération des salariés. Il n'y a pas de notation, ni de retour formalisé au siège de l'entreprise. Une cohérence existe entre la conception du dispositif et la nature même de l'évaluation individuelle. Il n'y a donc pas, en apparence, de dysfonctionnement dans la mise en oeuvre du dispositif. Les résultats obtenus ne sont sans doute pas à la hauteur des attentes de la direction générale. Ils répondent



d'avantage à ce qu'on peut considérer comme la fonction latente de l'évaluation, c'est-à-dire une régulation sociale.

Chez SINFO, la forme d'évaluation se manifeste dans une évaluation des salariés orientée sur l'appropriation d'un métier avec une confrontation collective des jugements. L'évaluation est soutenue par des possibilités multiples et différenciées de reconnaissance des efforts ou des résultats. Ainsi elle représente beaucoup d'enjeux pour les jeunes embauchés. Ces enjeux s'amointrissent souvent avec l'ancienneté. C'est avec les anciens collaborateurs que l'on peut considérer que le dispositif dysfonctionne dans la mesure où il n'apporte pas ce que les acteurs (direction et salariés) en attendent. Il semble que le dispositif s'essouffle avec l'expérience (voire la réputation) des collaborateurs et le rétrécissement des possibilités de récompense. Néanmoins, les attentes des collaborateurs se maintiennent et le problème de ceux qui ne sont pas évalués revient régulièrement dans les instances représentatives des salariés. Cette attente de la part des salariés, est, pour nous, la manifestation de la fonction latente de l'évaluation individuelle en général qui reste à être prise en compte chez SINFO pour certaines catégories de salariés.

Ainsi on peut énoncer que la fonction latente de l'évaluation est exercée par une régulation sociale pour favoriser le maintien de la coopération (chez SIRM), la reconnaissance (chez CME), le développement professionnel (chez SINFO). Il est utile de rappeler ici que SIRM et Sinfo comprennent une majorité de cadres (respectivement 76 et 97%) alors que CME est composé essentiellement de non-cadres (86%). Cette différence explique entre autres la spécificité de la fonction attribuée à l'évaluation individuelle chez CME dont la population non cadre n'est pas inscrite dans une contractualisation de la relation de travail où l'accord interindividuel serait « basé sur une certaine symétrie des pouvoirs de négociation » (Bessy, 2007)¹⁸. Toutefois, généralement, si la fonction latente ne peut être exercée, elle fait place à des dysfonctions révélatrices d'incohérences.

III. Face aux dysfonctions et limites de l'évaluation individuelle, les possibilités révélées par les pratiques

Cette analyse nous a donc conduit à étudier particulièrement **les dysfonctionnements** du dispositif de SIRM. et regarder si les dispositifs des deux autres entreprises apportaient des réponses aux questions soulevées par SIRM.

En effet l'étude de SIRM. nous a permis de mettre en évidence les effets des contradictions du dispositif sur les acteurs, notamment que l'indulgence dans la notation, la ritualisation de l'entretien, la « mise en scène des efforts » ou le refuge dans la plainte, le poids de la réputation étaient des modes de sortie d'un état de dissonance cognitive introduit par les attentes contradictoires du système. L'étude des dispositifs de CME. et de SINFO ont montré qu'ils génèrent moins de contradictions du fait d'une attente gestionnaire moins forte, d'une instrumentation moins prégnante, de l'absence de notation, de la place accordée à la production collective du jugement et des possibilités de progression salariale.

¹⁸ In *La contractualisation de la relation de travail*, p.286.



Du côté des tensions ressenties par les encadrants, elles touchent aussi dans une moindre mesure que SIRM, ceux de CME. et SINFO. Cette constatation nous donne la trace du phénomène inhérent à l'évaluation individuelle c'est-à-dire **l'inconfort des évaluateurs**.

L'inconfort des évaluateurs et la tolérance aux zones de flou

L'absence d'identification de l'intérêt managérial vis-à-vis de l'évaluation individuelle a été un des points de départ de notre recherche. En effet l'évaluation individuelle met en difficulté l'encadrant pour plusieurs raisons.

Une première serait liée à l'incertitude de l'évaluation et aux biais de jugement. Une seconde découle de l'ambiguïté des objectifs des dispositifs d'évaluation comme avoir à évaluer et à faire progresser. Une troisième correspondrait aux manques de moyens de reconnaissance ou de sanction alors que le principe même de l'évaluation individuelle le laisse supposer. Une quatrième découlerait de la répétition de l'action avec des relations inscrites dans le temps. Enfin une dernière correspondrait au besoin de ne pas « tout dire » pour fonctionner dans la durée, à un « optimum fonctionnel d'opacité » (Merton, 1953).

CME et SINFO n'échappent pas à ces difficultés structurelles de l'évaluation individuelle. Toutefois le peu de pression exercée sur le formalisme pour CME, la prise en charge collective de l'évaluation et surtout les possibilités de récompenses pour SINFO contribuent à diminuer ce sentiment d'avoir à effectuer un acte sans nécessité.

Ce résultat nous a conduit à étudier **les limites** de trois principaux instruments de l'évaluation individuelle : la fixation d'objectifs, la notation et l'indexation des rémunérations à la productivité individuelle.

Malentendus et limites des instruments d'évaluation

Nous avons vu que les acteurs des trois entreprises constatent que : les objectifs ne facilitent pas l'évaluation car ils sont souvent en décalage avec une réalité de terrain excepté s'ils sont simples, concrets et en relation directe avec l'activité du salarié ; la notation entrave le bon déroulement de l'entretien ; enfin que le lien entre l'évaluation et la rémunération n'était pas systématique.

C'est ainsi que nous avons montré pour **la fixation d'objectifs** que la détermination anticipée d'un résultat ne garantit pas la justesse et l'équité de l'évaluation, ni d'ailleurs le résultat. L'utilisation pragmatique de la notion d'objectifs par les acteurs montre que celle-ci est redimensionnée dans une perspective pédagogique pour faire évoluer des routines en fonction des besoins de la situation de travail¹⁹.

Notre étude a indiqué la nécessité d'un mouvement de crédit/débit dans la relation d'emploi (Eymard-Duvernay, 1988, 2005 ; Reynaud, 1996). **La notation** venant fixer ce mouvement vient contrecarrer la production de nouvelles ressources. Ainsi l'indulgence pragmatique dans la notation aurait pour fonction de maintenir symboliquement la relation en crédit pour l'entreprise.

Elle a aussi mis en évidence que la note qualifiait une position dans l'entreprise, non pas en relation avec des performances mais en relation avec les contraintes d'un contexte et la forme de coordination choisie avec le marché. Elle peut également symboliser « l'attachement » du responsable envers son collaborateur.

¹⁹ Lire aussi en complément la très intéressante analyse de Christian Bessy in *La contractualisation de la relation de travail*, p. 156, 159, 247, 268.

Enfin, la théorie *des inégalités justes et injustes* de François Dubet (2006) permet d'expliquer la difficulté de l'évaluation individuelle car elle conduit à faire l'hypothèse que celle-ci est difficile à mettre en oeuvre du fait qu'elle offre un espace de cristallisation des contradictions des trois principes de justice : l'égalité, le mérite et l'autonomie. Si les règles de notation sont illégitimes ou inapplicables, si les notes révèlent les problèmes de pouvoir et que la reconnaissance des uns frustre les autres, le sentiment d'injustice sera alors exacerbé. Or François Dubet montre bien que les personnes acceptent des « inégalités justes ». Ce qui donne le sentiment d'injustice, ce sont les inégalités considérées comme injustes, c'est-à-dire celles dont les règles de répartition ne sont pas perçues comme légitimes.

Nous voyons qu'il manque à la mesure du mérite une convention stabilisée permettant de légitimer sa notation. C'est sans doute une des raisons de la résistance (Courpasson, 2000)²⁰ ou de la réapparition des qualifications comme référence légitime de l'évaluation professionnelle (Segrestin, 2004), fondées sur la régulation conjointe (Reynaud, 1979).

Concernant l'**indexation de la rémunération**, notre étude a montré que l'indexation de la rémunération à la productivité individuelle présente des limites face à la reconnaissance de la performance collective, face à la stabilité de la hiérarchie des rémunérations, et face à l'existence de salaires ayant atteint le plafond de l'évolution possible dans un emploi²¹. C'est alors que la pratique de l'entretien annuel d'évaluation peut agir comme mécanisme incitatif non monétaire (Crafo-Tillet, Diaye, Greenan, 2003) mais à la condition que ses instruments ne génèrent pas le malentendu du lien direct entre l'évaluation et l'augmentation salariale.

Les difficultés de mise en œuvre des instruments de l'évaluation individuelle ont pour origine leur finalité paradoxale qui est de tenter d'achever un processus continuellement en mouvement donc inachevable. Nous nous rejoignons avec Gérard Reyre qui considère que : « L'évaluation est un processus infini et donc toujours partiel, puisque le sens est sans cesse remis en cause par l'évolution de chaque situation ».

Ces limites des instruments posent la question de la pertinence de leur maintien.

Nos trois études de cas nous ont montré un exemple où la vision rationnelle-normative de l'évaluation menait à dépenser beaucoup d'énergie pour des résultats controversés. Elles ont révélé deux voies possibles telles que : la collégialité de l'évaluation et la référence au métier pour SINFO, la reconnaissance et la régulation sociale pour CME

L'étude des interactions issues des observations d'entretien, effectuées chez SIRM et chez SINFO, nous ont aidé à identifier, au-delà de la dimension gestionnaire de l'évaluation individuelle, une dimension sociale²² apportée par l'entretien annuel, ceci dans la vérification de l'hypothèse que c'est cette dimension qui est à l'origine du « maintien paradoxal » de l'évaluation individuelle.

²⁰ « ...malgré leur fréquent archaïsme, celles-ci [les classifications de postes] restent dans de nombreux secteurs des espaces de cristallisation des rapports de force, dans la mesure où, précisément, elles gardent des traces éprouvées et emplies de stabilité des négociations passées » COURPASSON D., *L'action contrainte, Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000, p. 267.

²¹ « Les entretiens réguliers d'appréciation permettant d'échanger des informations, de fixer des attentes réciproques ou de baliser un futur possible aboutissent à une dissociation finalement plutôt paradoxale entre le temps d'évaluation des performances individuelles et celui des décisions d'augmentation des salaires » Michel Lallement in *Le travail, Une sociologie contemporaine*, p.158.

²² J'ai regroupé dans le terme « social » les questions de la place, de la transaction identitaire, de la socialisation, de la régulation sociale.



Le lieu d'une transaction identitaire

C'est au sein de l'articulation entre l'emploi, le contenu du travail et la formation qu'est logée l'évaluation individuelle. Or cette articulation est pour Claude Dubar (1991) la composante principale de la construction des identités professionnelles.

Nous avons donc mobilisé sa théorie sociologique opératoire de la construction des identités pour expérimenter une analyse des observations et vérifier si des phénomènes de négociation identitaire se produisent au cours des entretiens annuels.

L'analyse des observations d'entretien a montré des phénomènes de négociation identitaire mais dans certaines conditions : l'engagement de l'évaluateur dans un crédit et la qualité des relations.

Elle nous a conduit à supposer que les entretiens d'appréciation trouvent véritablement leur place pour favoriser les transactions identitaires chez les jeunes collaborateurs dont l'identité professionnelle est à construire et chez les personnes en situation d'être récemment promues pour qui il est nécessaire d'opérer une évolution identitaire du fait du changement de rôle, notamment quand il s'agit d'assumer un encadrement managérial.

Nous avons observé que les évaluateurs cherchent à transmettre de l'expérience et invitent à évoluer dans l'intérêt de leur collaborateur.

Peut-on en déduire que « le manager » est un socialisateur ?

L'évolution des parcours professionnels est marquée par des changements d'espace d'identification²³. La loi de mai 2004 sur la formation tout au long de la vie, avec la tenue obligatoire d'un entretien professionnel, vient soutenir ces changements.

Pour Gérard Reyre, le désir de reconnaissance comprend « la reconnaissance de la dignité », de l'utilité du travail réalisé et la revendication de la singularité. Elle a pour effet de valoriser les projets de la personne et de générer de la « confiance dans ses capacités pour les mener à bien », ce qui aboutit à « un jugement social » au travers duquel « chacun tente d'évaluer sa place et sa fonction sociale ». ²⁴.

Le rôle de l'encadrant évaluateur est alors celui de favoriser des processus de socialisation professionnelle dans des systèmes de gestion des ressources humaines. C'est sans doute ce qui rend la conduite de cet entretien si délicate.

Nous avons évoqué le malaise des évaluateurs à la fois dans les recherches américaines qui ont mesuré leur inconfort et dans les témoignages. En effet il n'est pas facile pour les encadrants de conjuguer les objectifs affichés de gestion des ressources humaines (avec leurs limites et suscitant des attentes fortes de la part des salariés) avec ceux découlant de la construction identitaire basée sur la transmission d'un jugement social. En effet, cette transmission nécessite un engagement personnel, voire affectif ou psychologique, extrêmement difficile à donner dans la situation de l'entretien d'évaluation. Nous avons précédemment évoqué que l'évaluation individuelle induit la perspective de la reconnaissance du mérite individuel. Or, cette reconnaissance directe et immédiate n'est pas (voire ne peut pas être) effective du fait des contraintes politiques, gestionnaires et sociales des organisations.

²³ La mobilité, configuration Conversion de Claude Dubar.

²⁴ G. Reyre, op.cité, p.201 et 205.



De plus celle-ci placée au centre de l'articulation entre des instruments de gestion ambivalents et le traitement différencié des parcours professionnels, positionne l'évaluateur au cœur des processus de pouvoir au sein de l'entreprise, en mettant à l'épreuve sa capacité à produire des régulations ayant du sens pour les personnes.

Ainsi, bien qu'il y ait dans l'échange entre l'évaluateur et son collaborateur de la négociation identitaire (surtout quand du crédit de sa part est engagé), le ritualisme de l'entretien et la sur-notation restent pour nous des réactions pragmatiques, une sorte d'arbitrage minimal, face à un certain volontarisme gestionnaire.

Conclusion

Pour finir, un retour sur nos hypothèses.

Le cas de SIRM comparé avec ceux de SINFO et CME confirme notre hypothèse de l'incompatibilité des enjeux gestionnaires avec le processus d'évaluation conduisant à la socialisation professionnelle. En effet, la prégnance moins forte des outils de gestion facilite l'adaptation locale et la reconnaissance sociale et professionnelle même si celle-ci est indulgente pour encourager.

Toutefois, le cas de SINFO a montré que si la gestion de l'entreprise offrait des possibilités d'évolution salariale et de qualification en fonction de grilles légitimes, elle est alors compatible avec la socialisation. Nous nous sommes alors demandé si un contexte de croissance n'était pas nécessaire au bon fonctionnement de l'évaluation individuelle.

Notre étude a montré la difficulté d'isoler le travail individuel pour l'évaluer. C'est pourquoi, soit les évaluateurs utilisent des critères « métier » comme chez SINFO - et dans ce cas l'évaluation porte sur le bilan des compétences techniques et non sur les résultats obtenus - soit l'évaluation est réduite au dialogue sur le fonctionnement interne et la position du salarié (CME).

Il faut donc attendre de l'entretien d'évaluation qu'il serve à expliciter la convention de travail et à rappeler les attentes managériales. Ainsi la forme d'entretien d'évaluation qui se dessine à l'aune de l'étude des trois cas d'entreprise est en premier lieu un dialogue sur le rôle du collaborateur, le rappel de ce que l'on attend de lui et de la manière dont il doit se situer, dans la visée d'une socialisation professionnelle.

Ce type d'évaluation peut prendre appui sur des outils de gestion dans la mesure où ils sont issus d'une régulation conjointe que seul l'encadrant local peut mener en référence à un cadre indiqué par la convention de qualité de l'entreprise.

La conclusion de nos résultats est qu'il y a peu à attendre de l'évaluation individuelle conçue sur des bases principalement gestionnaires mais beaucoup de l'évaluation « socialisatrice ». La loi de mai 2004 sur la formation tout au long de la vie pourrait légitimer cette finalité. Or, la poursuite de nos observations, nous a permis de constater que l'entretien professionnel principalement orienté sur l'employabilité du salarié rencontre les mêmes difficultés de mise en œuvre à savoir la nécessité d'y adosser de réelles possibilités de formation et d'évolution. Enfin, en ce qui concerne la notation, des DRH ayant eu connaissance de nos travaux ont opté pour son élimination avec, pour l'instant, des effets positifs sur le fonctionnement de leurs dispositifs. Face aux demandes pressantes des responsables hiérarchiques de ne plus avoir à gérer la notation, il y a urgence à engager des recherches sur ces conséquences humaines et managériales.



Bibliographie

- BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F., *Les intermédiaires du marché du travail*, PUF, Paris, 1997.
- BESSY C., *La contractualisation de la relation de travail*, L.G.D.J., Série Economie, 2007.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., *De la justification*, Paris, Gallimard, 1991.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- BROCHIER D., *La gestion des compétences*, Economica, Paris, 2002.
- BROUSSARD V., « La mobilisation par l'évaluation de performance : un engagement paradoxal », contribution aux IXèmes journées de sociologie du travail, 27 et 28 novembre 2003.
- BUREAU M-C, MARCHAL E., *Au risque de l'évaluation*, Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Asq, 2005
- CRIFO-TILLET P., DIAYE M.A., GREENAN N., « Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? », cee-recherche.fr, document de travail n°21, février 2003
- CLOT Y., *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 2002.
- COURPASSON D., *L'action contrainte, Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
- C.DEJOURS, *l'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA édition, 2003
- DUBAR C., *La socialisation, Construction des Identités Sociales et Identitaires*, Armand Colin, Paris, 1991.
- DUBAR C., « La sociologie du travail face à la compétence et à la qualification », *Sociologie du travail*, n° 2, 1996.
- DUBET F., *Injustices, L'expérience des inégalités au travail*, Le Seuil, Paris, 2006.
- DUGUE E., *La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté*, Sociologie du travail, n° 3, 1994.
- EYMARD-DUVERNAY F., "Introduction : les entreprises et leurs modèles", in *Entreprises et produits*, Paris, CEE-PUF, 1987.
- EYMARD-DUVERNAY F., "Coordination par l'entreprise et qualité des biens", in *Analyse économique des conventions* (dir. ORLEAN A.), Paris, PUF, 1994.
- EYMARD-DUVERNAY F., *L'évolution des conventions salariales*, séminaire IDHE, Cachan, 1999.
- EYMARD-DUVERNAY F., *Economie politique de l'entreprise*, Repères, Paris, Editions La Découverte, Paris, 2004
- FAVEREAU O., « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, 1989.
- FESTINGER L., ARONSON E., « Eveil et réduction de la dissonance dans des contextes sociaux », in A. Lévy, *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains*, tome 1, Dunod, Paris, 1965
- LALLEMENT M., *Le travail, une sociologie contemporaine*, Gallimard, folio essais, Paris, 2007.



LEVY P., WILLIAMS J.R., « The social context of performance appraisal : a review and framework for the future », *Journal of Management*, Pergamon, 14 juillet 2004.

LEVY-LEBOYER C., *Evaluation du personnel*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1990.

LINHART D., *la modernisation des entreprises*, repères, La Découverte, 2004.

MANZONI JF, BARSOUX, JL, *Relations difficiles au travail*, Village Mondial, 2004.

MERTON R.K., *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, 3^e édition (1^{ère} édition en 1953), Paris, A. Colin, 1997.

REYRE G., *L'évaluation du personnel, Histoire d'une mal-posture*, Entreprises et management, L'Harmattan, 2007

REYNAUD J.D., *Les règles du jeu*, Paris, Colin, 1979.

REYNAUD J.D., REYNAUD E., "La régulation des marchés internes du travail", *Revue française de Sociologie*, janvier-mars 1996.

SEGRESTIN D. , *Les chantiers du manager*, A. Colin, 2004