



HAL
open science

L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance : implications organisationnelles et individuelles

Martine Gadille, François Jaujard

► **To cite this version:**

Martine Gadille, François Jaujard. L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance : implications organisationnelles et individuelles. Colloque ARUC- Gestion des âges et des temps sociaux Performance, organisation et temps de travail, Oct 2011, Montréal, Canada. p 1-22. emse-00658004

HAL Id: emse-00658004

<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-00658004>

Submitted on 9 Jan 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Colloque ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux
6 – 7 octobre 2011

**L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance : implications
organisationnelles et individuelles**

Martine GADILLE

Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), Unité Mixte de Recherche n°
6123, Université d'Aix-Marseille-CNRS, Aix-en-Provence, France

martine.gadille@univmed.fr; 33 (0)442 378 526, télécopie : 33 (0)442 267 937

François JAUJARD, École Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne, Institut Henri
Fayol, France

jaujard@emse.fr; 33 (0) 626 534 356, télécopie : 33 (0) 442 616 5 90

Notice bibliographique des auteurs :

Martine Gadille est chargée de recherche en économie et sciences de gestion au Centre National de la Recherche Scientifique. Rattachée au Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST), ses recherches portent sur la gouvernance régionale de l'innovation dans ses dimensions politiques, technologiques, organisationnelles et sociales et sur les méthodes de gestion des connaissances et de diagnostic organisationnel et stratégique.

François JAUJARD est depuis 2006 chargé de recherche en sciences de gestion à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne. Docteur en Sciences de Gestion, il a assuré des responsabilités de ressources humaines à Alcan, Alstom et ST Microelectronics. Ses principaux thèmes de recherche-action participative concernent le changement technico-organisationnel par l'autonomie et la formation qualifiante au poste de travail, le développement des identités professionnelles par construction de grilles repères de fonctions.

Colloque ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux
6 – 7 octobre 2011

**L'hybridation des modèles d'évaluation de la performance : implications
organisationnelles et individuelles**

Résumé

Le sujet de la performance au travail fait l'objet des plus vifs questionnements sur le terrain, de pratiques empiriques multiples, alors même que la recherche a peu théorisé le concept. Les analyses existantes font ressortir une évolution historique dans les formes de la performance au travail. Si le premier modèle décliné de l'Organisation Scientifique du Travail vise l'optimisation du résultat par agrégation des tâches, le second correspond au mouvement des relations humaines et privilégie la construction identitaire par l'accompagnement et le dialogue. Le troisième modèle, celui de la compétence, vise l'engagement par la responsabilisation. L'hypothèse est celle d'une hybridation contemporaine de ces modèles, mettant en tension l'individu et le groupe par la sédimentation des différentes dimensions des modèles historiques. L'analyse de trois cas d'entreprise, une grande entreprise du secteur high tech et deux PME valide cette hypothèse en la complétant. Dans ce contexte, le processus d'apprentissage organisationnel naît de cette tension et est borné par elle, organisé sur le terrain par nécessité.

Introduction

Le sujet de l'évaluation formalisée des performances au travail est d'actualité depuis les années 70 : une enquête démontre que 80% des cadres français mènent régulièrement des entretiens d'évaluation avec leurs employés (De la Vega, 2004, p.18-19). Le sujet fait partie, avec les thèmes liés à la reconnaissance au travail, des plaintes les plus aigües et les plus nombreuses qui s'expriment dans le monde professionnel (Benhamou S., Diaye M.A., 2011). Les critiques concernent tout à la fois le manque de définition ou de clarté des objectifs, l'incapacité de l'entreprise à prendre en compte le travail accompli, l'insuffisance des procédures et des indicateurs de performance, la subjectivité des processus avec des notations « à la tête du client » Les attentes des individus sont d'autant plus élevées que ce sujet est relié à la reconnaissance, à l'estime de soi et aux identités professionnelles (Dejours, 2003).

Dans le discours des consultants s'adressant aux équipes de direction d'entreprise, la composante humaine de la performance apparaît essentielle aujourd'hui qu'il s'agisse de fixer des objectifs, d'organiser le travail, de motiver et communiquer, d'établir des normes de performances, former les employés (Drucker, 1977). Si le concept de performance semble prendre en compte davantage les préoccupations sociales, environnementales et économiques, les pratiques d'évaluation de la performance varient d'une façon significative. Les systèmes d'évaluation de la performance au travail reposeraient sur une représentation de la performance propre à chaque entreprise, aussi variable que complexe, subjective et locale (Motowidlo, 2003).

Du côté de la recherche plusieurs auteurs ont déploré l'insuffisante conceptualisation de la performance au travail, reposant essentiellement sur des enquêtes empiriques hétérogènes (Motowidlo, 2003). Selon cette approche, il n'existerait pas d'unité conceptuelle d'analyse de la performance face à la diversité des pratiques. Une voie intermédiaire de recherche serait alors la conceptualisation de la notion de « performance située ». Dans cette perspective, nous souhaitons proposer des éléments conceptuels et empiriques en vue du développement d'une méthodologie de diagnostic situé de la performance au travail à partir des implications organisationnelles et individuelles de la gestion de cette performance.

Nous construisons, à partir des différents courants théoriques en présence, un modèle d'analyse des pratiques de gestion et d'évaluation de la performance au travail.

Nous examinons ensuite des pratiques d'entreprise en matière de gestion et évaluation de la performance au travail à la lumière de ce modèle. Nous discutons enfin les résultats pour en dégager de nouvelles pistes de recherche.

1 La gestion et l'évaluation de la performance au travail : un modèle pluraliste

Les référentiels de gestion et d'évaluation de la performance des équipes de direction sont pluriels. Certains travaux conduisent à identifier trois modèles d'action principaux qui auraient leur propre cohérence selon des grandes finalités économiques et sociales de la gestion de la performance. Mais ces modèles sont loin d'être stables et purs, d'où l'intérêt porté à leurs différentes formes d'hybridation selon les contextes d'entreprise.

1.1 Courants d'analyse et dimensions de la performance au travail

Pour plusieurs sociologues, l'évaluation serait un moyen de faire incorporer les tensions de l'activité au niveau de l'individu, le plaçant ainsi au cœur d'engagements contradictoires (Reyre, 2007 ; Hémard, 2009). Ces propos montrent qu'une clarification des objectifs de l'évaluation est nécessaire. En effet, la performance se situe au carrefour de trois types d'attentes qu'elle cherche à satisfaire : celles du marché (Drucker, 1999), celles des gestionnaires, (Hémard, 2009) et celles des salariés (Tessier et al., 2008).

Pour mieux définir les objectifs du processus d'évaluation, Tessier et al. (2008) exposent les différents courants qui ont présidé à leur élaboration. Trois courants se distinguent, avec des finalités différentes.

L'école managériale classique s'inscrit dans une vision où l'on vise l'adéquation de l'individu au poste de travail défini comme ensemble de tâches requises ou attendues. Bosquet (1969) identifie ainsi des méthodes de classement fondées sur la comparaison du travail de chacun par rapport à une norme. Ce sont, avant tout, les résultats des individus qui sont comparés dans le contexte de l'équipe, de la chaîne, du service ou de l'atelier. Il peut en découler une rémunération à la tâche. L'école néo-classique, avec Drucker (1954), intègre cette conception dans le management par objectif. Le modèle classique, dans le capitalisme d'innovation intensive devient modèle de marché prédominant (Tessier et al. (2008). Ce modèle se focalise

sur le degré d'atteinte des objectifs fixés par les individus, invités à les dépasser par des surperformances¹. Parmi les critères d'évaluation, de nombreux items valorisent la prise de risque en particulier en faveur de l'innovation, la culture du résultat et l'orientation client. Ces critères permettent en même temps un contrôle des performances individuelles ainsi classées. Le contrôle et l'évaluation des résultats à partir de profils de poste, de grilles de définition des objectifs, constituent une méthode dominante. Le maintien en poste est confirmé avec l'atteinte des objectifs. Le degré de formalisation et prescription est fort : les normes sont intériorisées selon un mécanisme proche de « l'incorporation » (Abraham et Torok, 1978), source d'automatisation des conduites, de ritualisation des conduites dans les groupes d'appartenance. Dans ce contexte, les mesures de la performance prétendent à l'objectivité : on parle d'« évaluation » du personnel, réalisée par un évaluateur prépondérant, souvent le responsable hiérarchique direct. Les ressources rares sont alloués selon le résultat évalué (augmentation, promotion, primes, formation, mobilités, ...). Chaque individu vise la maîtrise de son poste et est rétribué selon sa contribution. Dans la mesure où la surperformance est encouragée et mesurée, le niveau d'exigence moyen de performance s'élève : atteindre l'objectif ne correspond donc plus aux attentes des organisations puisqu'il est demandé de « faire toujours plus, toujours mieux, toujours plus rapidement, à moyens constants ou même avec moins d'effectifs » (De Gaulejac, 2005, p.27).

Une interrogation surgit de ce modèle fortement prescrit dans lequel l'individu est invité à « sur-performer » : comment concilier une prescription standardisée des normes à l'incitation à la compétition et à la sur-performance ? Cette question semble aller au-delà du débat sur le compromis entre régulation autonome et régulation de contrôle (Reynaud,1997) dans le sens où la régulation autonome réfère ici à un individu dans un collectif de travail. La régulation autonome peut être amoindrie par la compétition exacerbée entre individus qui suscite non la conformité à la norme mais la violation des règles dans le but de gagner (March, 2004).

Le courant des relations humaines place la personne au cœur de l'évaluation. Dans la firme, conçue comme un ensemble humain, chacun participe à un projet commun (Mayo, 1945) et l'accent est mis sur la motivation individuelle. Le projet commun transcende les intérêts individuels (Barnard, 1938). L'entretien individuel est un moment clé du management

¹ Tessier et al. 2008) précisent que « ce terme est une notion empruntée aux marchés financiers où elle évoque une valorisation de titre supérieure à un indice de référence, composé d'une moyenne de titres ».

participatif. Les vertus du dialogue sont mises en avant et l'appréciation doit répondre aux besoins de retour d'expérience, de réalisation et de dépassement de soi.

Le mode d'intériorisation correspond à « l'introjection » décrite par Abraham et Torok (1978) qui concourt à l'enrichissement du moi, à la construction d'une identité professionnelle évolutive, à une capacité de penser et à une ouverture au changement. La place accordée à la confiance et aux valeurs communes se rapproche du modèle du « clan » d'Ouchi (1980) et rejoint le modèle de la communauté de pratique (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). L'identité professionnelle est appelée à évoluer, chacun étant amené à réfléchir sur soi-même. Des valeurs communes coordonnent le travail. Ce courant ne fait pas référence à l'« évaluation » (mesure qui prétend à l'objectivité) mais à l'« appréciation », qui intègre la subjectivité de l'appréciateur. Le rôle de conseil, assumé par l'évaluateur, s'appuie sur une communication bilatérale, appréciant le potentiel de l'individu. Le management et les subordonnés doivent être formés au processus d'appréciation. Un ensemble de contrats mutuels apprécié/appréciateur coordonnent la complémentarité des contributions individuelles (Cadin et al., 2002). Il y a une nécessaire décentralisation du processus du fait du rôle clé du responsable hiérarchique. Certains auteurs montrent que les attentes des salariés en terme de socialisation appellent davantage des processus d'évaluation peu formalisés, permettant l'adaptation Hémard (2009, p. 13) et la négociation locale (Gherardi et Nicolini, 2000). L'encadrant direct peut mener alors une régulation conjointe, située localement. Pour cet auteur, la reconnaissance sociale et professionnelle est un objectif de l'appréciation qui peut être parfois indulgente pour encourager. Plusieurs regards peuvent être sollicités pour nourrir les critères de l'appréciation : clients et fournisseurs internes, divers responsables fonctionnels.

Un questionnement naît de l'analyse de ce modèle : celui-ci permet-il de combiner le développement personnel de chacun et l'adaptabilité aux contraintes externes évolutives avec les valeurs communes auto-référentielles qui caractérisent le clan ? Une diversité intégrée et ouverte à la normalisation externe est-elle vraiment possible ?

Le modèle néo-participatif s'appuie sur la notion de compétences. Ce courant prône un fort investissement dans les ressources humaines par un enrichissement du travail. Décliné de l'observation des métiers à fort niveau d'expertise, ce courant a comme objectif d'élever les niveaux de formation et de qualification pour développer l'autonomie, l'intérêt au travail et l'engagement. Les métiers à forte expertise sont aussi ceux d'un fort engagement. Cette

démarche s'intègre aux démarches de qualité totale visant à répondre aux exigences évolutives du client (Molinier, 2006). Perfectionnement dans le métier, engagement et responsabilisation révèlent, par la compétence, le potentiel des individus : capacité de réaction et d'adaptation de l'individu sont accrues (Cadin et al., 2002). Les dimensions de la compétence sont multiples : savoirs théoriques, savoir-faire lié à l'expérience et savoir être qui renvoie au comportement, notamment relationnel. L'appréciation porte sur la maîtrise des compétences en situation de travail par rapport à un référentiel. L'analyse des écarts entre les compétences requises et celles réellement mises en œuvre induit des actions de formation. Compte tenu de la multiplicité des objectifs et des résultats obtenus, de nombreux évaluateurs fournissent des éléments d'évaluation : clients internes, externes, pairs, subordonnés. Il s'agit aussi bien de suivre et évaluer les résultats, que d'accompagner les personnes pour les développer, de stimuler à la fois la performance individuelle et collective, de viser aussi bien le court que le long terme. Le risque existe selon Reynaud (2001) que l'évaluation de la compétence dérive vers celle de l'individu, générant. Le Boterf (2000) fonde la compétitivité de l'entreprise sur l'évolution des compétences individuelles mais aussi collectives de ses membres, à l'image du modèle japonais du toyotisme (Aoki, 1990), du modèle suédois associé à Volvo ou le mouvement américain de la « work performance reform » (Kochan et Osterman, 1994). Reynaud (1996), Dubar (1996), Dugué (1994) et Courpasson (2000) convergent dans leurs analyses en évoquant un glissement sémantique et idéologique de l'évaluation sur deux plans : d'une part l'objet de l'évaluation passe de la qualification à la personne et d'autre part le développement de la négociation en face à face entre salarié et hiérarchie intermédiaire modifie la relation de travail. Les modes d'intériorisation semblent mixtes : incorporation de l'orientation résultat et introjection avec l'accompagnement individualisé (Abraham et Torok, 1978).

Au niveau individuel, chacun doit participer à l'amélioration continue. En terme collectif, il s'agit de promouvoir l'apprentissage organisationnel permanent de l'ensemble de l'organisation animée par des sous-groupes spécifiques : équipes projets, business unit, îlots de fabrication.

Le modèle de la responsabilisation met en tension les membres des organisations par la forte prescription de normes (« qualité totale » : individuelle/collective, court terme/long terme, savoir/savoir-faire/savoir être) tout en incitant fortement à l'autonomie, à la créativité d'autre part. Ce type de tensions peut s'assimiler à des tensions entre rôles multiples, prescrits pour

une seule et même personne (Jaujard, 2010). Enfin, selon Dejours (2003, p.62), les modalités d'appropriation de ce modèle par le management est loin de préserver d'une concurrence généralisée entre les personnes associée à une déstructuration des solidarités, des identités professionnelles, de « l'armature de la santé mentale ».

L'existence de ces trois courants, même s'ils ont une historicité qui leur est propre tant au niveau macro qu'au niveau micro, suggère, à partir des tentatives de dépassement de leurs propres limites, une pluralité du modèle de la performance au travail en entreprise, selon des processus d'hybridation divers. Il convient alors de chercher à comprendre comment ces modèles peuvent se combiner dans la pratique des acteurs de l'entreprise pour mieux saisir les points de tension et de dissonance dans les situations et les collectifs de travail.

1.2 Hybridation des modèles de gestion de performance et apprentissages organisationnels

Nous pouvons à présent reformuler la typologie des modèles de gestion de performance au travail de Tessier et al. (2008) selon quatre dimensions d'analyse de l'évaluation de la performance (cf. illustration 1 ci-dessous) :

- la contextualisation de l'évaluation : elle porte sur l'espace de référence dans lequel est évaluée la performance au travail (équipe, atelier, îlot, groupe, réseau, ...) sachant que cet espace est lui-même un construit dans la trajectoire de l'entreprise.
- les finalités de l'évaluation : elles portent sur les visées exprimées et leur rationalisation du point de vue de la performance économique et sociale.
- les critères et objets de l'évaluation : ils apparaissent comme éléments de la mesure et sont à appréhender en cohérence avec des approches méthodologiques plus ou moins élaborée ou concertées
- le rapport à l'individu et au collectif dans l'évaluation : il est appréhendé à partir des représentations explicites ou latentes et instrumentations de la relation entre individus, entre individus et collectif de travail et entre collectifs de travail.

De telles dimensions permettent d'appréhender la cohérence globale des pratiques de gestion de la performance dans chaque modèle, mais aussi les possibilités d'hybridation et les tensions qui en découlent.

Les systèmes d'évaluation contemporains tentent d'intégrer une diversité d'objectifs, dont certains auteurs estiment qu'ils peuvent être difficile à concilier (Aubret et al., 1993). Puisque le modèle de marché ne semble pas suffire à atteindre seul le niveau de performance requis par la gestion des objectifs individuels et collectifs, une place est accordée à la flexibilité et l'apprentissage des salariés dans des collectifs de travail, à l'attachement aux valeurs et codes de ce collectif –relationnels notamment. Le clan ou la communauté de pratique, dans des configurations d'évaluation de la performance à dominante de marché, apparaissent subitement comme des solutions par exemple pour l'adhésion des cadres à une mission fédératrice. De même, les enjeux de préservation de connaissances tacites, reproduites à partir de l'acceptation de novices auprès d'un expert et/ou d'une communauté de pratique notamment dans des PME technologiques à croissance, semblent appeler une gestion des carrières et des aspirations d'évolution de l'individu plus formalisées visant à limiter les possibilités de diffusion de ses savoirs par la mobilité externe (Gadille, Machado 2010). Cependant, les nouvelles pratiques de gestion de la performance au travail ne favorisent pas nécessairement une traduction de l'expérience de l'expert en apprentissage organisationnel dépassant le niveau individuel ou le groupe de pair et débouchant sur un apprentissage de novices et plus largement un apprentissage organisationnel (Crossan, Lane et White, 1999, Argote and Miron-Spektor 2010 p. 4).

L'évaluation des compétences est de plus en plus présente dans les pratiques contemporaines d'évaluation des objectifs dans le poste, de la maîtrise des procédures et des techniques, du niveau d'expertise dans certains domaines et enfin de l'attachement à l'organisation. On constate donc que l'approche managériale classique mais aussi l'approche clanique se renforcent par un accroissement de la précision et de l'objectivation des dispositifs aboutissant à une intensification des pratiques d'évaluation associées à la recherche de « surperformance ». Dans le même temps, les savoir être, les compétences relationnelles et de management de collectif font l'objet d'une attention accrue (Tessier et al., 2008).

Illustration 1 : Modalités d'hybridation des dimensions du système de gestion de la performance au travail au travers des cas étudiés

Evaluation de la performance :	Modèle de marché	Modèle des relations humaines, du clan, de la socialisation	Modèle de la compétence et de la responsabilisation
Contexte	maîtrise du métier (de l'atelier)	échanges en temps réels (temporalité)	situation de travail
Finalité	processus de reporting	apprentissage et expression	organisation quotidienne du travail
Critères	atteinte des objectifs immédiats	réflexivité	mobilisation des compétences requises
Rapport à l'individu	Atteinte des objectifs individuels	intérêts individuels convergents	développement du potentiel individuel
Rapport au collectif	atteinte des objectifs collectifs	travail d'équipe performant	autonomie du groupe, gestion de l'incertitude
Apports spécifiques de chaque modèle	<i>Approche quantitative se voulant objective : gestion des résultats / objectifs individuels et collectifs</i>	<i>Relations / apprentissage / réflexivité</i>	<i>Travail quotidien / mise en œuvre et développement des compétences/ faire face aux incertitudes</i>

La compréhension des processus d'apprentissages organisationnels en jeu suscités par les décisions de gestion et d'évaluation de la performance conduisent à analyser la mise en tension entre les niveaux individuels, du groupe et de l'organisation plus globale (Crossan, Lane et White, 1999). En particulier une mise en tension générique peut s'énoncer comme la tentative de concilier trois choses :

- la prescription et standardisation des normes de performance
- l'intégration de l'individualisation de gestion, incluant enjeux individuels, développement de chacun et de son autonomie,
- l'organisation des échanges, de la gestion des connaissances au sens anthropologique (Poitou 1996) et transferts de connaissances entre individus, entre individus et collectifs et entre collectifs différents (Argote et Ingram, 2000).

On analysera successivement le cas d'une société multinationale du semi-conducteur, puis de deux PME dont une dans la robotique et mécatronique et l'autre dans la vente, adaptation et

maintenance de matériels industriels à partir des dimensions de l'évaluation de la performance établies ci-dessus (illustration 1, première colonne). Ces études de cas, n'ont pas été réalisées sur une même période, la grande entreprise ayant été étudiée au début des années 2000 et les PME en 2010. Cependant leur comparaison est pertinente dans le sens où elles s'inscrivent toutes les trois dans une période d'adaptation de l'entreprise à de nouvelles normes de qualité et certifications, et non pas à une période de rationalisation des effectifs pour des raisons conjoncturelles et/ou répondant aux exigences de rentabilité financière au niveau de l'actionnariat. La comparaison est également riche dans le sens où elle permet d'illustrer des processus d'apprentissage organisationnels liés à l'implantation d'un modèle de performance associé à l'établissement de normes de qualité chez un donneur-d'ordre et des PME sous-traitantes d'envergures différentes. Enfin ces études de cas sont similaires selon le mode de recueil des données basé sur la recherche-action participative intégrant les trois types d'acteurs suivants : management d'entreprise où se déroule l'intervention, les consultants mandaté pour intervenir dans la gestion du changement et un chercheur en position d'expert, en particuliers dans le formatage des entretiens semi-directifs pour le diagnostic, le déroulement de la démarche d'intervention plus générale et son évaluation auprès des publics cibles (directions, management intermédiaire et premier niveau, autres salariés). Les données relatives à la gestion de la performance dans le contexte de la normalisation de la qualité ont été obtenues essentiellement par entretiens semi-directifs, par la participation à des réunions d'avancement du projet portant sur l'amélioration du système de performance existant ainsi que par l'analyse de comptes rendus d'interview de consultants et de leurs comptes rendus d'intervention et enfin de documents existants ou produits dans le process de l'entreprise. La différence principale dans la collecte des données entre le cas de la grande entreprise et des deux PME réside ici dans le fait que pour ces dernières, le chercheur n'a pas eu un accès direct aux salariés autre que deux représentants de la hiérarchie de premier niveau, elle-même évaluée et chargée d'intégrer dans sa pratique l'évaluation et le suivi de la performance de ses collaborateurs.

2 Grande entreprise et PME dans l'évolution des systèmes d'évaluation de la performance

2.1 Le cas d'un grand groupe européen du semi-conducteur : le mode d'évaluation hybride des opérateurs de fabrication

Le cas concerne l'analyse d'un système d'évaluation tel qu'il a été mis en place au début des années 2000 pour les opérateurs du département production (1000 personnes) d'un établissement d'un grand groupe européen de conception et fabrication de semi-conducteurs.

Contexte

Le contexte est celui des îlots de fabrication, mis en place par la Direction plusieurs années auparavant, dans le cadre du déploiement du Total Quality Management. Dans un environnement hautement compétitif, à l'instar de nombreuses compagnies du secteur microélectronique, on observe que Total Quality Management a pour objet, dès la fin des années 80, de forger une culture commune de l'excellence dès la fusion fondatrice de l'entreprise.

L'objectif est l'accroissement de la performance par responsabilisation de tout le personnel, notamment opérateurs de terrain. En application de cette nouvelle orientation, un site industriel de 600 opérateurs, 400 cadres et techniciens s'engage dans une profonde évolution de l'organisation : élévation de qualification des opérateurs par délégation des tâches des techniciens vers les opérateurs, création d'îlots autonomes de fabrication composé d'opérateurs, évolution du mode managérial vers l'animation et l'apprentissage collectif. Les îlots de fabrication sont constitués de 8/10 personnes en charge, en salle blanche (salle ultra propre adaptée à la production de circuits intégrés), d'un segment de production. Ils sont à la fois rattachés à l'un des ateliers de fabrication (environ 20 personnes par atelier) et à l'une des équipes postées (matin, après-midi, nuit, weekend end, soit environ 100 personnes par équipe). Les objectifs de l'îlot sont donnés par le « team manager » travaillant en équipe postée qui anime 2 à 3 îlots, celui-ci étant attaché à un atelier et à une tranche horaire.

La création d'îlots fait suite à un fonctionnement en équipe, initié dès le démarrage de l'établissement, 20 ans auparavant. Aux « chefs d'équipes » succèdent donc les « teams managers ».

Avec cette nouvelle organisation, les très bons résultats de la production deviennent excellents, ce qui concourt à l'obtention du prix EQA (European Quality Award).

Plusieurs nuances sur ce contexte d'organisation en îlot doivent être cependant apportées. En effet, si l'individu est nommément affecté à l'un des îlots, l'îlot reste fortement intégré d'une part à son atelier, puisque comme son « team manager », il est hiérarchiquement rattaché au chef d'atelier responsable des résultats globaux de sa zone. Cette très forte préoccupation du résultat de l'atelier, confronté aux résultats des ateliers clients et fournisseurs, situe le modèle des îlots dans le modèle de marché. L'îlot est aussi intégré à l'équipe de travail, car du fait du travail posté, l'activité des îlots doit être coordonnée au mieux dans l'activité de la tranche horaire dont est responsable, en l'absence des chefs d'atelier, la nuit ou le weekend end un « chef de ligne ». Les équipes ont des identités différentes, issues des spécificités de leur population et de leurs pratiques professionnelles (hommes/femmes, niveau de qualification, d'ancienneté....) avec un niveau d'autonomie plus élevé dans les équipes excentrées et plus faible dans les équipes du matin et de l'après-midi.

Finalités

Les objectifs de qualité Totale visent l'excellence. Afin de répondre à cette exigence, l'entreprise déclare encourager l'enrichissement professionnel au moyen de la responsabilisation, du travail d'équipe, de la formation et de l'innovation.

Concrètement, les moyens déployés par l'entreprise sont répartis en deux catégories : le développement des membres des îlots d'une part et d'autre part l'attention portée aux résultats.

Concernant le développement des personnes, la formation occupe une place centrale, tant par les ressources mobilisées que par le nombre d'heures de formation dispensées à chaque opérateur. Les moyens dédiés à la formation sont considérables : entre 30 et 40 personnes sont affectées à temps plein à la formation du personnel opérateur. Le processus de formation fait partie intégrante du processus global de production dans un but affiché d'accroissement de responsabilité de l'opérateur, soit horizontalement (polyvalence) soit verticalement², il répond à un objectif d'efficacité dans la réalisation des tâches. La formation représente une trentaine d'heures par an par opérateur en moyenne. La délégation de tâches des techniciens vers les opérateurs permettent l'enrichissement dans le métier. Le principe des îlots de fabrication

² TPX : sigle pour Total Productive Maintenance, Total Productive Process, Total Productive Automation. Il s'agit d'activités supplémentaire par rapport aux tâches de production, qui demandent l'acquisition d'un savoir faire et une certification.

cherche à encourager et faciliter le travail de groupe, la communication au sein des îlots, entre les îlots et entre les équipes, dans un objectif d'amélioration continue de la performance collective. Ce principe repose sur la pratique de débats et d'échanges au sein des réunions d'îlots qui permettent les ajustements nécessaires à une vision partagée sur l'organisation du travail générant des pratiques individuelles fondées sur l'échange et l'initiative. Des formations à la communication et au travail d'équipe tentent de faciliter le travail au sein des îlots.

L'expression des idées d'amélioration est encouragée : le système de suggestions et le mode d'organisation en îlots de fabrication favorisent l'amélioration continue. D'une façon plus générale, on relève que les espaces et les temps d'apprentissage individuel et collectif peuvent permettre les évolutions de représentation s'assimilant à des mécanismes d'intériorisation d'introjection.

Dans les pratiques de cette entreprise, à cette dynamique de développement individuel et collectif est associée une demande d'engagement et de responsabilisation.

En effet, l'engagement demandé aux opérateurs est élevé quant à l'acquisition, puis à la mobilisation de leurs compétences. Celles-ci fondent en effet l'organisation du travail de l'îlot : la somme des compétences spécifiques pour chaque îlot, détermine son niveau d'autonomie et sa capacité de traitement des problèmes rencontrés. Responsable de sa performance collective, l'îlot gère-en fonction de la rationalité des compétences disponibles-les congés, les remplacements, l'affectation de ses membres aux tâches quotidiennes et à la résolution des incidents. L'îlot incite ses membres à développer ses compétences pour accroître son efficience.

Au-delà du développement individuel et collectif et de son corollaire, la dynamique d'engagement, une attention particulière est portée aux résultats au travers d'un processus formel et standardisé pour l'ensemble de l'organisation concernée. La fixation précise des objectifs collectifs par l'îlot en début d'année, l'auto-évaluation trimestrielle des performances collectives, formalisée et standardisée, la présentation annuelle par les membres du groupe de l'îlot aux représentants de la direction dont découle un classement des îlots établi en fonction de critères de « phases de maturité », s'inscrivent dans cette culture du résultat qui fait référence au modèle de marché. Enfin, l'îlot reçoit des objectifs chaque jour, ceux-ci pouvant être modifiés durant le poste effectué pour faire face aux imprévus.

Critères

Au niveau individuel, un outil de gestion, le « competenscope », évalue l'écart entre les compétences requises au poste et les compétences réellement détenues par la personne. Toutes les compétences requises font l'objet d'une réflexion, à partir d'un référentiel de compétences, qu'il s'agisse de compétences techniques ou relationnelles. Une consolidation collective par îlot ou équipe permet de mesurer les vulnérabilités collectives en compétence. Un bilan chiffré, individuel et collectif peut être édité par équipe ou îlot. Cet outil est aussi un outil de dialogue, puisque l'évaluation des compétences se fait au cours d'un entretien entre chaque opérateur et son team manager. Cet entretien est déconnecté de l'entretien d'évaluation : il s'agit donc avant tout non pas d'évaluer mais d'accompagner l'opérateur dans le développement de ses compétences, car l'outil permet, à partir des écarts en compétence, de proposer des actions de formation, de tutorat, de partage des connaissances avec des pairs.

L'évaluation des résultats est également très présente.

En effet, au niveau collectif, les îlots ont des objectifs annuels déterminés en début d'année, sur proposition de ses membres puis validés par le team manager. Cohérent avec ce cadre annuel, il existe des objectifs journaliers, consolidés hebdomadairement et mensuellement. L'un des membres de l'îlot est responsable de la consolidation et de la diffusion du « reporting », rendant compte des écarts par rapport aux objectifs. Ceux-ci sont quantitatifs (quantités à produire, délais impartis) mais aussi qualitatifs (nombre de rejets, procédures qualité à réaliser). Le « team manager » suit la réalisation des objectifs de l'îlot. Il examine aussi la pertinence des demandes de ressources qui lui sont adressés par l'îlot (renforcement de l'équipe, moyens matériels, formation...). Enfin, une présentation annuelle des résultats de l'année est faite à la Direction.

Au niveau individuel, l'opérateur dialogue au moins deux fois dans l'année avec le team manager avec lequel il a négocié pour la période des objectifs individuels. Les entretiens portent sur deux champs donnant lieu à évaluation distincte : les résultats quantitatifs (appelés les « objectifs de résultats ») mais aussi sur les savoirs être (appelés « façons d'agir »). Les objectifs sont individualisés, avec des niveaux d'exigence en principe croissants, conformément à la progression dans la maîtrise du poste.

La spécificité des objectifs pour chaque îlot et pour chacun de ses membres est une nouveauté. Collectivement et individuellement, ils doivent en effet être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporisés³.

Rapport à l'individu

Dans le contexte de responsabilisation, au sein de chaque îlot, les tâches sont réparties entre les membres par champs de responsabilité pour couvrir l'ensemble des activités autrefois gérées au niveau de l'équipe : l'un des membres de l'îlot centralise les informations sur l'activité de maintenance prise en charge dans l'îlot, sur le processus de fabrication, de gestion (présences, absences, formation...), de « reporting ». Sur chaque problème, une personne est désignée par domaine. Elle est responsable de l'information relative à chaque objectif et elle représente l'îlot vis-à-vis de l'extérieur. Une analyse montre la grande disparité entre les îlots dans la prise en charge réelle de ces fonctions. Les fonctions techniques semblent mieux assurées sur le terrain que les fonctions de gestion.

Plus que dans de grandes équipes, au sein de l'îlot, chaque membre est une ressource, chaque absence ou défection impactant immédiatement le collectif. Au-delà de la maîtrise du poste, contribution minimale, cette ressource pourra utilement grandir avec le niveau en compétence de la personne. L'augmentation individualisée annuelle, même si elle est peu différenciée compte tenu des contraintes budgétaires, la possibilité de prime individualisée, sont autant de moyens de reconnaître l'importance de la contribution individuelle.

La formalisation des systèmes de formation, l'attention portée à la personne doivent assurer le développement de chacun. Il existe une attente de l'organisation pour que le développement personnel et le développement de la performance collective se renforcent mutuellement. Le développement personnel est un préalable à la performance collective.

Rapport au collectif

Comme déjà développé, on constate que les mécanismes d'évaluation des performances collectives, formalisés et standardisés à l'aide d'indicateurs quantitatifs⁴, la présentation

³ Le système précédent d'évaluation n'exigeait pas une définition aussi rigoureuse des objectifs individuels et collectifs. Baptisé « Merit Review », il cherchait à évaluer certains résultats et des compétences/capacités de savoir être génériques, déconnectées des objectifs, comme le travail d'équipe, la créativité, la confiance en soi.... La discussion sur la base de critères aussi généraux n'était la plupart du temps pas facile.

annuelle par les membres du groupe de l'îlot aux représentants de la direction, s'inscrivent dans une préoccupation orientée résultats.

Des réunions d'îlot, souvent rapides pour l'organisation journalière d'organisation du travail visant l'atteinte des résultats, sont plus longues lors de réunions hebdomadaires où les informations sont échangées et des mesures correctives décidées. Ces mesures peuvent être de nature très différente : alerter sur des problèmes techniques récurrents, régulations entre membres des îlots, demande de formation pour acquérir de nouvelles compétences...

L'objectif de socialisation des membres de l'îlot est visible dans la préoccupation portée au travail en équipe, trait caractéristique du modèle des relations humaines. Le travail d'équipe est essentiel pour l'accomplissement des tâches quotidiennes, mais aussi pour négocier les objectifs de l'îlot et suivre les réalisations tout au long de l'année. Il existe également la possibilité pour l'îlot de mesurer à l'aide d'un questionnaire facultatif les différentes dimensions du travail d'équipe afin de détecter où le groupe doit porter ses efforts.

Le principe même de l'îlot se situe au cœur du modèle de responsabilisation : l'autonomie et l'engagement du collectif doit permettre une réactivité et une performance accrue.

2.1 Les cas de deux PME industrielles à différents moments du cycle de vie : une normalisation raisonnée

Contexte

Comprimair est une PME d'une trentaine de personnes créée par le dirigeant actuel il y a 20 ans dans le secteur de la vente, installation et maintenance de machines industrielles pour l'air comprimé et la fabrication de vide. Il s'agit d'une entreprise rentable, en voie de diversification et indépendante financièrement à plus de 60% exploitant des niches au niveau régional. Cette PME, au moment de l'observation est en train de mettre en œuvre une normalisation iso 9001 pour une certification en 2010. Elle est également en cours d'homologation sur une démarche « FROID » obligatoire dans la profession depuis juillet 2009.

⁴ Un exemple d'indicateur qualitatif est le suivi des « moves », qui représentent le nombre d'opérations effectuées sur les plaquettes de silicium support des circuits intégrés (wafers) dans une même tranche horaire.

Chez Comprimair, c'est l'équipe technico-commerciale composée de personnes en possession d'un Baccalauréat de Technicien Supérieur qui est directement visée par l'adaptation de la pratique d'évaluation de la performance. En effet cette équipe est en charge de la vente et de l'étude pour le développement des contrats de maintenance de long terme, source principale de valeur ajoutée. Dans une moindre mesure, le service technique composé de techniciens avec un Baccalauréat Professionnel ou des ouvriers formés sur le terrain doit répondre à une exigence accrue de suivi qualité pour favoriser le développement du SAV, compensant la baisse des ventes de produits en temps de crise. Cette démarche d'évaluation s'inscrit dans une démarche globale d'organisation et formalisation d'une activité de bureau d'étude en amont des négociations avec le service technico-commercial pour répondre à une exigence de la part des clients. Cette ré-organisation est concomitante à une démarche de re-définition de fonction et de l'entretien individuel dans une entreprise sans responsable formé à la GRH. C'est à ce moment là que l'entreprise a accepté une aide publique pour le développement de la gestion des compétences et des emplois avec intervention de consultant en organisation et RH.

L'objectif de la direction est que son entreprise devienne sous-traitant de rang 2 auprès d'un nombre croissant de grands donneurs d'ordre implanté dans la région exigeant des réponses à des appels d'offre techniquement exigeants.

Mécatronix est une PME industrielle spécialisée dans les solutions en robotique et automatisme pour des interventions en milieux spécifiques. Ses activités sont l'ingénierie de produits (conception, développement, fabrication d'ensemble en petites séries) et le développement de services à haute valeur ajoutée autour de solutions innovantes adaptées au besoin du client. Créée il y a plus de 20 ans elle regroupe une centaine d'ingénieurs (majoritaires à 70%) et techniciens travaillant dans la mécanique, l'électronique, l'automatisme, la vision et l'informatique. Cette PME cotée en bourse possède une indépendance financière de 30 % et restructure ses pôles d'activité en 2008 et retrouve un taux de rentabilité élevé depuis.

L'adaptation des règles et référentiels d'évaluation de la performance dans cette entreprise d'ingénierie s'inscrit dans une logique de rationalisation des référentiels de famille de métiers ou en d'autres termes une diminution du nombre de métiers référencé étant donné les proximités ou redondances dans les compétences communes et transversales. Cette adaptation s'inscrit dans une démarche globale de « ré-ingéniering » de la Gestion de l'Emploi et des Compétences par la direction de GRH, pour répondre aux exigences d'un organisme de

certification de la qualité et pour satisfaire aux critères de gestion des actionnaires principaux. La démarche a d'abord été mise en œuvre auprès du corps des ingénieurs et des chefs de projets car ils portent le cœur de métier de l'entreprise, puis de certains métiers de production exercés par des techniciens, et enfin des directeurs (commercial, ...) avant d'être généralisée à l'ensemble du personnel. Des personnes représentatives du métier ont ainsi été choisies en vue d'une rationalisation du référentiel des familles de métier et ensuite du référentiel compétences à partir duquel la personne sera évaluée.

Finalité

Chez Comprimair, les entretiens individuels sont considérés comme plus stratégiques pour les encadrants que pour les non-encadrants. Ils visent à orienter le contenu d'activité des responsables hiérarchique vers une transformation de leur modalités d'exercice de l'autorité fondée sur la qualité individuelle et l'initiative vers « le challenge d'équipe ». Mais aussi à routiniser les prescriptions croisées (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2002) entre services notamment dans le domaine de la gestion de la qualité et sécurité. L'entretien individuel permet de piloter les apprentissages de l'encadrant en les couplant à des recommandations en formation continue. Ainsi les contenus de formation proposés à partir de l'entretien individuel du responsable du service commercial et sécurité visent à développer ses connaissances techniques et théoriques lui permettant d'intégrer et de rendre routinières les normes de sécurité dans l'ensemble des services de l'entreprise. Il s'agit également d'établir des tableaux de bord pour le suivi de l'activité du service et la fixation d'objectifs précis au niveau de l'équipe, y compris quantitatif. Enfin l'entretien individuel est également présenté comme un outil que l'encadrement doit mobiliser pour le développement des collaborateurs sous sa responsabilité.

L'entretien annuel d'évaluation des compétences chez Mécatronix permet tout d'abord de rentrer en conformité avec l'exigence des audits qualité des clients de plus en plus centrés sur la gestion des compétences car soucieux de la fidélisation des salariés permettant une préservation des savoirs d'innovation développés en interne pour répondre à leurs cahiers des charges. Cette évaluation des compétences débouchant sur une notation individuelle, est mobilisée ensuite dans le cadre de l'établissement du plan formation et des actions de tutorat en interne dans le cadre du déploiement d'un accord collectif sur l'emploi des seniors. Enfin l'objectif est de formaliser un processus de gestion des carrières en interne favorisant la mobilité interne dans l'entreprise en priorité relativement aux recrutements externes.

Critères

Dans l'entreprise Comprimair l'évaluation de la performance concerne la personne et lorsqu'il s'agit d'un responsable de service, sa capacité à coordonner le service en vue des objectifs collectifs à atteindre. Une grille d'entretien annuel obtenue sur le web était utilisée jusqu'à l'intervention de la société de consultant dans le cadre d'un dispositif public d'aide. Cette grille conduisait à une notation selon différents axes tels que les aptitudes techniques, les qualités personnelles, le dynamisme, la rigueur, le relationnel, la représentation (relations externes) et l'attitude générale. Ces différents axes comportaient des items évalués selon une échelle à quatre niveaux : insuffisant, correct, Bien, excellent. Des rubriques finales plus qualitatives permettaient de renseigner la demande de formation du collaborateur, les points forts à développer et les points faibles à améliorer et enfin les objectifs à atteindre pour la prochaine évaluation en relation avec l'accès à la formation ; ces objectifs étant exprimés sous forme de conseils, comme par exemple « former, structurer votre équipe pour répondre aux exigences de votre définition de fonction, quitte à revoir et abandonner certaines missions ». La fiche de fonction ancienne avait elle-même été créée à l'occasion d'un audit qualité et était peu actualisée : « plus ou moins corrigés et signés pour bonne conscience par nos collaborateurs ».

La direction et responsables de service rencontrés, percevaient cette grille d'évaluation comme trop centrée sur la subjectivité de l'évaluateur et sur des critères d'atteinte d'objectifs pré-supposant un travail très prescrit (objectifs atteints totalement, partiellement, pas du tout) alors que le travail dans cette entreprise apparaît plus autonome, ce qui conduisait la hiérarchie à fixer des objectifs relevant plus de l'orientation de l'action que de résultats quantitatifs à atteindre. La rationalisation de cette grille sera faite avec l'aide du consultant dans le cadre d'un dispositif public, en 2011, en liaison avec la reformulation de la définition de fonction de chacun. Les critères d'évaluation de la performance se déplacent alors vers une grille en six domaines :

- 1) « Bilan d'ensemble » : ce domaine comporte les rubriques points forts et points faibles remplies par l'appréciateur, la rubrique « résultats d'ensemble par rapport aux objectifs et ou indicateurs de performances » ainsi que la rubrique « adaptation globale du titulaire aux exigences du poste » mesuré par un indicateur dans une échelle allant de A (exceptionnel, nettement au dessus du poste) à F (insatisfaisant car lacunes importantes vis-à-vis de la fonction).

- 2) « Appréciation des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé » : ce domaine comporte un rappel des objectifs et des indicateurs de performance ainsi que l', appréciation des résultats et des commentaires associés à une mesure dans l'échelle allant de A à F.
- 3) « Appréciation de la maîtrise du poste » : ce domaine comporte une explicitation des critères d'exigences du poste selon trois axes (métier, management et RH, créativité et orientation vers les résultats) et une notation correspondant à un niveau d'exigence de l'entreprise sur ce poste (essentiel, important, utile, faible, sans objet). Ensuite l'évaluateur précise pour chaque critère sa signification dans le poste particulier qu'il évalue. Par exemple le critère « connaissances pratiques et savoir-faire » dans l'axe « métier » pour un cadre responsable commercial, administratif et sécurité, sont explicités en terme de « de pilotage et d'animation du service ». L'appréciation est aussi formalisée dans une échelle de notation (A à F).
- 4) « Mesure envisagée pour améliorer les performances et la maîtrise du poste » : ce domaine permet d'explicitier le souhait de formation du titulaire du poste et la formation envisagée par l'appréciateur.
- 5) « Réflexions à moyen terme » : ce domaine porte sur le souhait de l'intéressé, le commentaire du titulaire et le commentaire de l'appréciateur sur l'entretien d'appréciation.
- 6) « Définition de nouveaux objectifs pour le futur exercice » : c'est dans ce dernier domaine qu'est évaluée la prime personnelle d'objectif global en relation d'un côté avec le chiffre d'affaire traité et de l'autre avec un projet d'action à réaliser tel que la mise en place d'un système de gestion de la sécurité et/ou de la qualité ; ce dernier type d'objectif représentant les $\frac{3}{4}$ de la prime globale.

Chez Mécatronix, les critères d'évaluation de la performance sont proches de ceux de Comprimair et très liés à une gestion des compétences qui concerne à terme l'ensemble du personnel. La différence essentielle réside dans le fait que l'entretien d'évaluation est basé sur une grille de poste plus prescriptive, correspondant directement aux tâches détaillées que la personne doit maîtriser et exercer dans un métier type. Les personnes sont donc évaluées dans le poste à partir d'une fiche de poste où le référentiel de compétences est explicité sur différents axes. Par exemple pour un chef de projet, ces axes portent sur « le travail en équipe », « la communication », « l'organisation », « la technique de gestion de projet ». Ces axes sont chacun déclinés en au moins cinq items correspondant à un savoir type, par exemple

dans l'axe « organisation » du chef de projet, on décompte les items suivants : « la connaissance et l'utilisation de retour d'expérience », « l'organisation du travail (délais, délégation, coûts, qualité, risque) », « la capacité à s'adapter au changement », « l'anticipation des risques et l'alerte en cas de retards », « le pilotage d'un projet avec la planification des ressources à moyens et long terme et enfin la délégation pour un meilleur leadership ».

Le référentiel de compétence ainsi décrit, comporte quatre niveaux requis de maîtrise de savoirs type. Au niveau 1 la personne applique/exécute, au niveau 2 elle est autonome et analyse, au niveau 3 elle maîtrise, synthétise, fait évoluer, optimise le savoir type, au niveau 4 elle est experte, fait référence, détient un leadership. L'évaluation porte sur la mesure de l'écart entre le niveau requis de maîtrise du savoir -par exemple le niveau 3 peut être exigé pour l'organisation du travail- et le niveau du salarié apprécié par la hiérarchie -par exemple le salarié est au niveau 2 en matière d'organisation du travail dans la gestion de projet- ; il est donc un point en dessous des exigences de sa hiérarchie. Dans chaque axe une note intermédiaire est ainsi produite et résulte de la différence entre les savoirs observés et les savoirs requis, ce qui conduit à un total sur l'ensemble du poste.

Signalons enfin qu'un entretien d'évaluation des objectifs de l'année (avec une notation sur une échelle allant de A (au-delà des objectifs à D : pas du tout atteint) et une discussion sur le pourquoi des objectifs non atteints dans le cadre de missions est pour le moment réalisé de façon séparée bien qu'une articulation des deux au moment de l'entretien annuel soit envisagée.

Représentation et conception de la relation individu/collectif au travail dans la performance

Dans ces deux PME les risques de dérive liés à l'individualisation de l'évaluation tels que le « free-riding » ou l'évaluation inique liée aux affinités personnelles sont en partie contrôlés.

Chez Comprimair, en premier lieu et cela n'était pas le cas auparavant, la personne évaluée écrit un commentaire sur l'entretien d'appréciation. Dans l'évaluation des responsables hiérarchiques, le critère de fabrication de normes collectives ainsi que la délégation et son respect, apparaissent de façon récurrente et occupent une part beaucoup plus importante que les objectifs quantitatifs en terme de CA traité (20% de la prime).

Chez Mécatronix la nouvelle méthode d'évaluation a été présentée en CHSCT⁵ et validée. Les acteurs de l'évaluation sont les responsables hiérarchiques directs mais comme chez Comprimair, la personne évaluée doit contresigner son évaluation. De plus les résultats de l'évaluation sont suivis de près par le service des RH qui analyse les notes atypiques par rapport à la moyenne des notations dans un même métier, afin de contrôler les déviations. Une intervention est alors réalisée auprès de la hiérarchie directe et indirecte pour comprendre ce qui a pu produire l'écart de la notation individuelle par rapport à la moyenne, le raisonnement correctif est ici tenu en terme de besoins de formation et/ou de mobilité, les questions d'organisation collective qui a pu peser sur la performance individuelle n'apparaissent pas en premier réflexe. De même l'évaluation des directeurs et la définition des critères est une pratique collégiale à ce niveau hiérarchique.

Ces données suggèrent globalement que la performance au travail s'intègre aujourd'hui dans des systèmes codifiés de gestion des compétences qui cherchent à répondre à des exigences à la fois internes du management, des salariés, des actionnaires principaux et des exigences externes à l'organisation (marché, client).

3 Discussion

Nous précisons à partir de la comparaison des différents cas la nature de l'hybridation des modèles d'évaluation des performances au travail puis les conséquences de cette hybridation en termes d'apprentissages organisationnels au niveau des individus, groupes et organisation.

3.1 L'hybridation dans les formes d'évaluation contemporaine de la performance au travail

Contexte

Pour l'entreprise du semi-conducteur mais aussi des deux PME, le discours de la direction de l'entreprise fait le lien entre stratégie et programme de gestion de la qualité, visant une nouvelle culture. Dans chacune des entreprises, l'îlot, l'équipe ou le projet, se situent d'une façon spécifique dans chacun des trois modèles. Ils répondent au modèle du marché pour atteindre les résultats attendus au niveau de l'atelier ou du service dans une relation « marché-métier ». Ils s'intègrent au modèle du clan et des relations humaines, dans une interaction « relations humaines et clan -échanges en temps réel ». Ils appartiennent au modèle

⁵ Comité d'Hygiène et Sécurité et Conditions de travail : instance impliquant des représentants de salariés élus.

de la responsabilisation pour l'organisation quotidienne des tâches, visant la relation « compétence et responsabilisation-situation de travail ».

Finalité

La fixation puis le suivi de la performance à l'aide d'indicateurs formalisés dans les trois cas s'inscrit dans des procédures formalisées visant le résultat. Il est donc possible d'identifier une liaison : « marché-processus de reporting et/ou retour d'expérience ».

L'expression des idées, les échanges au sein de l'îlot dans le cas de la grande entreprise, et au sein de l'équipe, du projet et des services dans le cas des deux PME, les transferts de compétences des techniciens et experts vers les opérateurs ou techniciens et ingénieurs novices (dans le cas des deux PME) visent le développement individuel, générant la liaison : « relations humaines et clan – apprentissage et expression ».

L'îlot, l'équipe, le collectif projet et l'atelier, responsabilisé sur leurs objectifs de performance, mobilisent les compétences disponibles pour optimiser la gestion quotidienne de l'organisation du travail. On constate donc une relation : « compétence et responsabilisation – organisation quotidienne du travail ».

Critères de performance

Les critères du système en vigueur dans l'entreprise de semi-conducteurs et dans les deux PME étudiées entrent largement dans le champ du modèle de responsabilisation et des compétences. Pour les trois il s'agit d'identifier, par rapport à un référentiel, des écarts de compétence individuels mais aussi au plan collectif dans le cas des îlots de la grande entreprise. Cette différence entre les cas d'entreprise observées mérite un éclaircissement. La volonté de déconnecter, dans la gestion des îlots, l'entretien de l'évaluation qui fait l'objet d'autres réunions et les entretiens, vise à donner des ressources en compétence à l'îlot et à chacun de ses membres pour optimiser le fonctionnement collectif. Il en découle des actions de formation qui combler les écarts identifiés (second volet de l'outil « compéscope ») et développent les personnes par une réflexion commune. Dans ces processus, le facteur temps est essentiel pour permettre la prise de recul. Le modèle des relations humaines est donc sollicité dans la liaison « relations humaines et clan – réflexivité ». Par contre dans les deux autres entreprises, tout ce passe comme si ce modèle était encore fortement présent dans l'organisation et la pratique sans qu'il soit nécessaire de le codifier. Il faut noter ici que les deux PME ne sont pas en production industrielle standardisée mais plutôt dans des activités à innovation intensive ou exigeant beaucoup d'ingéniosité puisée auprès des experts.

Par ailleurs les réunions sur la fixation des objectifs et le suivi de la performance par la hiérarchie directe dans ces trois entreprises visent la stimulation de l'engagement des personnes (« motiver son équipe et piloter »). La liaison avec le modèle est donc « compétence et responsabilisation - mobilisation des compétences requises ».

L'attention portée aux résultats (modèle de marché) est forte dans le suivi de la performance individuelle et collective, puisque des étapes formalisées jalonnent régulièrement le cycle de la performance. Notamment dans le cas de l'entreprise de micro-électronique, ce cycle couvre la période annuelle, mais les jalons rythment le mois, la semaine, voire la tranche horaire compte tenu du nombre d'impondérables. La pression du résultat immédiat pèse donc nettement. On peut donc pointer le lien « modèle de marché – atteinte des objectifs immédiats ».

Rapport à l'individu et au collectif

Dans ses rapports à l'individu, le système de l'entreprise de semi-conducteurs ainsi que celui des deux PME font ressortir les liaisons suivantes :

- importance de la contribution individuelle dans une petite structure comme l'îlot ; l'équipe, le projet : « marché – atteinte des objectifs individuels »,
- préoccupation de convergence de l'individu notamment hiérarchie de premier niveau vers le collectif : « Relations humaines et clan – intérêts individuels convergents »
- répartition des rôles au sein des îlots, de l'équipe, du projet : « Compétence et responsabilisation – développement du potentiel »

Concernant la dimension collective, le système analysé se décompose de la façon suivante :

- « marché - atteinte des objectifs collectifs »,
- « relations humaines –travail d'équipe performant »,
- « compétence et responsabilisation – autonomie réactivité et créativité ».

Dans le cas de l'entreprise de semi-conducteur, comme celui des deux PME, l'analyse des dimensions du système d'évaluation montre une large hybridation. Celle-ci correspond à l'existence d'un système complexe, tentant de s'adapter aux exigences contemporaines.

Ainsi, l'analyse des données montre que le système existant a successivement recours à chacun des modèles à partir de thématiques spécifiques : au modèle de marché, il emprunte son approche quantitative et son mode de gestion des objectifs et des résultats, du modèle des relations humaines et du clan il retient les sujets relatifs aux relations, à l'apprentissage et à la réflexivité notamment sur l'apprentissage individuel, enfin, le modèle de responsabilisation fournit un cadre au travail quotidien, à ses imprévus, par la mobilisation et le développement des compétences.

3.2 Une activité de réflexion collective sur l'organisation et la coopération cloisonnée ou implicite

En effet, nous avons défini la mise en tension générique du système contemporain comme la tentative de concilier trois type de rationalisation : prescription et standardisation des normes de performance, intégration de l'individualisation de gestion, incluant enjeux et développement individuels d'autre part et enfin transmission et construction collective de savoirs et règles d'organisation dans et par le collectif.

L'analyse des données confirme l'existence de cette mise en tension, dont la traduction concrète génère de nombreuses interrogations. En voilà quelques exemples tirés des cas, pour chaque dimension, sans souci d'exhaustivité :

- Contexte : quelle est l'autonomie réelle de l'îlot par rapport à l'équipe et à l'atelier ?
- Finalité pour les îlots, les équipes, les projets : mini collectifs en compétition pour des résultats immédiats ou construction d'une organisation robuste reposant sur des entités autonomes soucieuses de l'intégration de ses membres et du rapport aux autres collectifs ?
- Critères de performance : comment assurer le phasage (temporalité homogène) entre le développement des compétences notamment collectives requises par réflexivité avec l'atteinte des résultats immédiats ?
- Rapport à l'individu et au collectif : le caractère prescrit des contributions individuelles et collectives permet-il le développement des potentiels individuels et collectifs et notamment la transmission individuelle et la validation collective de savoirs ?

Les processus d'apprentissages organisationnels dépendent des décisions d'évaluation de la performance, tant au niveau des individus, que des groupes d'identification de l'organisation.

Dans la grande entreprise, comme dans les deux PME, ils sont organisés par nécessité, en interaction avec le terrain. Le groupe est confronté à la fois à la prescription du résultat à atteindre mais aussi à l'incertitude des aléas quotidiens. Collectivement, des solutions doivent être déployées, ce qui suppose à la fois un développement des savoir-faire collectifs, mais aussi une répartition explicite et tacite des rôles spécifiques à chaque entité. A partir des compétences de chacun de ses membres, la structure évolue organiquement pour répondre à des impératifs exigeants. Il en résulte une pression du groupe sur chacun de ses membres pour une maîtrise du nouveau rôle qui lui est attribué par l'acquisition d'un savoir-faire différent. Les modes d'intériorisation qui sous-tendent ce type d'apprentissage sont mixtes : incorporation et routinisation dans l'urgence des situations de travail et de la répétition des tâches, opportunités d'introjection et enrichissement identitaire en cas de développement personnel avéré.

En effet, le système est mis en tension par l'hybridation née de la prescription d'objectifs et de normes multiples : résultats/processus, performance individuelle/collective, compétences technique /comportementale (notamment relationnelle). Cette tension peut être dommageable pour la construction des capacités individuelles garanties par le collectif (Zimmerman, 2011). En effet, celles-ci ont à se recomposer sans cesse, tout en étant écartelées entre des impératifs hétérogènes, voire contradictoires où l'individu est évalué à travers les compétences et non plus ses activités en termes de savoirs et pouvoir d'action dans des environnements peu confinés.

Ce type d'apprentissage pose donc deux problèmes fondamentaux. Le premier est que les apprentissages collectifs correspondant à la constitution de compétences collective ou d'expertises ne sont pas lisibles par la hiérarchie car non rapportés à l'évolution des contenus d'activité et des coopérations entre individus en relation avec les tâches, missions et outils. Le deuxième est que ce mode de gestion hybride n'est pas nécessairement garant d'une sécurisation du parcours professionnel des individus. Ces deux problèmes se posent néanmoins à des niveaux différents entre les trois entreprises.

Dans la grande entreprise la sécurisation du parcours est liée à l'importance du cloisonnement entre l'îlot et les autres services de l'entreprise. Le développement personnel également traité par l'évaluation de la performance individuelle laisse ouverte la question des apprentissages organisationnels permettant une construction de la capacité professionnelle de l'individu

faisant équivalence dans un espace plus large que l'ensemble des îlots, qu'il soit interne à l'entreprise ou externe ? Car dans ce type d'industrie la menace de délocalisation ou de rupture technologique est risque réel pesant sur le parcours du salarié.

Par ailleurs, si dans la grande entreprise, au niveau de la réorganisation de l'îlot, le collectif de travail et les relations de coopération apparaissent comme des objectifs explicites de la gestion des compétences et l'évaluation des performances, on observe que cet apprentissage organisationnel s'opère après une phase de déstructuration des collectifs existants. La situation est différente dans les deux PME observées. Mécatronix, se situe dans une position intermédiaire du point de vue de la déstructuration d'une communauté de pratique au niveau des ingénieurs et techniciens : le fondateur n'est plus propriétaire et est parti de l'entreprise après en avoir cédé une partie : « ça marque une entreprise, c'était le père de famille, chauvinisme marseillais, ça a été un choc de cultures violents ». Plusieurs vagues de rationalisation de l'organisation avec des plans sociaux se sont alors succédées, il subsiste de la communauté de pratiques des experts de haut niveau dont on recherche à transférer le savoir sur des novices sans pour autant que l'outillage en gestion des compétences et évaluation des performances soit reconnu comme un média efficace pour évaluer les expertises ainsi qu'organiser, motiver et garantir les transmissions de connaissances expertes sur des novices. Pour cette PME où l'innovation et le développement sont intensifs, l'efficacité de l'apprentissage sur le tas dans le transfert direct de connaissance pose problèmes. Ce sont en effet les qualités personnelles et notamment relationnelles des novices et le mode de l'affect qui régissent ces transferts (Rhodes et al., 2008, Levin et al., 2010), d'où des exigences de profil au recrutement très élevées et sélectives sur le marché du travail.

Enfin Comprimair représente la PME innovante et ingénieuse dans ses services et techniques encore détenue par son propriétaire soucieux des relations de coopération, de la légitimité des prescriptions croisées et transmissions sur le tas des savoirs ingénieurs des plus anciens acquis par l'expérience (Starbuck, 1992). L'intégration de règles de gestion des compétences et d'évaluation de la performance individuelle se plient aux exigences tacites de reproduction de la communauté de pratique et restent appliquées de façon souple permettant le développement des capacités personnelles. L'impératif reste pour cette PME de recruter des technico-commerciaux et surtout des techniciens mécaniciens travaillant dans des conditions d'atelier physiquement pénibles (« mains dans la graisse, machines chaudes l'hiver et très chaude l'été, pas évident à trouver, ceux qu'on trouve restent »).

On rejoint ici les analyses de Dejours (2003) qui ne sont pas un réquisitoire contre l'évaluation mais une critique de ses mésusages. De ces observations, surgie également l'hypothèse d'une difficulté à inventer un autre modèle de pilotage de la performance au travail au-delà d'un apprentissage par les instruments de gestion des compétences. Ce modèle qui existe dans la pratique de certaines entreprises, pourrait être fondé sur de nouvelles connaissances gestionnaires génériques sur ce qui détermine le rapport au savoir des individus et des collectifs et donc leurs capacités vues comme matrice de la mise en œuvre de la compétence (Zimmerman, 2011),

Conclusion

Cette étude montre que la performance au travail contemporaine peut relever d'un système de gestion d'envergure qui ne se réduit pas seulement à l'évaluation mais l'intègre pleinement. La fixation des objectifs, certes, mais aussi la gestion des compétences, de la formation, de la reconnaissance, de la dynamique de groupe placent ce thème au cœur de l'organisation et des modes managériaux.

L'enjeu apparaît donc stratégique pour l'organisation à l'heure où les incertitudes requièrent une mobilisation de ses membres sous la forme d'une mise en tension de ceux-ci. Les risques qu'encourent les identités, les parcours individuels et les solidarités professionnelles sont significatifs face à cette hybridation. Le questionnement du gestionnaire porte sur la gestion d'une tension acceptée par les membres de l'organisation et au-delà sur un compromis entre compétitivité et structuration des capacités et parcours individuels. C'est par cette cohérence entre les exigences de l'organisation et celles de ses membres que se situe la seule voie possible par laquelle le gestionnaire peut animer un collectif vers une performance durable. En définitive, on peut évoquer cette perspective de cohérence comme la négociation et la contractualisation de l'organisation avec chacun de ses membres mais aussi avec leur représentants, portant sur une approche négociée et acceptable de la performance auprès des différents niveaux de l'entreprise et de ses parties prenantes. Cette voie peut sembler particulièrement étroite, difficile.

Si cette contractualisation est toujours à renouveler, c'est pourtant bien le processus de valorisation de la performance au travail et de construction des capacités individuelles et collectives qui semble – paradoxalement- les plus durables.

Bibliographie

Abraham, N., Torok, M., (1978). « *L'écorce et le noyau* », Paris, Aubier Flammarion.

Aoki M. (1990). « Toward an Economic Model of the Japanese Firm » in *Journal of Economic Literature*, vol.28, p.1-27.

Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. (1993). « *Savoir et Pouvoir* », Les compétences en question, PUF, Paris.

Argote, L. and Ingram, P. (2000). « Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, N°1, p. 150-169.

Argote, L. and Miron-Spektor, E. (2011). « Organizational Learning: From Experience to Knowledge », *Organization Science*, Vol.22, N°5, p.1123-1137.

Barnard, C. (1938). « *The functions of the executive* », Cambridge, MA.

Benhamou S., Diaye M.A., 2011. « *Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France* », dans Centre d'analyse stratégique septembre n°239.

Bosquet R. (1969). « *Evolution des objectifs, Affinement des techniques* », dans *Personnel*, Mai.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2002). « *Gestion des Ressources Humaines* », dans Dunod, Paris.

Crossan, M., Lane, H. and White, R. (1999). « An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°3, pp. 522-537.

Courpasson D. (2000). « *L'action contrainte, Organisation libérales et domination* », dans Paris, PUF.

Crifo-Tillet P., Diaye M.A., Greenan N., (2003). « *Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ?* », dans *cee-recherche.fr*, document de travail n°21, février.

Davel E. et Tremblay D.-G., (2011). « *Formation et apprentissage organisationnels : la vitalité de la pratique* », PUQ.

De la Vega X., (2004). « *L'évaluation du travail en question* », dans *Sciences humaines*, N°154.

De Gaulejac V. (2005). « *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* », dans Paris Editions du seuil.

Dejours C. (2003). « *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation* », dans Paris INRA Editions.

Drucker P. (1954). « *The Practice of Management* » in New York, Harper & Row.

Dubar C. (1996). « La sociologie du travail face à la compétence et à la qualification », *Sociologie du travail n°2*.

- Dugué E. (1994). « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail* n°3.
- Drucker P. F (1977). « *La nouvelle pratique de la direction des entreprises* », Editions d'Organisation, 1977.
- Drucker P. (1999). « *L'avenir du management* », Paris, Editions Village Mondial, p. 40-41.
- Gherardi S. et Nicolini D. (2000). « *The organizational learning of safety in communities of practice* », *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, n°1, p. 7-18
- Hatchuel A., Le Masson P., Weil B. (2002). « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 171/1, p. 29-42.
- Hémard C. (2009). « L'évaluation individuelle des salariés, un rituel inutile ? » dans *Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise*, journée d'étude du 23 septembre.
- Jaujard F. (2010). « Le rôle, concept opératoire de gestion du changement organisationnel par la transition individuelle », *Revue Française de Gestion*, vol 37, numéro 214.
- Kochan T.A., Osterman P. (1994). « *The Mutual Gain Enterprise* », Boston, Harvard Business School Publications.
- Le Boterf G. (2000). « *Construire les compétences individuelles et collectives* », Les éditions d'organisation, Paris.
- Levin D. Z., Kutzberg T., Phillips K. W., Lount R. B. (2010). « The role of affect in knowledge transfer », *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol. 14, N°2, p. 123-142.
- March J. G. (2004), « *La logique du jeu : l'exemple de la haute compétition* », Collection La Décision, dirigée par E Friedberg.
- Mayo E. (1945). « *The social problems of an industrial civilization* », Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Molinier P. (2006). « *Les enjeux psychiques du travail* », Paris : Editions Payot et Rivages.
- Motowidlo S.J. (2003). « Job performance », in Borman W.C., Ilgen D.R., Klimoski R.J. & Weiner I.B. (Eds), *Handbook of psychology*, vol.12, Industrial and organizational psychology, Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Ouchi W.G. (1980), « *Markets, bureaucracies and clans* », *Administrative Science Quarterly* Vol.25, p.129-141.
- Poitou J. P., (1996). « La gestion des connaissances, comme condition et résultat de l'activité industrielle », *Intellectica*, vol. 1, n°22, p. 185-202

- Reynaud JD., Reynaud E. (1996). « La régulation des marchés internes du travail », dans *Revue française de Sociologie*, janvier-février.
- Reynaud JD. (1997). « *Les règles du jeu* », Armand Colin.
- Reynaud JD. (2001). « Le management par les compétences : un essai d'analyse » dans *Sociologie du travail*, n°1, vol.43.
- Reyre, G. (2007). « *L'évaluation du personnel* », Histoire d'une mal-posture, Entreprise et management, l'Harmattan.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y., Wu, C. (2008), « Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance », *Journal of Knowledge management*, Vol. 12, N° 3, pp. 84 – 100
- Starbuck, W. R., (1992), « Learning by knowledge intensives firms », *Journal of management Studies*, Vol. 29, N°6, pp. 713-740.
- Tessier N., Vercher C., Bourdon I., Palpacuer F. (2008). « Sous l'épée de Damoclès : L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective » dans *29^{ème} Congrès AGRH*, 09 au 12 Novembre 2008.
- Wenger E., McDermott et Snyder W. M., (2002). « *Cultivating Communities of Practice : A Guide To Managing Knowledge* », Boston Harvard Business School Press.
- Zimmerman B., (2011), « *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels* », Economica.