

FRANÇOIS JAUJARD

ENSM de Saint-Étienne, Coactis ;
Aix-Marseille Univ., CNRS, LEST,
Aix-en-Provence, France



Critique des évaluations de la performance au travail

L'intégration des dispositifs
de gestion dans une perspective
organisationnelle

La performance au travail fait l'objet de diverses pratiques d'évaluation en entreprise, souvent renouvelées du fait de l'insatisfaction des managers et du personnel. Face à ce constat, une critique radicale de ces systèmes tend à démontrer que la dimension implicite du travail empêche son évaluation. En s'appuyant sur une étude de cas longitudinale, l'article infirme cette analyse et montre que des dispositifs de gestion intégrant une perspective organisationnelle peuvent être mobilisés par les acteurs de l'entreprise pour une gestion de la performance au travail pertinente.

La performance économique repose sur la création de valeur pour des clients, ce qui suppose la maîtrise des processus par combinaison d'activités diverses (Lorino, 2003). L'évaluation de ces processus passe par celle de la performance dans la situation de travail. Les pratiques de l'évaluation s'imposent depuis les années 1980 (Tessier *et al.*, 2008) mais suscitent un grand nombre de plaintes dans le monde professionnel (Benhamou et Diaye, 2011). Les responsables d'entreprises remettent en cause fréquemment leurs systèmes d'appréciation (Charles-Pauvers *et al.*, 2006). De nombreux auteurs ont développé dans la dernière décennie une critique radicale du système sans proposer de solutions en termes d'outils de gestion. Ils dénoncent un discours global « idéologico-scientifique » justifiant la nécessité de ces systèmes (Dejours, 2003 ; Vidaillet, 2013). Entre pratiques de terrain et conceptualisation, nous mettons en cause cette critique radicale du principe d'évaluation de la performance en proposant des concepts de gestion intégrés à une perspective d'efficacité organisationnelle. La théorie critique contemporaine est tout d'abord rapprochée des différents systèmes d'évaluation, puis un modèle alternatif d'efficacité organisationnelle est appliqué au cas d'une grande entreprise faisant l'objet d'une étude longitudinale sur une période de 9 ans. La discussion porte sur les perspectives ouvertes pour la recherche d'une approche renouvelée des systèmes de gestion de la performance.

I – L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE DES SYSTÈMES DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Au début des années 2000, les recherches disponibles montrent que la performance au travail reste un objet assez peu conceptualisé (Motowidlo, 2003). Les nombreux travaux récents qui dénoncent les systèmes et principes d'évaluation s'appuient sur les champs relatifs à la gestion des connaissances, les risques psychosociaux et plus généralement la souffrance au travail (Dejours, 2003). Cette approche, que nous appelons théorie contemporaine critique de l'évaluation de la performance, peut être sensiblement nuancée.

Trois types d'arguments nourrissent la critique contemporaine des outils d'évaluation.

La pratique de l'évaluation serait d'abord instrumentée par un ensemble d'outils de gestion (Chiapello, Gilbert, 2013) dont l'objectif est l'évaluation à tous les niveaux de l'organisation par « prise du contrôle de la pensée ». Le rôle des outils quantitatifs standardisés est de faire intérioriser les normes pour faciliter l'incorporation des tensions de rôle, l'activité individuelle étant au cœur des engagements contradictoires du marché, des gestionnaires, et des salariés (Hémard, 2009). Il s'agit de faire « toujours plus, toujours mieux, toujours plus rapidement, à moyens constants ou même avec moins d'effectifs » (Gaulejac *de*, 2005). Cette critique vise la conception de l'école managériale classique du travail conçu comme une série de tâches prescrites

permettant d'atteindre un résultat prédéterminé dans un contexte d'équipe, de chaîne, de service. La théorie critique relève à juste titre le regain d'intérêt contemporain pour cette forme d'évaluation quantitative : en environnement très concurrentiel, le maintien en poste nécessite d'atteindre les objectifs (Gaulejac (de), 2005), voire de les dépasser par des surperformances¹.

Cette approche purement quantitative des résultats est contestée par certains modèles d'évaluation tel celui des relations humaines (Tessier *et al.*, 2008), qui va de l'après-guerre aux années 1970 et dont l'influence perdure aujourd'hui sous diverses formes. En effet, l'approche qualitative et informelle y est privilégiée : les processus d'évaluation peu formalisés encouragent la négociation locale (Gherardi et Nicolini, 2000). La dimension qualitative est prise en compte par des indicateurs variés déclinés d'une vision « globale et équilibrée » de l'activité de l'entreprise, du type de Kaplan et Norton, orientée vers l'innovation et l'apprentissage. La motivation individuelle est encouragée par le dialogue et les retours d'expérience, l'appréciation intègre la subjectivité de l'échange et l'évaluateur assure un rôle de conseil. Le modèle néoparticipatif né dans les années 1990 consacre la communication intersubjective comme « outil de production », mêlant négociation d'objectifs individuels et développement personnel par réflexivité, travail d'équipe et adaptabilité aux valeurs autoréférentielles de l'entreprise (Detchessahar et Honoré, 2002). Les activités et compétences des collectifs

de travail sont élargies quand les équipes projets et îlots de fabrication développent une réelle autonomie par rapport à l'organisation verticale classique. Les équipes autonomes empruntent au modèle des relations humaines la multiplication des espaces de discussion jusque sur le terrain (Detchessahar et Honoré, 2002). Les critères d'évaluation relient la contribution de chacun à l'effort collectif en donnant la latitude d'outrepasser les limites de son poste (Hamel et Prahalad, 1995).

Une deuxième critique concerne la polarisation sur le mérite individuel : l'effort collectif serait trop peu pris en compte. Pourtant, les politiques de qualité totale déployées depuis les années 1990 prévoient le développement du potentiel de réaction et d'adaptation par une meilleure coopération des employés (Fahmi, 2002). La dimension collective est alors assurée par complémentarité des contrats mutuels « apprécié/appréciateur » (Cadin *et al.*, 2002). La performance collective dépasse la somme des apprentissages individuels par développement des interdépendances, coopérations, interdisciplinarités et capitalisation de retours d'expériences partagés (Lorino, 2003). L'apprentissage organisationnel devient alors facteur de performance collective en tant que « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui (...) modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 2006).

La troisième critique souligne que la formalisation sous la forme de prescription, planification, reporting, audit et bilan

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 ».

(Allouche et Huault, 1998) ne permet pas de rendre compte des dimensions tacites du travail. Dejours (2003) conclut même par l'impossibilité de concilier prescrit et réel puisque « l'essentiel du travail ne se voit pas et ne s'observe pas ». L'évaluation de la performance au travail serait donc impossible.

Les modèles d'évaluation fournissent plusieurs pistes de réponses. L'évaluation vise non à décrire exactement un travail mais à définir les modalités permettant d'analyser conjointement la réalisation d'une activité par rapport à un objectif convenu préalablement. Il s'agit donc de dessiner un espace réflexif partagé, source d'apprentissage collectif (Ahrens et Chapman, 2006). Dans cet esprit, de nombreuses méthodes de cotation de postes, fonctions ou compétences ont été élaborées sur le terrain depuis des décennies² pour prendre en compte les multiples dimensions des métiers et activités. L'objectif est de parvenir à identifier les dimensions explicites mais également tacites qui doivent également être valorisées dans la qualification. Déclarer que l'évaluation du travail est impossible semble donc laisser de côté ces expériences nombreuses, souvent participatives, voire parfois co-construites. Ce type d'évaluation se fonde en effet sur des descriptifs précis par entretiens approfondis voire par observation des acteurs de terrain en situation de travail. Nous rejoignons donc Clot (2010) quand il montre que Dejours place le gestionnaire dans une impasse en décrétant la

« compromission définitive des chefs avec le modèle de domination et de l'impossible résistance des travailleurs » (Durand, 2013). Après avoir condamné de façon aussi radicale l'évaluation du travail, comment peut se poursuivre la relation contractuelle professionnelle entre les deux parties ? Pour dépasser ce constat et prendre en compte les insuffisances des pratiques et théories de l'évaluation, nous proposons un cadre d'analyse organisationnelle des systèmes de gestion. Le modèle proposé s'appuie sur les définitions des « concepts de gestion » selon Vaujany (de) (2006).

Au-delà de la simple évaluation, l'ensemble des règles, objets et outils mobilisés par l'évaluation constitue un dispositif complet de gestion de la performance. Ce système n'est pas la modélisation détaillée d'une réalité future, mais l'espace de négociation et d'échanges orienté vers « une 'cible' susceptible de guider les processus d'apprentissage. » (Koenig, 2006). Dans le même sens, Lorino (2003) traite des outils de gestion en tant que référentiels à la discussion et négociation des processus dans le cadre d'un apprentissage organisationnel. Pour devenir opératoires, ces concepts de gestion doivent être contextualisés. Le contexte du cas analysé répond à la philosophie de la « gestion de la qualité totale », fondée sur le principe d'amélioration permanente de la performance à partir d'une coordination coopérative, d'une décentralisation de la prise de décision, de responsabilité et d'autonomie accrues des

2. Les exemples de méthodes sont multiples : HAY qui traite de la compétence, l'initiative créatrice et la finalité du poste ; la méthode CORBIN qui repose sur l'analyse des informations, la méthode CORT qui s'appuie sur l'héritage de la théorie de l'information, La méthode CEGOS, pragmatique, proche du client privilégie la recherche d'une comparaison interne des postes et vise à une meilleure acceptabilité par le corps social en s'inscrivant dans le respect de la culture d'entreprise. Bien d'autres méthodes existent : CENTOR, IGS, RPS (Andersen-consulting) WYATT, TPF&C, etc. l'essentiel résidant dans la qualité du processus de co-évaluation.

salariés. Suite au constat réalisé par Igalens (1998) sur le dysfonctionnement du modèle néoparticipatif et des systèmes de gestion de la qualité totale (GQT), Fahmi (2002) propose un modèle d'analyse prenant en compte trois systèmes fondateurs imbriqués dans l'architecture organisationnelle : le système de gestion de la performance s'associe, en amont, au système de décision, et en aval, au système de récompense.

Le système de décision repose sur le droit d'initiative (proposer un projet) et le droit d'exécution des projets ratifiés avec capacité de choix dans les moyens d'exécution. Le système de décision intègre également la fonction de contrôle qui inclut droit de ratification (approbation ou rejet des projets) et droit de surveillance/contrôle sur la mise en œuvre, la mesure et la récompense des performances réalisées.

Le système de récompense concerne la reconnaissance et l'incitation permettant la coordination des objectifs en favorisant les comportements attendus.

Waldman (1994) nous fournit une dernière donnée organisationnelle : un système d'évaluation et de récompense axé sur le groupe a un impact positif sur l'efficacité du système de gestion de la qualité totale. À la dimension gestionnaire du système de gestion de la performance (tableau 1) s'ajoute donc celle de la dimension organisationnelle (tableau 2) dans un objectif d'efficacité.

Cette intégration des dispositifs de gestion dans une perspective organisationnelle montre qu'un système de gestion de la performance ne peut être réduit à un simple temps d'évaluation. Cette approche met en

lumière la philosophie gestionnaire, dans notre cas orientée GQT, structurée par la responsabilisation d'équipes autonomes, qui s'appuie sur trois processus centraux. Le surcroît d'efficacité espéré réside dans une plus grande cohérence gestionnaire facilitant la légitimité et l'appropriation du dispositif de gestion.

Pour valider l'hypothèse de l'importance de l'intégration des systèmes de gestion dans l'approche organisationnelle, nous analysons le cas d'un établissement industriel d'une grande entreprise ayant lancé un chantier sur la performance au travail.

II – EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE LA PERFORMANCE EN GRANDE ENTREPRISE

En contexte de la GQT, on examinera dans un établissement industriel d'un grand groupe européen de conception et fabrication de semi-conducteurs la philosophie gestionnaire puis les trois processus organisationnels clés du modèle, ainsi que, d'une façon transverse, la structure en équipe autonome.

1. Philosophie gestionnaire GQT

Dans l'environnement hautement compétitif du secteur microélectronique, la GQT tient lieu de philosophie gestionnaire et vise, dès la fin des années 1980, à forger une culture de la performance suite à la fusion de deux entreprises de nationalités différentes. Dix ans plus tard, les systèmes de management doivent se conformer aux règles EFQM³.

3. European Foundation for Quality Management délivre annuellement le prix EQA (*European Quality Award*) à une entreprise en Europe.

Tableau 1 – L'évaluation et le champ des « concepts de gestion » (Source : d'après de Vaujany)

	Finalité	Contenu	Choix de concepts pour un système d'évaluation de la performance au travail
Dispositif de gestion	Design stratégique organisationnel	Tout système de gestion intégré à une vision stratégique	<ul style="list-style-type: none"> – Choix de philosophies gestionnaires : école classique, néoclassique, modes de gestion par la qualité totale, apprentissage collectif, MBO*, etc. – Choix de design relatif à : l'individualisation de la gestion ; la subjectivité de l'échange, du dialogue et des retours d'expérience ; la valorisation du travail d'équipe, etc. – Choix d'organisation et de structure : organisation verticale et division du travail (chaîne, service ou atelier), latitude des membres de l'organisation (équipes autonomes, polyvalence). – Choix des systèmes de gestion liés à l'évaluation : cotation ou description des postes, fonctions, compétences, métiers, principes de gestion des qualifications, rémunérations, promotions, etc.
Outils de gestion	Intégration d'objets de gestion dans une logique fonctionnelle	Schémas de raisonnement reliant divers objets et règles de gestion	<ul style="list-style-type: none"> – Inputs : méthodes de recensement des données économiques externes et internes, données portant sur la période précédente, objectifs de performance de l'organisation, etc. – Choix des systèmes d'évaluation : auto-évaluation, entretien annuel, évaluation par les pairs, mode d'articulation des objectifs collectifs aux objectifs individuels, etc. – Outputs : méthodes de définition des objectifs, d'identification des actions de formation, de rémunération, de promotion, de reconnaissance, etc.
Objet de gestion	Orientation d'une action collective microsociale	Schéma, indicateur, termes techniques, représentations graphiques	<p>Choix d'indicateurs variés :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Taux d'entretiens annuels réalisés – Données relatives aux objectifs négociés : quantitatives et qualitatives – Temporalisation des objectifs (durées) – Taux de réalisation, etc. – Taux de satisfaction du personnel sur l'évaluation – Répartition des augmentations et promotions
Règles de gestion	Régulation et codification	Règles comptables, fiscales, managériales	<ul style="list-style-type: none"> – Caractère obligatoire ou non de l'entretien annuel – Règles de l'entretien (préparation, durée, étapes, écoute mutuelle, etc.) – Règles d'évaluation des résultats par rapport aux objectifs

* Management par objectif / Management by Objectives

Tableau 2 – Modèle des conditions de l'efficacité organisationnelle des systèmes de gestion de la performance en contexte de GQT

Dimensions gestionnaires du système de gestion de la performance (d'après de Vaujany)	Conditions d'efficacité d'un système de gestion de la performance en contexte GQT (d'après Fahmi)	Dimensions organisationnelles du système de gestion de la performance en contexte GQT
Dispositif de gestion	<i>Philosophie de la GQT</i> : client au centre du système, amélioration continue, coopération, décentralisation, responsabilisation	<i>Philosophie gestionnaire</i> orientée GQT
	<i>Organisation orientée GQT</i> : coopération et association des utilisateurs voire co-construction	<i>Organisation en équipes autonomes responsabilisées</i> s'étant approprié la philosophie, les systèmes de gestion et les processus
	<i>Système de gestion de la performance</i> incitatif, orienté vers la performance collective articulée aux performances individuelles	
Outils de gestion	<i>Logique fonctionnelle</i> : rôle central de l'équipe et de la coopération pour l'incitation, la mesure, la reconnaissance	<i>Processus d'incitation et reconnaissance</i> des performances individuelles et collectives
Objets de gestion	<i>Mesures physiques</i> du processus technico-économique traduites en un contrat incitatif d'actions individuelles et collectives.	<i>Processus de mesure des performances</i> individuelles et collectives
Règles de gestion	<i>Séparation des fonctions de décision/contrôle</i> Gestion des décisions : droit d'initiative (association des utilisateurs à la gestion voire co-construction du système) et droit d'exécution. Contrôle des décisions : droit de ratification et droit de surveillance.	<i>Processus de décision/contrôle</i>

Source : d'après les facteurs de l'efficacité de la gestion de la qualité totale (Fahmi, 2002).

Dès la fin des années 1990, les résultats de production deviennent excellents et l'établissement est récompensé par de nombreux prix internes à l'entreprise. L'organisation évolue vers la responsabilisation du

personnel visant à stimuler l'apprentissage collectif : élévation de qualification du personnel et accroissement significatif du nombre d'heures de formation, évolution du mode managérial vers l'animation. En salle

MÉTHODOLOGIE

Cette étude de cas s'inscrit dans la méthodologie des études qualitatives (Huberman, Miles, 2003). Un premier groupe de données est recueilli à partir d'observations directes (Quivy et Campenhoudt, 1995) lors de réunions mensuelles de managers et d'un groupe de pilotage des transferts du personnel entre deux ateliers sur 2 années soit environ 160 h de réunion (2005-2006). Le projet de recherche est connu de tous dans le cadre d'une approche « ouverte » soucieuse de la gestion optimale du « dilemme entre la distance et l'intimité » et de la « contamination des sources » (Thiétart, 2003). Pour confirmer et enrichir le contenu de ces premières données, un second groupe de données est recueilli en 2014 à partir d'une dizaine d'entretiens ouverts centrés sur l'actualisation du premier groupe de données (Quivy et Campenhoudt, 1995). Pour tenir compte des délais d'appropriation et de création de sens (Weick, Quinn, 1999), mesurer l'évolution des données à 9 ans d'intervalles permet de faire ressortir les facteurs d'efficacité organisationnelle en action dans le système de gestion de la performance au travail. Cette analyse s'inscrit dans une approche longitudinale (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999).

Deux entités sont étudiées. L'atelier du test (150 personnes) qui ne connaît pas d'évolution organisationnelle notable sur la période joue le rôle d'échantillon de contrôle. L'organisation dédiée à la fabrication (700 personnes) évolue profondément par migration vers un nouvel atelier entre les deux phases de recueil de données. L'analyse s'appuie sur le modèle des conditions de l'efficacité organisationnelle des systèmes de gestion de la performance en contexte de GQT. Les termes entre guillemets sont des citations de verbatim d'acteurs de l'entreprise.

blanche, salle ultra propre adaptée à la production de circuits intégrés, les équipes de 20 à 25 personnes sont divisées en îlots autonomes d'opérateurs, composés de 8 à 10 personnes en charge d'un segment de production. Si en 2000, malgré une hétérogénéité certaine, les îlots sont une « vraie réalité organisationnelle » selon les mots d'un manager d'atelier, on observe pourtant, dès cette période, un essoufflement de leur fonctionnement.

L'entité de fabrication voit ses équipements, ses ressources humaines et ses technologies profondément renouvelés au début des années 2000, le personnel migrant progressivement vers un nouvel atelier entièrement

automatisé (1,4 milliard de dollars d'investissement). L'ancien et le nouvel atelier coexistent quelques années. Face à la course internationale de l'ensemble du secteur vers des gains substantiels de qualité et de productivité, les choix gestionnaires s'orientent vers des calculs en temps réel d'optimisation de production, implémentés sur des systèmes automatisés très onéreux. Face à la complexité du nouveau système, la direction décide de confier aux techniciens et ingénieurs un rôle pionnier : la phase de démarrage ne connaîtra pas le fonctionnement en îlots. Sous le nom d'« équipes performantes », les îlots réapparaissent en 2009 dans le cadre d'un programme de *lean*

management. Un des managers interrogé exprime un sentiment relevé dans plusieurs entretiens : « le lean management apparaît comme une démarche plaquée, visant essentiellement au contrôle des résultats ». On observe la même évolution dans l'atelier du test qui jouit d'un environnement technologique plus stable mais semble pénalisé par la dynamique de désaffection de la nouvelle unité pour l'organisation en équipes autonomes. La philosophie gestionnaire de GQT s'affaiblit donc au niveau de l'établissement tout entier. Un responsable qualité en témoigne ainsi : « On perçoit que la direction se demande aujourd'hui quel est le retour sur investissement (du *lean management*). Il y a une impression d'effritement. »

Cette évolution de la philosophie gestionnaire se traduit par l'affaiblissement de l'ensemble des processus.

2. Processus de décision

En 2005/2006, dans l'ancienne salle blanche dont le personnel est progressivement muté vers le nouvel atelier, le processus de décision s'inscrit dans le cadre du développement de l'autonomie et de la responsabilisation des équipes autonomes. L'autonomie technique, attestée par le nombre d'heures de formation et la prise en charge d'interventions plus qualifiées, permet aux techniciens de se consacrer aux problèmes complexes, les opérateurs traitant eux-mêmes les dysfonctionnements récurrents. Les membres des îlots gèrent les absences pour formation, congés, maladie, l'organisation des pauses, certains aménagements d'horaires et la planification des congés. Les droits d'initiative et d'exécution sont donc une réalité au

quotidien des îlots. Dans le nouvel atelier, qui a progressivement remplacé l'ancien, malgré la réapparition des équipes autonomes en 2009, on constate en 2014 un affaiblissement de ce processus. Le système expert d'ordonnancement ou « automatisation » de suivi des lots, considérablement renforcé sur la période, prescrit totalement les tâches à accomplir. Des étiquettes électroniques indiquent en temps réel sur quel équipement les lots de produits doivent être chargés. Les règles d'automatisation définies par un service spécialisé visent l'optimisation permanente de l'activité de production.

Enfin, le nouveau « responsable fluidité » inter-îlots a le pouvoir de déplacer les opérateurs d'un groupe à l'autre ce qui enlève une partie du droit d'initiative et de mise en œuvre aux groupes autonomes. En conclusion, si selon une responsable qualité « les îlots gèrent encore des éléments importants pour leur fonctionnement comme les pauses, les congés, la répartition du travail », ils sont devenus fortement contraints par le système d'automatisation. Le système expert prescrit et contrôle à la fois les opérations à effectuer, contrairement au principe de séparation des processus de décision et de contrôle. L'analyse est la même dans les deux entités étudiées car la complexité de l'articulation des équipements autour du système expert a évolué partout de façon significative.

3. Processus de mesure des performances

L'îlot est absent des rares modes d'évaluation collectifs. Le suivi des résultats se fait au niveau de l'équipe et non de l'îlot. En 2014, « l'animation visuelle de la

performance » du programme *lean management* s'est substituée aux réunions des années 2005 dites de « présentation annuelle des îlots ». La nouvelle réunion hebdomadaire consiste en un examen de ses résultats par l'équipe ou l'atelier, sans lien avec la structure en îlots.

Sur la période, le niveau auquel sont consolidées les « mesures physiques » des résultats est devenu plus flou. En 2005, l'activité des îlots s'inscrivait dans l'équipe postée (matin, après-midi ou nuit, soit trois îlots par équipe), à travers le comptage du nombre des opérations de production. Aujourd'hui, l'indicateur agrégatif des résultats est l'adhérence aux commandes clients, mesurée par l'automatisation sur un cycle de 24 heures (trois tranches horaires d'équipes postées) dans un but de « lissage » de l'activité sur les trois tranches horaires. La mesure s'éloigne donc aujourd'hui davantage du collectif humain (l'îlot et même l'équipe) avec un indicateur moyen global sur 24 heures, par agrégation de trois équipes, donc neuf îlots.

En ce qui concerne l'appropriation du processus de mesure des performances, le système est globalement contesté car le personnel n'a pas été associé à sa construction. Les critiques les plus récurrentes portent sur le fait que la contribution de l'unité opérationnelle (l'îlot) est noyée dans la mesure des résultats collectifs du cycle de 24 heures. Au niveau de l'évaluation individuelle de la performance au travail, la subjectivité de l'entretien et la répartition des membres de l'équipe dans une courbe de Gauss imposant une statistique prédéfinie dans cinq classes de notation sont très mal ressenties. Pour le personnel, cette répartition forcée remet en cause l'objectivité de la mesure des performances.

4. Processus d'incitation et de reconnaissance

La philosophie gestionnaire GQT recommande de centrer l'évaluation sur le groupe. Or cela n'a jamais été fait sur la totalité de la période couverte par l'étude, à l'exception de deux actions lancées au début des années 2000 qui ne se sont pas enracinées : les cérémonies de récompense d'îlots performants et le livret collectif de performance mis en place pour chaque îlot. Un responsable qualité interrogé déclare aujourd'hui : « il n'y a aucun système de gestion de la performance collective ».

Les pratiques d'évaluation sont centrées sur les objectifs individuels définis par « l'entretien de performance et de développement ». Les opérations de fabrication de chacun sont suivies et contrôlées en temps réel : l'individualisation des objectifs va de pair avec la traçabilité des opérations. Concernant les promotions, une matrice des compétences (ou « rosace ») prévoit une évolution en niveaux de compétences par métier.

L'évaluation n'a donc qu'une dimension individuelle.

Par ailleurs, on s'interroge sur la cohérence des dispositifs de reconnaissance avec la structure organisationnelle. Les primes d'intéressement fondées sur des résultats économiques et industriels de l'ensemble de l'organisation ne reconnaissent pas les actions locales. Les réunions « d'animation visuelle de la performance » visent l'équipe et l'atelier et non pas l'îlot. Elles sont sans conséquence en termes de reconnaissance puisqu'elles ne conduisent, selon les termes d'un chef de ligne, à « aucun encouragement particulier ». Enfin, les augmentations attribuées se rapprochent d'augmentations

générales, contredisant le discours valorisant l'évaluation individuelle. Les montants d'augmentation ont des écarts traditionnellement très faibles (maximum de 20 à 30 euros). L'existence d'un « talon » minimum d'augmentation d'une part et la faiblesse des budgets d'augmentations individuelles de l'autre ne permettent pas de différenciation adaptée à chacun. Cette situation, conduit au « saupoudrage » selon l'expression du management de proximité et atteint son apogée en 2012 avec une augmentation forfaitaire, toutes catégories socioprofessionnelles confondues. Une possibilité limitée de reconnaître la contribution individuelle est l'octroi ponctuel par la hiérarchie de bons d'achats de 50 euros. Enfin, le système formalisé de « matrice des compétences » génère l'attribution de promotions selon un rythme d'acquisition presque standardisé d'un coefficient tous les trois ans, sauf cas particulier. L'évolution est la même dans le nouvel atelier et l'échantillon de contrôle.

En conclusion, la cohérence entre objectifs de responsabilisation des îlots de fabrication, d'une part et dispositifs d'incitation et de reconnaissance, d'autre part est mise en cause.

L'ensemble des résultats permet une discussion sur le modèle théorique.

III – DISCUSSION : PERFORMANCE, EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE ET TENSIONS DE RÔLES

L'étude longitudinale montre que la structure de l'îlot n'était pas suffisamment enracinée dans l'organisation en 2005 pour se situer au cœur du système de performance. Le déploiement du *lean*

management en 2010 n'a pas permis de corriger ce constat qui semble même s'être aggravé. Le **tableau 3** intègre l'essentiel des données dans le modèle des conditions de l'efficacité organisationnelle (**tableau 2**).

Le choix, présenté comme technologiquement incontournable, de mettre les îlots entre parenthèses dans une phase de démarrage confiée aux ingénieurs et techniciens peut être questionné puisque l'apprentissage organisationnel était possible par implication accrue des opérateurs *via* l'organisation en îlot. La réduction progressive de l'espace d'action des équipes autonomes a des causes multiples : système expert de gestion de production, manque d'incitation et de reconnaissance des résultats, indicateurs d'activité qui lui échappent. Le constat du faible enracinement des îlots est confirmé dans l'échantillon de contrôle (atelier du test) : même si le contexte y a été beaucoup plus stable (pas de mobilité du personnel vers un nouvel atelier), cette entité a connu le même amoindrissement du rôle des équipes autonomes sur la période, en quelque sorte par contamination, du fait de l'affaiblissement de la philosophie gestionnaire et de l'instauration du système expert pour l'ensemble de l'établissement. Le modèle d'efficacité organisationnelle fait ressortir que, dans ce cas, le système de gestion, fragmenté en actions qui ne sont ni reliées ni priorisées, est source de confusion organisationnelle. Ce type de situation est propice à générer des tensions à l'origine de la critique contemporaine des systèmes d'évaluation.

L'étude apporte donc deux éléments clés en termes de dispositif de gestion.

Tout d'abord, un système d'évaluation fait partie d'un dispositif beaucoup plus large incluant philosophie gestionnaire et

Tableau 3 – Analyse longitudinale des conditions de l'efficacité organisationnelle du système de gestion de la performance au travail (2005-2014)

Dimensions gestionnaires	Dimensions organisationnelles théoriques en contexte GQT	Analyse longitudinale de l'efficacité organisationnelle du système de gestion de la performance 2005/2014
Dispositif de gestion	<i>Philosophie gestionnaire orientée GQT</i>	Passage du TQM au <i>lean management</i> . Les préoccupations du client, déjà au centre du système en 2005, deviennent omniprésentes en temps réel dans la gestion de production.
	<i>Organisation en équipes autonomes responsabilisées s'étant approprié la philosophie, les systèmes de gestion et les processus relatifs à la gestion de la performance.</i>	Pour la direction, inadaptation des îlots de fabrication pour le démarrage de la nouvelle unité en 2005, relancés par le programme de lean management en 2009. Pas de co-construction par association à la conception des systèmes et processus de gestion de la performance.
Outils de gestion	<i>Processus d'incitation et reconnaissance des performances individuelles et collectives</i>	Valorisation de la performance individuelle, pas d'incitation à la performance de l'îlot ou d'autres collectifs. Peu de cohérence entre le discours (travail en îlots et performance individuelle) et les dispositifs de reconnaissance (éloignés du terrain, peu différenciateurs). Mesures physiques du processus par le système d'automation expert : – d'un cycle horaire (24 h) qui s'éloigne des collectifs humains, pas de prise en compte des résultats au niveau de l'îlot, – des performances individuelles par traçabilité.
Objets de gestion	<i>Processus de mesure des performances individuelles et collectives</i>	
Règles de gestion	<i>Processus de décision</i>	Affaiblissement du processus de décision local : système expert, prescription détaillée. Séparation décision/contrôle en question.

structure organisationnelle définie par la division du travail, les moyens de coordination, les processus de décision, d'incitation, de reconnaissance et de mesure des résultats. Il paraît donc impossible de traiter de l'évaluation du travail en tant que telle comme le font les auteurs de la théorie

critique des systèmes de gestion de la performance au travail. Le cadre d'analyse doit en effet être tout à la fois plus large et situé, intégrant un diagnostic précis du contexte.

Le second apport est la nécessité de cohérence de l'ensemble du dispositif tant

pour son efficacité organisationnelle que sa légitimité. Il ne s'agit pas ici de condamner le système expert de suivi de production mais plutôt son mode de conception et d'utilisation. C'est donc la philosophie gestionnaire qui est en cause, sur deux plans au moins. En premier lieu, on relève une contradiction interne à la culture de la performance de l'organisation. L'interprétation que fait l'organisation du management par objectifs conduit à la logique descendante de déploiement des objectifs qui divise la performance collective de l'organisation en une succession de performances de collectifs de plus en plus petits jusqu'à la personne elle-même, située ainsi au niveau le plus « micro » de performance. Ainsi, la prescription d'amélioration continue, inhérente à la qualité totale, qui suppose pourtant un apprentissage collectif, se heurte à la dynamique hiérarchique organisationnelle descendante. En second lieu, le dispositif de gestion de la performance analysé montre une nette hybridation entre plusieurs systèmes. Aux caractéristiques propres du modèle du marché (clients et résultats au centre du système) s'ajoutent des éléments du modèle des relations humaines (plans de formation, possibilités d'évolution, rôle d'accompagnateur du responsable hiérarchique) ainsi que ceux du modèle de la compétence par responsabilisation et équipe autonome. Une hybridation aussi forte induit un risque d'incohérence, source de « tensions de rôle », génératrice de souffrance au travail pointée à juste titre par la théorie contemporaine critique des systèmes de gestion de la performance au travail. En effet, les rôles sont acceptés par les acteurs en tant que contrainte produite par un « système » et ses « nécessités », parce qu'ils sont aussi

« un ensemble structuré de stratégies possibles » pour s'en libérer (Crozier et Friedberg, 1977). Le modèle de la responsabilisation prescrit les normes tout en incitant à l'autonomie, voire à la créativité. L'injonction paradoxale prescription/autonomie peut s'assimiler aux tensions entre rôles multiples, assurés par une seule et même personne (Jaujard, 2011). De son côté, Dejours (2003), prévient du risque de concurrence généralisée entre les personnes, associé à une destructuration des solidarités. Quand Igalens (1998) traite des échecs des modèles de qualité totale, il dénonce la défaillance des systèmes d'allocation des droits de décision, de mesure des performances, de récompense et de punition. Nous proposons donc de donner une portée encore plus générale à ce propos en évoquant l'inefficacité de tout système de gestion créateur de confusion organisationnelle.

CONCLUSION

L'efficacité organisationnelle des systèmes de gestion exige donc un alignement des éléments de philosophie gestionnaire, de l'organisation et des processus. Si l'on préfère à une critique radicale des systèmes de gestion de la performance au travail la mise en cause de l'efficacité organisationnelle des dispositifs de gestion, on doit aussi reconnaître qu'un lien existe entre l'hybridation contemporaine des modèles de gestion, les tensions de rôle et donc la souffrance au travail. L'évolution organisationnelle analysée dans le cas s'inscrit dans les nombreux travaux d'analyse critique de la littérature anglo-saxonne des organisations : le fonctionnement en îlots de fabrication peut devenir récessif, déviant, aboutir à une réduction de l'autonomie de

ses membres et au retour à certains aspects du mode taylorien du travail (Detchessahar, Honoré, 2002). Ce constat peut être généralisé à bien des situations de travail contemporaines : prescriptions, processus et principe hiérarchique typiques des grandes unités, coexistent avec des demandes

d'autonomie, de fluidité de circulation des informations et de dynamiques transversales. Si les fortes tensions internes nées de ce modèle hybride sont à l'origine de son instabilité, nous pensons que les facteurs d'efficacité organisationnelle ont la capacité de les réguler.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahrens T. et Chapman CS. (2006). *Management accounting as practice*, Accounting Organizations and Society.
- Allouche J. et Huault I. (1998). « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, p. 7.
- Benhamou S. et Diaye M.A. (2011). « Pratiques des ressources humaines et bien-être au travail : le cas des entretiens individuels d'évaluation en France », *Centre d'analyse stratégique, La note d'analyse*, septembre, n° 239, p. 3.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. et Pralong J. (2002). *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod.
- Charles-Pauvers B. et al. (2006). « Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et propositions de voies de recherche », *Notes du LIRHE*, n° 436, p. 44.
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.
- Dejours C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, INRA Éditions.
- Detchessahar M. et Honoré L. (2002). « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 1, mars, p. 43-75.
- Durand JP. (2013). « Yves Clot, Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux », *La nouvelle revue du travail*, en ligne, URL : <http://nrt.revues.org/601>.
- Fahmi Y. (2002). « Contribution à une théorie de la qualité totale : les déterminants de l'efficacité », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 3, septembre, p. 115-140.
- Forgues B. et Vandangeon-Derumez I. (1999). « Analyses Longitudinales », *Méthodes de recherche en management*, Thietard R-A., Dunod.
- Gaulejac V. (de) (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, p. 27.
- 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.

- Hamel G. et Prahalad C.K. (1995). *La conquête du futur*, Inter-Éditions, p. 153.
- Hémard C. (2009). « L'évaluation individuelle des salariés, un rituel inutile ? », *Association des Professionnels en Sociologie de l'Entreprise*, journée d'étude du 23 septembre, p. 2.
- Huberman A.M. et Miles M.B. (2003). « Analyse des données qualitatives », traduction Hlady-Rispal M., De Boeck.
- Igalens J. (1998). « Perception par les DRH des liaisons entre quelques pratiques de gestion de la qualité et des indicateurs de mobilisation des ressources humaines », *Economies et Sociétés*, n° 8-9, p. 169-180.
- Jaujard F. (2011). « Le rôle, concept opératoire de gestion du changement organisationnel par la transition individuelle », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 214, mai.
- Kœnig G. (2006). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 160, p. 293-306.
- Lorino P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance*, Éditions d'Organisations.
- Motowidlo S.J. (2003). "Job Performance", *Handbook of Psychology*, Borman W.C. et al (Eds), vol. 12, Industrial and Organizational Psychology, John Wiley & Sons.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod.
- Tessier N., et al. (2008). « Sous l'épée de Damoclès : L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective » in *29^e Congrès AGRH, 9 au 12 novembre*, p. 3-8.
- Thiétart R. (2003). *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Vaujany F. (de) (2006). *Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage*, coll. « Questions de sociétés », éditions EMS, Management et Société.
- Vidaillet B. (2013). *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Le Seuil, Paris.
- Waldman D.A. (1994). « La gestion de la performance et la qualité totale », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 19, n° 3, p. 39-47.
- Weick K.E., Quinn R.E. (1999). "Organizational change and development", *Annual Review of Psychology*, vol. 50, p. 361-386.

