

**DOMINIQUE BARBELIVIEN**

IAE de Nantes

**FRANÇOIS MEYSSONNIER**

IAE de Nantes



# L'évaluation des salariés entre contrôle de gestion et GRH

Étude comparée de cinq multinationales

*L'évaluation des salariés est un dispositif partagé entre contrôle de gestion et gestion des ressources humaines (GRH). L'étude de cinq multinationales montre que la plupart du temps il est intégré au système de pilotage global de la performance avec des volets complémentaires et stables. Parfois son statut est plus ambigu et il s'agit alors d'un objet-frontière instable entre ces deux fonctions. L'évolution actuelle semble aller vers un accroissement de la latitude managériale en matière d'évaluation.*

Le contrôle de gestion peut être défini comme l'ensemble des dispositifs formels garantissant la mise en œuvre du *business model* au niveau des processus opérationnels de façon efficace et efficiente (Meyssonier, 2015). Le contrôle de gestion assure la convergence des comportements à l'intérieur de l'entreprise en s'appuyant sur le système d'incitations (primes, augmentations salariales, carrières, avantages divers, etc.) qui motive les salariés à l'atteinte des objectifs. En effet, sans mécanismes d'incitation, de récompenses ou sanctions attribuées *a posteriori* sur la base des résultats par rapport aux objectifs fixés initialement et suivis régulièrement, on ne peut entraîner les équipes ni mobiliser les managers (Merchant et Van der Stede, 2012). Cette attribution des primes et bonus dépend de l'évaluation annuelle du salarié, sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. La phase d'évaluation des performances des salariés est donc un maillon indispensable dans la démarche d'intéressement des salariés à la réalisation des objectifs fixés. L'évaluation des salariés est ainsi un dispositif qui relève de deux dimensions de la gestion de l'entreprise : le contrôle de gestion qui assure la convergence des comportements afin d'atteindre les objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise et la gestion des ressources humaines qui pérennise et développe le capital humain de l'entreprise. À partir de l'étude de cinq entreprises multinationales, nous nous interrogeons sur le fait de savoir si l'évaluation des managers et des salariés est intégrée au mode de pilotage de la performance de façon cohérente et homogène « as a system » ou s'il s'agit d'un objet-frontière partagé entre des logiques pas toujours

alignées et avec une certaine dose d'ambiguïté dans le cadre d'un assemblage fonctionnant plutôt « as a package ». Cette discussion prolonge et incarne les débats initiés sur cette question par Malmi et Brown (2008), Malmi (2013) et Grabner et Moers (2013).

Pour cela, nous présentons d'abord la nature de l'évaluation des salariés. Puis examinons la problématique de l'évaluation comme objet-frontière entre contrôle de gestion et GRH et analysons l'évaluation des salariés dans cinq entreprises multinationales. Dans une dernière partie nous montrons dans quels cas il s'agit d'un élément intégré à un *system* et dans quels autres il s'agit d'un objet-frontière au sein d'un *package*.

## I – LA NATURE DE L'ÉVALUATION DES SALARIÉS

La démarche d'évaluation est décrite puis il est montré comment elle s'inscrit au sein du système de pilotage de la performance de l'entreprise mais aussi comment elle s'articule avec les autres dimensions organisationnelles.

### 1. Les diverses modalités de l'évaluation des salariés

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), souligne que dans les entretiens d'évaluation, il y a deux aspects : une dimension de pilotage de la performance des acteurs salariés ou managers (avec l'évaluation des réalisations, des écarts et des voies d'amélioration des salariés et le déploiement d'un système d'incitations fondé sur une culture du résultat) et une dimension GRH (garante de la cohérence globale de l'entreprise au

niveau de la gestion des carrières, des compétences et des rémunérations). L'appréciation est réalisée le plus souvent une fois par an avec une procédure très normalisée et concerne les résultats et la performance des salariés, les compétences, le potentiel et les comportements. Les acteurs de l'évaluation vont être l'évalué lui-même par une autoévaluation généralement réalisée en amont des entretiens, l'ensemble des personnes en contact (supérieurs, clients, pairs, subordonnés) dans une démarche de 360° ou des consultants spécialistes réalisant un bilan comportemental (*assessment center*) au cours du processus et enfin, le supérieur hiérarchique direct.

Les modes de notation se font souvent au travers de plusieurs catégories comme par exemple : A = « excellent » ou « exceptionnel » ; B = « bien » ou « supérieur aux attentes » ; C = « moyen » ou « conforme aux attentes » ; D = « insuffisant ». Une répartition en pourcentage des notes est souvent exigée dès que la population évaluée est assez nombreuse pour cela (par exemple entre 5 % et 10 % de A ; entre 15 % et 20 % de B ; entre 65 % et 70 % de C ; entre 5 % et 10 % de D). On a alors affaire à une notation forcée (*forced ranking*).

Des évolutions sont actuellement à l'œuvre dans ce domaine. Ainsi General Electric, groupe industriel américain de plus de 300 000 salariés et référence en matière d'innovations de gestion depuis des décennies, vient de renoncer à la pratique des entretiens annuels d'évaluation du personnel pour lui substituer un système d'évaluation permanent s'appuyant sur une application mobile. La notation forcée est abandonnée et les 360° ne sont plus anonymes. Cette évolution rentre dans le

cadre d'une réforme interne visant à accroître la réactivité et à limiter les tâches chronophages. La suppression des entretiens annuels chez General Electric n'est pas isolée : Deloitte et Accenture (conseil), Gap (textile), Microsoft (informatique) ou Netflix (vidéo) font de même (*Les Echos*, 8 septembre 2016).

## 2. L'évaluation est une composante du système de pilotage de la performance

Ferreira et Otley (2009) estiment que la vision classique du contrôle de gestion d'Anthony (1965) avec son positionnement du contrôle de gestion comme une couche intermédiaire à dominante financière entre la stratégie et les opérations est maintenant dépassée. Ils défendent une approche globale du pilotage de la performance (« *as a system* ») qui comprend : l'identification des objectifs stratégiques liés au *business model* et des indicateurs finaux de résultat qui en découlent pour les dirigeants ; la mise en évidence des chaînes de causalité et des critères de déploiement de la stratégie aux différents niveaux de la chaîne de valeur ; la détermination des niveaux de performances attendus, indicateurs avancés de la création de valeur dans les processus opérationnels mis en œuvre et dans chacun des centres de responsabilité de l'entreprise ; les dispositifs d'intéressement et d'incitations des managers et opérationnels (et c'est à ce niveau que les entretiens annuels d'évaluation trouvent leur place) ; la détermination des flux d'informations nécessaires et les supports utilisés au niveau des systèmes d'information et des outils de *business intelligence*.

Une décomposition proche est également reprise par Rejc et Zaman (2012) qui, dans

leur synthèse de l'état de l'art sur les systèmes de pilotage de la performance en Europe centrale et orientale, distinguent comme attributs essentiels des systèmes de pilotage de la performance : la multi-dimensionnalité, l'alignement stratégique, la déclinaison dans toute l'entreprise, le lien avec le système d'incitations. C'est pourquoi les chercheurs en contrôle de gestion sont naturellement amenés à s'intéresser à la question des modes d'évaluation qui sont indispensables pour permettre l'intéressement des salariés et la mise sous tension des managers.

### 3. Mais c'est aussi un dispositif organisationnel multidimensionnel partagé

Une autre façon d'appréhender le contrôle de gestion, développée par [Malmi et Brown \(2008\)](#), est celle du contrôle de gestion « as a package ». Ce courant met lui plutôt l'accent sur la nécessaire articulation entre les divers dispositifs déployés dans l'organisation pour piloter la performance et leur compatibilité avec les facteurs de contingence internes ou externes, matériels ou culturels dans une approche faisant sa place aux configurations organisationnelles et styles de management ([Minzberg, 1982](#)). L'approche « control as a package » prend en compte la plupart des éléments déjà vus, comme les dispositifs de contrôle (*strategic planning and measurement*) et les modes d'intéressement des acteurs (*compensation*), mais aussi la structure organisationnelle et les modes de régulation internes (*structure, policies and procedures*) ainsi que les valeurs et la culture d'entreprise (*socio-ideological*).

Quand on étudie les modes d'intéressement des acteurs, on examine habituellement les

incitations et récompenses (*performance pay*), les modalités des évaluations individuelles (*subjective/objective*) et l'horizon temporel pris en compte pour la rémunération individuelle (*short/long term*). L'évaluation des salariés est donc une activité qui sert au pilotage de la performance des entreprises mais qui se situe à l'intersection du contrôle de gestion et de la gestion des ressources humaines. Et c'est ce statut partagé qui est l'objet de notre étude.

## II – LES MODALITÉS ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVALUATION DES SALARIÉS

Dans le champ du contrôle de gestion il existe plusieurs recherches sur les dispositifs et les logiques d'évaluation des managers. Mais ces études sont assez éparées ou partielles et ne traitent la plupart du temps que d'un aspect particulier de l'évaluation des salariés. Il nous a semblé indispensable d'aborder notre objet de recherche de façon plus synthétique et pour cela de prendre en compte la littérature en sciences sociales portant sur les objets-frontières.

### 1. Les différentes dimensions de l'évaluation des salariés

[Bonner et Sprinkle \(2002\)](#) montrent l'importance des incitations monétaires dans la mise sous tension et l'efficacité des organisations. [Trépo et al. \(2002\)](#) soulignent les différentes dimensions de l'évaluation dans sa mise en œuvre. Comme il s'agit d'évaluer les résultats et la performance individuelle et collective ainsi que de valider les compétences professionnelles, les évaluations portent à la fois sur les qualités de la personne et sur ses résultats par rapport à

des objectifs antérieurement fixés. Les recherches effectuées par Groen *et al.* (2012) montrent que l'usage de mesures améliore la performance opérationnelle, en particulier lorsque les salariés participent à leur mise en place.

Langevin et Mendoza (2014) soulignent que les composantes du contrôle par les résultats sont à première vue formelles : fixation d'objectifs, mesure des performances et attribution des récompenses. La part formelle, chiffrée de l'évaluation souvent ponctuelle lors du bilan annuel, s'accompagne néanmoins systématiquement d'un ensemble d'interactions informelles, largement réparties tout au long de l'année. Govindarajan et Gupta (1985) montrent que les systèmes d'évaluation et de récompense des managers établis sur des critères non quantitatifs et plus subjectifs sont plus efficaces dans le cas de stratégies de « construction » que de « récolte » des revenus. Kunz (2015) indique que l'équilibre entre mesures objectives et mesures subjectives doit être recherché. Mais Kramer *et al.* (2016) estiment que la perception de l'équité de l'évaluation est accrue lorsque le poids des mesures subjectives est faible en regard des mesures objectives.

La justice perçue par les salariés vis-à-vis du contrôle par les résultats apparaît pour Langevin et Mendoza (2014) comme la conséquence de la participation des collaborateurs à la fixation de leurs propres objectifs et du *feed-back* qu'ils reçoivent de leurs supérieurs hiérarchiques. Les recherches sur les procédures de classification des salariés (*ranking*) menées notamment par Kramer *et al.* (2016) soulignent la nécessité de communiquer aux collaborateurs les niveaux de performance de leurs pairs. Cela accroît la performance des salariés,

néanmoins, l'efficacité de ce système n'est réellement avérée que dans des organisations où les possibilités de promotions existent. Palpacuer *et al.* (2010) et Luft (2016) montrent de leur côté que le système de contrôle de gestion a une influence notable sur la coopération mais aussi sur la compétition entre pairs au sein des organisations. Mais tous ces apports sont très ciblés et des cadres de référence plus généraux sont nécessaires pour appréhender la façon dont l'évaluation des salariés s'articule au contrôle de gestion.

## 2. Vers une approche globale du dispositif

Dans un état de l'art sur les aspects comportementaux de la gestion budgétaire dans la littérature anglo-saxonne, Naro (1998) mettait en évidence la dimension humaine du contrôle de gestion. Tout un courant de la littérature en contrôle de gestion, le RAPM (*Reliance on Accounting Performance Measurement*), s'intéresse en effet aux aspects comportementaux du contrôle de gestion (Hofstede *et al.*, 1991) en s'appuyant parfois sur la théorie de l'*expectance* qui étudie les relations entre récompenses, motivations, performances et satisfaction au travail (Vroom, 1964 ; Porter et Lawler, 1968). Souvent les études menées se sont focalisées sur les styles de contrôle budgétaire avec des résultats parfois contradictoires. Mais comme le souligne Naro (1998, p. 58) : « Ces travaux montrent les liens étroits qu'entretiennent contrôle de gestion et gestion des ressources humaines dans les processus de management des performances. » Nous avons pour notre part choisi de nous intéresser directement aux

mécanismes d'évaluation des salariés, partagés entre les préoccupations de contrôle de gestion et celles de gestion des ressources humaines. Dans cette démarche, la notion d'objet-frontière ne peut être ignorée.

Le concept d'objet-frontière s'est développé dans le cadre du courant de recherche interactionniste qui s'intéresse aux phénomènes d'émergence, de collaboration, de co-construction d'outils ou de pratiques entre acteurs et au sein de collectifs de travail pluridisciplinaires. L'évaluation des salariés, réalisée en général entre un salarié et son supérieur hiérarchique, avec des outils et des dimensions de contrôle de gestion et de gestion des ressources humaines entre bien dans ce cadre. L'article de [Star et Griesemer \(1989\)](#) a été à l'origine de cette notion d'objet-frontière qui a eu un impact considérable. L'idée fondamentale est qu'il peut exister des dispositifs permettant une collaboration entre des acteurs porteurs de logiques différentes auxquelles ils ne renoncent pas car l'objet-frontière permet une flexibilité interprétative avec des traductions hétérogènes. Ces objets-frontières ont plusieurs attributs – modularité, abstraction, polyvalence, standardisation ([Trompette et Vinck, 2009](#)) – qu'on retrouve dans la palette des dispositifs d'évaluation des salariés. On s'attendrait donc spontanément à ce que l'évaluation des salariés puisse rentrer aisément dans cette catégorie conceptuelle et puisse alors être perçue comme un élément d'articulation entre ces deux fonctions dans le cadre d'un pilotage de la performance « as a package ». Mais est-ce bien le cas ?

### III – L'ÉVALUATION DES SALARIÉS DANS CINQ ENTREPRISES MULTINATIONALES

Cinq cas de grandes firmes multinationales, où les modes d'évaluation sont déterminés au niveau mondial, ont été étudiés, décrits puis analysés.

#### 1. La méthodologie et les terrains de la recherche

Une démarche de recherche qualitative et exploratoire a été réalisée auprès de cinq entreprises multinationales ([tableau 1](#)). Toute une documentation a été recueillie et exploitée, comportant notamment pour chaque entreprise : les guides de procédures, les déclarations officielles cadrant la démarche, des retours d'expériences, des questionnaires internes, etc. L'accumulation des documents internes est extrêmement riche et permet d'avoir une vision assez fouillée et probante des dispositifs mis en place. Des entretiens complémentaires en tête-à-tête ont été réalisés avec un manager de chacune des entreprises. Le déroulement des questions s'est effectué sur la base d'un guide d'entretien structuré autour de questions semi-directes portant sur les dimensions suivantes : la nature de l'entreprise ; le métier, la culture et le mode de fonctionnement de l'entreprise ; la façon dont l'évaluation des salariés est effectuée et son évolution historique ; comment cela est perçu par les différentes parties prenantes et ce que le sondé en pense personnellement ; quelles sont les évolutions en cours ou perspectives dans ce domaine.

**Tableau 1** – Les cinq entreprises étudiées

Entreprise	Effectifs monde (salariés)	Modalités de l'enquête (nov.-déc. 2016)	Fonction du manager interviewé
Grande entreprise américaine de l'informatique	450 000	Large documentation + entretien Nantes	Ingénieur d'affaires collaborateur expérimenté
Grande entreprise française des télécoms	150 000	Large documentation + entretien Nantes	Manager responsable de région
Grande entreprise japonaise de l'automobile	320 000	Large documentation + entretien Bruxelles	Manager fonction européenne
Grande entreprise franco-belge de l'énergie	150 000	Large documentation + entretien Manchester	Cadre dirigeant responsable d'une business unit (BU)
Grande entreprise américaine de la pharmacie	40 000	Large documentation + entretien Londres	Cadre dirigeant fonction européenne

## 2. La synthèse des observations

Nous détaillons d'abord les modalités concrètes de l'évaluation dans chacune des entreprises étudiées (dans le [tableau 2](#) ci-après) puis nous mettons en évidence (dans le [tableau 3](#)), de façon plus synthétique et conceptuelle, la nature des outils d'évaluation (le substrat formel), leurs rôles à l'interface du contrôle de gestion et de la GRH (la vision simplifiée des relations organisationnelles) et la dynamique recherchée dans la mise en œuvre de ces outils (la philosophie gestionnaire). Nous n'utilisons pas cette grille d'analyse issue des travaux de [Hatchuel et Weil \(1992\)](#) comme un cadre théorique discuté en tant que tel mais seulement comme un mode d'exposition commode et assez logique des résultats de notre étude.

## 3. Les caractéristiques des modes d'évaluation dans les cinq entreprises

Nous avons constaté que dans les cinq entreprises multinationales étudiées, nous avons des outils et des pratiques communs à toutes les entreprises. Les entretiens pluriannuels d'évaluation sont assez homogènes avec une phase préalable d'auto-évaluation, un échange entre le salarié et son supérieur, et une trace écrite *ex post* accompagnant et justifiant l'évaluation. L'évaluation des salariés intègre la plupart du temps une approche plutôt rétrospective pour la dimension de pilotage de la performance (quantitative et fondée sur les résultats obtenus) et plutôt prospective pour la dimension ressources humaines (qualitative et anticipant le développement d'un potentiel). Le recours au 360° est assez

**Tableau 2 – Description des outils de l'évaluation**

<p><b>Grande entreprise américaine de l'informatique</b></p> <p>Jusqu'en 2016 <i>ranking</i> strict sur la base des indicateurs de performance individuelle (CA et marge opérationnelle) Peu de marges de manœuvre dans la négociation des objectifs déclinés depuis la direction monde Fonctionnement assez rude mais transparent Réorientation en cours de la stratégie de l'entreprise s'appuyant sur de nouvelles compétences et l'émergence de nouvelles activités Changement lié du mode d'évaluation : fin du <i>forced ranking</i> en 2016 et mise en place de grilles juxtaposées dédiées aux performances, aux compétences, au développement personnel</p>	<p><b>Grande entreprise française des télécoms</b></p> <p>Évaluation annuelle pour les employés, semestrielle pour les managers avec des indicateurs SMART (<i>Specific, Mesurable, Ambitious, Realistic, Timebound</i>) et usage d'un 360° seulement dans des cas exceptionnels Utilisation d'un support informatique d'auto-évaluation mis à la disposition des collaborateurs Prise en compte variable des résultats individuels selon des secteurs, les métiers et le statut (fonctionnaires pour certains, droit privé pour d'autres) Importance accordée à la maîtrise des compétences digitales et managériales dans un contexte marqué par une culture bureaucratique et le poids des syndicats</p>	<p><b>Grande entreprise japonaise de l'automobile</b></p> <p>Deux entretiens annuels avec une grille d'évaluation détaillée en 5 axes communs et un axe adapté à la fonction Évaluation qualitative et motivée sur chaque axe (après avoir été très décomposée et chiffrée dans les détails auparavant), avec une note globale Chaque année les nouveaux objectifs globaux de l'entreprise en matière d'amélioration continue du groupe (« hoshin ») sont pris en compte, incarnés et évalués avec des indicateurs SMART Programmes de formation aux valeurs du groupe pour les managers, 180° pour les managers intermédiaires, 360° pour le <i>top management</i> Tendance récente à la simplification mais maintien du <i>forced ranking</i></p>	<p><b>Grande entreprise franco-belge de l'énergie</b></p> <p>Dans cette petite BU avec une activité spécifique dans le grand groupe, les outils d'évaluation du groupe sont adaptés localement Les outils d'évaluation formels sont assez délaissés Évaluation de la contribution au projet d'entreprise d'une part, au comportement managérial d'autre part Plusieurs évaluations dans l'année, certaines en cours d'année plus dans l'échange, la dernière plus centrée sur la note</p>	<p><b>Grande entreprise américaine de la pharmacie</b></p> <p>Pendant longtemps deux entretiens par an, batterie détaillée d'indicateurs tous à évalués quantitativement et <i>forced ranking</i> Depuis 2104 simplification et prise en compte de seulement trois à 5 objectifs individuels Passage d'un 360° fourni au manager à un 180° fourni au manager et à son supérieur hiérarchique comme support des objectifs Processus plus fluide et prenant plus en compte le développement personnel du manager En lien avec le changement récent vers plus de simplicité : fin du <i>forced ranking</i>, accent mis sur le <i>coaching</i> et enveloppe financière mise à discrétion des managers</p>
--	---	---	---	---



**Tableau 3 – Nature de l'évaluation des salariés dans les 5 entreprises multinationales étudiées**

	Grande entreprise américaine de l'informatique	Grande entreprise française des télécoms	Grande entreprise japonaise de l'automobile	Grande entreprise franco-belge de l'énergie	Grande entreprise américaine de la pharmacie
<b>Substrat formel</b>	<p>Fonctionnement bureaucratique en 3 volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intérêt sur la base des objectifs de performance annuels (orientation CG)</li> <li>- évaluation des compétences sur la base de critères mondiaux (orientation RH)</li> <li>- gestion des promotions en fonction des besoins locaux (orientation management)</li> </ul>	<p>Forte formalisation</p> <p>Évaluation plus centrée sur les valeurs professionnelles des services que sur la stratégie de l'entreprise</p> <p>Processus lent, automatisé mais avec nombreux allers-retours informels autour de l'évaluation</p> <p>Fonctionnement bureaucratique mais cherchant en permanence à gommer les aspérités</p>	<p>Processus long et formalisé</p> <p>Fonctionnement bureaucratique avec 2 volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'un orienté CG avec des bonus sur la base de l'atteinte d'objectifs annuels liés au <i>kaizen</i></li> <li>- l'autre orienté RH avec la gestion des promotions sur la base des compétences dans l'action quotidienne</li> </ul> <p>Stabilité des dispositifs</p>	<p>Fonctionnement organique avec une évolution récente vers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- moins de quantitatif</li> <li>- place plus large faite à l'évaluation des comportements en ligne avec le projet d'entreprise</li> </ul> <p>Évaluation décentralisée de l'équipe (très autonome dans le groupe)</p>	<p>Changement récent du mode d'évaluation vers plus de simplicité</p> <p>Fonctionnement organique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- moins de quantitatif, plus de qualitatif</li> <li>- moins de règles centralisées, plus d'autonomie des managers dans l'évaluation</li> </ul>
<b>Vision simplifiée des relations organisationnelles</b>	<p>Engagement de tous les membres dans la création de valeur pour le client</p> <p>Culture du résultat centralisée</p>	<p>Engagement des membres locaux dans leurs valeurs professionnelles</p> <p>Nécessité de préserver le consensus dans les services</p>	<p>Engagement de tous les membres dans les valeurs globales de l'entreprise</p> <p>Culture du résultat centralisée</p>	<p>Passage d'une culture d'ingénieur à une culture <i>business</i> dans la filiale</p> <p>Évaluation peu détaillée, souple et très personnelle-dépendante</p>	<p>Développement des compétences en fonction des besoins précis et actuels de l'entreprise</p> <p>Culture du résultat décentralisée</p>
<b>Philosophie managériale</b>	Développer les compétences valorisables	Gérer le climat social local	Apprendre collectivement	Gérer un projet local	Gérer les talents

courant mais s'adapte à l'usage qu'on souhaite en faire (il peut prendre la forme d'un 540° anonyme intégrant les clients externes pour évaluer ponctuellement un cadre à haut potentiel ou d'un 180° non anonyme pour faire progresser un collectif de travail).

Il y a en revanche des différences assez visibles dans les modalités de l'évaluation. L'évaluation est détaillée et encadrée par le biais d'une notation forcée dans certains cas (l'entreprise informatique américaine ou l'entreprise automobile japonaise) mais beaucoup plus synthétique et qualitative dans d'autres cas (l'entreprise pharmaceutique américaine). L'évaluation est homogène dans certains groupes (l'entreprise informatique américaine, l'entreprise automobile américaine et l'entreprise pharmaceutique américaine) mais beaucoup plus hétérogène dans d'autres cas (l'entité regroupant des professionnels spécialisés dans le groupe français des télécoms ou la BU développant un nouveau projet dans le groupe franco-belge de l'énergie).

Si on examine la nature de leur contrôle de gestion d'une part, de leur GRH d'autre part, nous avons trouvé trois entreprises avec un contrôle plutôt de type diagnostique au sens de [Simons \(1994\)](#), c'est-à-dire fondé sur le respect des standards et l'atteinte des résultats, des analyses d'écarts détaillées, des révisions d'objectifs rares et un contrôle budgétaire strict : la grande entreprise américaine de l'informatique et la grande entreprise japonaise de l'automobile de façon très affirmée ; la grande entreprise française des télécoms dans une version plus modérée. Il nous semble que deux entreprises ont quant à elles un contrôle plutôt interactif, c'est-à-dire plus ouvert au

dialogue entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés, des révisions d'objectifs acceptés et un contrôle budgétaire plus lâche : la grande entreprise américaine de la pharmacie et la filiale de la grande entreprise franco-belge de l'énergie.

Par ailleurs, si l'on reprend les catégories de conventions RH de [Pichault et Nizet \(2013\)](#), elles semblent être « objectivantes » (c'est-à-dire respectant les règles, les objectifs, et les valeurs de l'entreprise avec des pratiques d'évaluation très homogènes) dans les cas des grandes entreprises américaines de l'informatique, japonaise de l'automobile et américaine de la pharmacie. La convention RH de la grande entreprise pharmaceutique américaine est plutôt de type « individualisante » (décentralisée, plus souple et personnalisée) et la grande entreprise française des télécom relève de la catégorie « délibérative » (poids des opérationnels qui individuellement ou collectivement pèsent sur les modalités d'évaluation). Nous remarquons que les dispositifs d'évaluation des salariés sont en général intégrés à un système de pilotage de type diagnostique dans le cas de configurations RH objectivante ou délibérative et de type interactif dans le cas de configuration RH individualisante. Ce résultat est, somme toute, assez logique.

Il apparaît enfin une tendance générale assez nette au développement de la simplicité, de la réactivité et du *coaching* en liaison avec les attentes des nouvelles générations. L'évaluation des salariés est diverse dans ses modalités, son rythme et son degré de formalisation mais avec une tendance à une évaluation des salariés plus souple et plus organique dans la plupart des entreprises.

#### **IV – L'ÉVALUATION DES SALARIÉS, COMPOSANTE D'UN « SYSTEM » OU OBJET-FRONTIÈRE D'UN ASSEMBLAGE**

Nous allons essayer de voir maintenant comment se positionne l'évaluation des salariés par rapport au mode de pilotage de la performance. Est-ce une composante insérée au sein d'un « system » ou un élément ambigu et partagé d'un « package » ?

##### **1. Les dispositifs d'évaluation des salariés font cohabiter deux logiques**

Dans la plupart des cas étudiés, on a des volets bien distincts à l'intérieur de l'évaluation. Le système des primes et des bonus permet d'intéresser les salariés et de motiver les managers à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Quand l'entreprise a un métier homogène, un environnement stable et une stratégie pérenne, alors les objectifs financiers globaux peuvent être déclinés sous des formes adaptées dans toute l'organisation et l'évaluation des performances des salariés s'intègre harmonieusement aux dispositifs de contrôle de gestion et permet d'assurer la convergence des comportements pour atteindre les objectifs fixés annuellement. En parallèle un autre volet de l'évaluation est consacré au travail habituel des salariés et des managers et au développement de leurs compétences. Cette dimension conditionne les promotions et le déroulement de la carrière en liaison avec les besoins de l'entreprise et s'intègre à la gestion des ressources humaines (prenant en compte la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la politique salariale, les objectifs de promotion de la diversité, etc.).

C'est le cas à l'évidence de la grande entreprise américaine de l'informatique et de l'entreprise japonaise de l'automobile où ceci est mis en œuvre de façon centralisée et homogène. La mise en œuvre est réalisée de façon plus décentralisée et libre dans l'entreprise pharmaceutique américaine où les managers ont à disposition une enveloppe qui leur permet de récompenser les talents et fidéliser les hauts potentiels et dans la filiale de l'entreprise franco-belge de l'énergie qui doit gérer un projet. Dans l'entreprise française des télécoms, le poids des syndicats et la disparité des statuts (certains salariés sont encore fonctionnaires dans cet ancien monopole d'État et le mal être au travail est assez développé dans une phase de mutation organisationnelle) font que la distinction est moins nette et la gestion des outils plus politique.

##### **2. Mais ces dispositifs multidimensionnels peuvent être parfois ambigus et instables**

L'évaluation des salariés est à l'intersection de la dimension contrôle de gestion et de la dimension GRH. On constate dans plusieurs entreprises une coexistence assez stable au sein des dispositifs d'évaluation entre ceux qui servent à piloter la performance (usage rétrospectif et à court terme) et ceux qui servent à valoriser un potentiel (usage prospectif et à long terme). C'est par exemple ce que l'on constate dans les grandes entreprises japonaises de l'automobile ou américaines de la pharmacie et de l'informatique sous des formes très différentes (fonctionnement bureaucratique de l'entreprise automobile japonaise ou organique de l'entreprise pharmaceutique américaine par exemple) et avec une

combinaison d'outils à géométrie variable (éléments distincts et dédiés dans le premier cas ou agrégés et simplifiés dans le second). Mais dans d'autres cas, on a une dynamique d'échanges, d'adaptation, de mise en relation des univers et alors les dispositifs d'évaluation des salariés deviennent un objet-frontière (au sens classique du terme c'est-à-dire autour duquel se nouent des coopérations, des négociations et des interprétations distinctes) entre deux communautés d'acteurs ou deux fonctions dans l'entreprise.

Dans la division de l'entreprise française des télécoms, au-delà d'un processus très formalisé, comprenant une notation forcée, qu'il est impératif de suivre, le responsable interrogé souligne que l'objectif prioritaire poursuivi est la recherche d'un bon climat social, alors que *burnouts* et suicides se sont multipliés. Il utilise donc l'entretien d'évaluation comme « un moyen pour accompagner la transformation des collaborateurs » et pour faire converger les attentes du salarié et les besoins de l'entreprise. Dans la filiale du groupe franco-belge de l'énergie la culture du projet diffère assez radicalement de celle du groupe, au fonctionnement bureaucratique hérité de la fonction publique. Les ingénieurs sont jeunes, pour moitié non salariés (ce sont des auto-entrepreneurs dans le contexte anglais) et l'objectif principal est de « tendre vers l'alignement des priorités de chacun sur la stratégie de la BU », selon sa directrice. L'évaluation est donc adaptée aux contraintes locales et détournée du formalisme du groupe : l'entretien d'évaluation est avant tout « une instance d'échange, ouverte à tous, y compris les ingénieurs indépendants » pour essayer d'ajuster les représentations des acteurs.

Dans la grande entreprise des télécoms ou dans la BU centrée sur la gestion d'un projet de la filiale du groupe franco-belge de l'énergie, on semble donc avoir affaire à un objet-frontière au sens habituel de la littérature sur ce sujet (c'est à dire interprété différemment par les communautés d'acteurs, négocié entre les parties prenantes liées au contrôle de gestion et celles liées à la GRH, plastique ou évolutif dans ces contours). Ainsi, quand une transition stratégique-organisationnelle est engagée, le dispositif d'évaluation des salariés est alors souvent un objet-frontière instable entre contrôle de gestion et GRH.

## CONCLUSION

Deux dimensions principales coexistent dans l'évaluation des salariés. Le suivi des objectifs et des réalisations s'effectue dans le cadre d'un système d'intéressement fondé sur les résultats en lien étroit avec le contrôle de gestion : on est dans l'exploitation du potentiel existant et la mise en œuvre de la stratégie. Mais l'évaluation relève aussi de la gestion et de l'accompagnement des salariés en lien étroit avec la GRH : on est alors dans le développement, le renouvellement et la pérennisation du capital humain sur le long terme. L'étude de cinq cas d'entreprises multinationales montre une certaine diversité dans les dispositifs d'évaluation des salariés. Les dimensions « contrôle de gestion » et « GRH » coexistent généralement de façon stable et différenciée dans les dispositifs d'évaluation des salariés mais parfois, quand les choix stratégiques déstabilisent la structure et les valeurs de l'organisation, ces dimensions s'interpénètrent de façon instable

autour de ce qui peut être caractérisé alors d'objet-frontière.

Dans les cinq cas d'entreprises multinationales étudiés ici avec une recherche focalisée sur l'évaluation des managers (plus que sur celle des opérationnels de terrain où les cultures nationales et professionnelles et les contraintes du droit du travail différent), nous avons trouvé une majorité de cas où cette évaluation est fondée sur la cohabitation de conceptions homogènes et stables au sein de volets « contrôle de gestion » et « GRH » distincts et cohabitant avec une logique managériale prédominante au sein d'un

pilotage de la performance « as a system ». Mais nous avons identifié aussi d'autres cas avec des dispositifs d'évaluation des salariés disputés, mouvants et peu structurés, ouvrant la voie à une flexibilité interprétative et des traductions hétérogènes au sein d'un pilotage de la performance « as a package ».

Après cette étude de terrain exploratoire, la voie nous semble ouverte pour déployer une recherche quantitative plus systématique afin de comprendre, analyser et caractériser la place des dispositifs d'évaluation des salariés dans la mise en œuvre du pilotage de la performance des entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- Anthony R.N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Harvard Business Press.
- Bonner S.E. et Sprinkle G.B. (2002). "The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, tome 4, p. 303-345.
- Ferreira A. et Otley D. (2009). "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis", *Management Accounting Research*, vol. 20, tome 4, p. 263-282.
- Govindarajan V. et Guptra A. (1985). "Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance", *Accounting, Organization and Society*, vol. 10, n° 1, p. 51-66.
- Grabner I. et Moers F. (2013). "Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 38, p. 407-419.
- Groen B.A., Wouters M.J. et Wilderom C.P. (2012). "Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study", *Management Accounting Research*, vol. 23, tome 2, p. 120-141.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992). *L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Economica.
- Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Mac Graw-Hill.

- Kramer S., Maas V.S. et Rinsum M. (2016). “Relative performance information, rank ordering and employee performance: A research note”, *Management Accounting Research*, vol. 33, p. 16-24.
- Kunz J. (2015). “Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study”, *Management Accounting Research*, vol. 27, p. 27-46.
- Langevin P. et Mendoza C. (2014). « Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs : participation, feedback et confiance », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 20, tome 3, p. 43-71.
- Luft J. (2016). “Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems”, *Management Accounting Research*, vol. 31, p. 75-85.
- Malmi T. (2013). “Management control as a package – The need for international research”, *Journal of Management Control*, vol. 23, tome 4, p. 229-231.
- Malmi T. et Brown D.A. (2008). “Management control systems as a package. Opportunities, challenges and research directions”, *Management Accounting Research*, vol. 19, n° 4, p. 287-300.
- Merchant K. et Van der Stede W. (2012). *Management Control Systems*, Prentice Hall.
- Meyssonnier F. (2015). « Quel contrôle de gestion pour les start-up ? », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 21, tome 2, p. 33-61.
- Minzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation.
- Palpacuer F., Vercher C., Tessier N. et Bourdon I. (2010). « Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe », *Management & Avenir*, vol. 5, p. 15-32.
- Pichault F. et Nizet J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Points.
- Porter L. et Lawler E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Irvin and Dorsey.
- Rejc B. et Zaman G. (2012). “Contemporary performance measurement systems in Central and Eastern Europe: a synthesis of the empirical literature”, *Journal for East European Management Studies*, vol. 17, tome 1, p. 68-103.
- Simons R. (1994). *Levers of Control*, Harvard Business Press.
- Star S. et Griesemer J. (1989). “Institutional ecology, translations, and boundary objects: Amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie”, *Social Studies of Science*, vol. 19, n° 3, p. 387-420.
- Trépo G., Estellat N. et Oiry E. (2002). *L'appréciation du personnel*, Les Éditions d'organisation.
- Trompette P. et Vinck D. (2009). « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 1, p. 5-27.
- Vroom V. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons.