

Analyse de l'influence du processus d'appréciation sur les performances des ressources humaines : développement, sousdéveloppement et contre-performances

par **Nathalie SAMIER**
Ater à l'Université d'ANGERS - LARGO

Résumé :

Conçue comme un processus de contrôle par influence, l'appréciation des performances des ressources humaines contribue à la vérification et à la maîtrise des performances, et assure la régulation des comportements et leur mise en conformité avec les objectifs de l'organisation. Par conséquent, elle influence la performance humaine et celle de l'entreprise. Toutefois, la dématérialisation et la globalisation des résultats (travail en réseau ou en équipe, abstraction, facteurs d'efficience organisationnelle) réduisent l'efficacité de l'appréciation à détecter les facteurs générateurs de la performance et à y appliquer un étalon de mesure. De ce fait, le lien étroit entre un résultat et la rémunération correspondante n'est plus univoque et incontestable. Dans ce contexte, la question est de savoir « dans quelles mesures le processus d'appréciation influence-t-il les performances contemporaines ? ». Plusieurs questionnements sont induits : « Développe-t-il la performance ? N'a-t-il aucune influence ? Génère-t-il des comportements de contre-performance ? ». A travers les résultats d'une recherche théorique et d'une enquête par questionnaire, menée dans le Tertiaire Non Marchand auprès de 340 personnes, nous proposons un ensemble de facteurs, liés ou non à l'appréciation, qui expliquent la conformité des comportements ou leur divergence par rapport aux attentes de l'organisation.

A partir des années quatre-vingt, économistes et chercheurs en Gestion des Ressources Humaines s'accordent pour dire que les ressources humaines représentent désormais un avantage compétitif pour une entreprise par rapport à une autre. Les études sur l'évolution du système industriel et sur les facteurs contemporains de la compétitivité montrent en effet que la performance de ces ressources assure la contribution la plus importante à la productivité globale et à la valeur ajoutée d'une entreprise¹. Les technologies étant équivalentes, ou pouvant être également accessibles sur le marché, les différentiels de compétitivité ne reposent plus sur le seul investissement matériel, mais aussi sur la gestion

1, 2, 3, etc. notes de bas de pages = bibliographie

et l'utilisation des ressources immatérielles² telles que les ressources humaines. Gérer cette ressource en mettant en action les moyens permettant d'atteindre les objectifs, et en apprécier la contribution à la compétitivité de l'organisation est par conséquent, une activité fondamentale pour toute entreprise. Car comme le souligne P. CANDAU³, «la notion de performance est instrumentale : elle n'a de sens que si des résultats sont mesurés».

L'appréciation des performances des ressources humaines ressort alors comme l'activité de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui permet de contrôler, de développer et de piloter, au sens du contrôle de gestion sociale⁴, les facteurs de la performance humaine.

1. Un contrôle par influence des comportements

Cette activité appréciative assure la vérification et la maîtrise des actions humaines⁵ par la régulation des comportements qui conduisent les individus à agir. C'est un contrôle par influence qui repose sur un découpage du temps en trois périodes, comme nous le rappelle H. BOUQUIN⁶.

Dans la première phase de l'appréciation, sont définis les critères ou standards, à partir desquels sont fixés les objectifs à atteindre sur une période de travail donnée. La deuxième phase concerne l'appréciation elle-même⁷, qui est réalisée de plusieurs manières : soit par le supérieur hiérarchique uniquement, avec ou sans entretien; soit de concert avec le collaborateur qui propose son auto-appréciation; soit dans des centres d'évaluation, pour les cadres essentiellement; soit enfin, et plus récemment, à «360 degrés»⁸, en incorporant diverses sources d'information (les différents supérieurs hiérarchiques (N, N+n), le collaborateur, ses collègues, les clients et l'ordinateur). La troisième phase est celle que H. BOUQUIN nomme la «postévaluation»⁹, pendant laquelle sont proposés les suivis rémunérateurs et informationnels, les actions correctives et formatrices à mettre en oeuvre, et les suivis promotionnels et de carrière. Chacune de ces phases concourt à influencer les comportements individuels par la définition, lors d'un entretien ou lors de l'embauche, de normes ou d'objectifs à atteindre, et par l'application de sanctions et de récompenses. Jusqu'aux années quatre-vingt dix, les théories sur la mesure de la performance au travail, surtout celles des spécialistes en psychologie expérimentale, font de l'appréciation une véritable «quête du Graal», sur laquelle se fondent tous les espoirs pour accroître la performance humaine.

1.1 Une quête du Graal en univers complexe

L'approche de ces recherches est positive et utilitariste. Elle pousse à optimiser chacune des phases appréciatives, en définissant dans la première phase les critères les plus pertinents pour mesurer résultats et comportements. Ainsi, depuis les travaux de R. S. Jr. WHERRY¹⁰, les chercheurs ont proposé une myriade de critères, dans un «but d'objectivation de l'appréciation»¹¹. Mais pour F. J. LANDY, S. ZEDECK et J. CLEVELAND¹², cette phase apparaît surtout comme «un problème d'ingénieur, très normatif et descriptif». Sont également définis les entretiens les moins subjectifs et les appréciations les plus complètes, et enfin les suivis rémunérateurs les plus équitables¹³. Sont ainsi construits des étalons de mesure invariants et acceptables par tous (temps, quantités, volumes, comportements attendus, ...), bases pour la vérification, la comparaison et l'exacte correspondance rétributive.

Cependant, alors même que l'outil appréciatif s'est sophistiqué et bien que le devoir d'apprécier la performance de leurs ressources humaines soit inéluctable, les entreprises ressentent de l'insatisfaction quant à l'appréciation et à l'amélioration de la performance humaine¹⁴. Elle leur paraît être plus une procédure administrative contraignante, qu'un véritable guide pour l'action. Nous arrivons dans ce cas à une situation que A. C. MARTINET¹⁵, dans la préface à l'ouvrage de J. G. MARCH, qualifie de complexe : «la plupart des informations collectées ont peu de rapport avec les décisions. Elles servent

d'avantage à justifier des décisions prises qu'à informer la décision. Pourtant des suppléments d'informations sont presque toujours demandés... qui ne sont pas utilisés». Une des raisons avancées à cette complexité tient au fait que la performance humaine devient de moins en moins accessible, s'opacifie, se globalise et l'étalon de mesure échappe à la connaissance. La réalité insaisissable du travail humain conduit A. M. Jr. MOHRMAN, S. M. RESNICK WEST et E. E. LAWLER III¹⁶ à voir l'appréciation des performances humaines comme le «Talon d'Achille» de la GRH.

1.2 Le talon d'achille de la gestion des ressources humaines

L'appréciation apparaît dans ce cas comme un intrant vital à toutes les décisions en matière de GRH. Si l'appréciation est réalisée de façon déficiente, c'est l'efficacité de l'ensemble des activités de recrutement, de rémunération, de promotion, de formation et de séparation qui est réduite¹⁷. Désormais, l'objet des recherches sur ce thème est moins l'optimisation de chaque phase appréciative, selon une rationalité substantive, que la mise en cohérence de ces phases entre elles, et avec les politiques socio-économiques de l'entreprise. L'objet se fonde au contraire sur une rationalité procédurale.

1.2.1 Une mise en cohérence globale

Pour H. A. SIMON¹⁸, cette rationalité mène à l'étude des processus de prise de décision, de l'entreprise et dans l'entreprise, en situation de complexité et met alors plus l'accent sur les processus d'apprentissage collectif et organisationnel, de résolution de problèmes et d'élaboration de règles pour l'action et pour le développement des performances. Dans ce même cadre, P. GALAMBERT¹⁹ considère comme importante la cohérence entre la mesure des performances individuelles et la mesure par le contrôle de gestion, de performances plus collectives, avec notamment l'analyse des écarts sur activité et sur coûts, les budgets, les bilans et les tableaux de bord sociaux. Est également importante pour cet auteur, l'analyse des conséquences de ces mesures sociales, sur les ressources humaines en termes d'acquisition, de stimulation et de développement de ces ressources. Parce qu'une réduction des performances sociales peut révéler l'existence de dysfonctionnements internes, l'appréciation des performances peut permettre aux entreprises d'apprécier l'efficacité de la gestion de cette ressource.

Partant de là, l'appréciation apparaît comme un processus au service de la GRH, de l'entreprise et de l'individu, qui fonde les décisions en matière de politique sociale et de développement individuel.

1.2.2 Un processus opérationnel et cognitif

Nous empruntons à P. LORINO²⁰ le sens qu'il donne à la notion de processus : «un ensemble d'activités reliées par des flux d'informations significatifs dont la combinaison produit un output important». L'appréciation en tant que processus est la suite des trois activités, ou phases, définies plus haut. Elles produisent chacune des flux d'informations significatifs pour les autres phases, pour l'entreprise et l'individu. Ceci donne à l'appréciation un caractère opérationnel de producteur de performance et d'information sur la performance. Par ailleurs, le processus appréciatif accorde un intérêt à l'acteur, puisque comme le rappelle J. G. MARCH²¹, «les membres d'une organisation tentent en général de trouver un sens aux événements et processus en cours. Ils découvrent ou imposent un ordre, attribuent des significations et donnent des explications». L'appréciation intègre donc les processus de décision organisationnels et individuels, qui lui offrent une nature cognitive. Elle produit des connaissances nouvelles sur elle-même (en faisant l'objet d'apprentissages et d'interprétations individuels et collectifs), et sur les activités qui la composent.

Ces considérations procédurales et «cognitivistes» nous ont conduit à faire le choix de l'objet de notre recherche.

2. Le choix de l'objet de la recherche

Notre recherche s'inscrit dans ce cadre de globalisation et d'opacification des facteurs de la performance des ressources humaines qui contraint à une mise en cohérence globale de l'appréciation en tant que processus. Toutefois, les recherches en GRH sont souvent muettes sur cette mise en cohérence globale. C'est au contraire une problématique plus répandue au sein des recherches en comptabilité et en contrôle de gestion, à travers notamment des questionnements sur la validité et l'efficacité des instrumentations de gestion dans un contexte de changement organisationnel²². Devant la richesse des travaux comptables sur ce thème, et nous plaçant à la frontière entre la G.R.H. et le contrôle de gestion, nous avons choisi d'étudier plus particulièrement l'influence du processus appréciatif sur la performance contemporaine des ressources humaines, et par conséquent sur celle des entreprises. Nous nous interrogeons donc sur son efficacité à contrôler et à réguler les comportements individuels, piliers de la différenciation et de la compétitivité des organisations, dans un contexte d'opacification et de globalisation de la performance humaine.

2.1 La problématique

Nous centrons notre recherche sur le comportement de l'individu, «acteur d'un processus de décision (...) mû par les objectifs qu'il désire atteindre et par les représentations qu'il a des moyens susceptibles de lui permettre d'atteindre ses objectifs»²³. Nous cherchons donc à connaître les conséquences du maintien du processus appréciatif conçu selon une rationalité optimisatrice, en termes de développement de la performance individuelle, de sous-développement, voire de dysfonctionnements sociaux. La question principale que nous posons est la suivante : «dans quelles mesures le processus d'appréciation de la performance des ressources humaines influence-t-il les comportements ?»

2.2 Les objectifs de la recherche

Dans la présente recherche, nous considérons plus l'appréciation comme un problème à poser, que comme une solution à proposer. Nous menons alors notre recherche à travers six principaux objectifs :

- Présenter l'appréciation comme un problème majeur pour l'entreprise qui conditionne les performances individuelles et sociales, et par suite la performance économique
- Proposer un modèle général fondé sur les processus décisionnels individuels générés par les représentations du processus d'appréciation
- Clarifier les processus décisionnels individuels qui sont supposés établir les comportements individuels et organisationnels, à travers la représentation du processus d'appréciation et des différentes conséquences comportementales
- Déterminer les variables qui interviennent dans ces processus décisionnels et qui expliquent soit le développement de la performance, soit son sous-développement, soit sa stabilisation, soit encore des contreperformances
- Déterminer les variables indépendantes du processus appréciatif qui participent également aux processus décisionnels individuels, et expliquent le développement ou la stabilisation de la performance
- Montrer que le processus appréciatif est un indicateur de la cohérence de la Gestion des Ressources Humaines et de la politique sociale des entreprises, et est un pilote de cette cohérence en développant les facteurs de la performance individuelle, et en maîtrisant aussi les dysfonctionnements sociaux.

3. Choix méthodologiques de la recherche

La démarche que nous avons choisi est de type déductif, produisant des concepts systémiques, des hypothèses déduites et un modèle théorique. Nos hypothèses sont en effet le produit théorique d'un raisonnement fondé sur un postulat, «le processus d'appréciation influence les performances des ressources humaines». Toutefois, la problématique ainsi que le modèle et les hypothèses que nous avons construits, se sont enrichis également par un apport empirique exploratoire. Il nous semble en effet indispensable de se renseigner auprès de ceux qui connaissent le problème de l'influence de l'appréciation sur les performances humaines, pour en vérifier l'existence, l'intérêt, et pouvoir par la suite constater les comportements induits, ceux qui sont révélés par l'analyse théorique, et ceux qui émergent d'une étude exploratoire. Néanmoins, avant de mener notre étude exploratoire, une préoccupation devait être résolue : celle du choix du terrain d'investigation.

3.1 Le choix du terrain d'investigation : le tertiaire non marchand

Le cadre particulier dans lequel nous avons défini l'objet de notre recherche nous imposait un choix de terrain d'enquête, caractérisé par la difficulté d'apprécier une performance humaine globale et opaque, et auquel nous pouvions poser notre question principale. Notre attention s'est tournée vers les organisations du Secteur Tertiaire Non-Marchand, à caractère parapublic, coopératif et mutualiste. Ces organisations révèlent en effet de nombreuses similitudes avec les organisations marchandes quant aux caractéristiques contemporaines de la performance et de son appréciation. La ressource humaine «devient la source même de l'avantage compétitif»²⁴ et l'appréciation porte sur une performance essentiellement collective et indirecte, qui repose sur la «coproduction et les co-responsabilités»²⁵, et qui est le résultat d'un traitement d'information plus que d'un traitement de matière. Nous avons sélectionné 15 organismes de ce secteur (le critère déterminant étant celui de l'existence d'un processus appréciatif), et nous avons contacté par écrit, puis par téléphone, les Directeurs des Ressources Humaines ou les responsables de la communication, pour leur faire part de l'objet de notre recherche. Nous avons finalement obtenu l'aval de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France (C.R.A.M.I.F.) qui emploie 7 500 salariés dont 7 189 sont appréciés, et au sein de laquelle nous avons procédé à une pré-enquête exploratoire et à une enquête.

3.2 La phase exploratoire de la recherche

Nous avons cherché à cerner la façon la plus satisfaisante pour faire apparaître les conséquences, en termes de comportements et de performance, et leurs générateurs, liés à l'utilisation de l'appréciation des performances des ressources humaines, dans un contexte de globalisation et de performance partagée au travail. Nous avons tout d'abord voulu vérifier l'existence du problème que nous avons posé et son intérêt auprès des personnels cadres et non-cadres. Nous avons ensuite cherché à faire émerger des facteurs susceptibles d'expliquer certains comportements. Nous avons alors choisi de recueillir auprès de 54 personnes de la C.R.A.M.I.F. (dont 10 syndicalistes), des données aussi exhaustives que possible sur les facteurs de motivation de ces personnes au travail, sur la représentation qu'elles ont de l'appréciation actuellement mise en oeuvre, et sur les vocables empruntés pour signifier la notion de performance et les mesures associées. Les discours des personnels ont été recueillis par entretiens de type «papier-crayon» administrés par l'auteur. Le choix de ce type d'entretiens²⁶ a été guidé par le désir d'apprentissage des vocabulaires employés, pouvant être différents des termes académiques, et celui de préparer un questionnaire quantitatif pour une enquête finale.

Des analyses de contenu lexicales et thématiques simples ont été appliquées aux réponses aux questions ouvertes et pré-codées. Nous avons également procédé à une analyse factorielle des correspondances sur des variables comme les catégories socioprofessionnelles et les vocabulaires employés, pour faire apparaître quelques relations d'ensemble. À l'issue de ce travail et de la recherche bibliographique menée précédemment et continûment, nous avons fait émerger cinq hypothèses.

3.3 Les hypothèses de la recherche

Les hypothèses que nous posons sont par conséquent les relations, entre le processus appréciatif et les comportements générés par son utilisation, et entre ces comportements et d'autres inducteurs exogènes au processus appréciatif.

H1 : Les caractéristiques d'emploi influencent les représentations de la performance et des critères de performance. Notre objectif est de proposer une typologie des vocabulaires employés par type d'emploi pour désigner la performance et ses mesures. Vérifier la stabilité des vocabulaires, est pour nous un passage obligé, car elle conditionne la validité de l'interprétation des résultats obtenus.

H2 : Le processus appréciatif génère des types de comportements de performance :

Sous hypothèse 1 : Le processus appréciatif influe sur la performance humaine. Sous hypothèse 2 : Le processus appréciatif génère de la contreperformance. Sous hypothèse 3 : Le processus appréciatif n'influence pas la performance humaine. Les récentes études sur l'efficacité du processus appréciatif sur la performance ont montré sa faiblesse²⁷, mais n'indiquent cependant pas dans quelles mesures ce processus n'agit pas sur la performance. Notre objectif est dans ce cas de vérifier que les variables proposées dans le questionnaire final mesurent bien le même phénomène, et de faire apparaître des types comportementaux qui se dégagent explicitement.

H3 : Les valeurs attribuées aux phases appréciatives se décomposent en valeurs de contrôle des performances et en valeurs de développement des performances. Notre but est de montrer que dans un contexte de globalisation et d'opacification de la performance, des types de population se distinguent en fonction de leur attachement au contrôle ou au développement des performances, les premiers cherchant plutôt la conformité et la stabilité, les seconds plutôt l'évolution. Visant à éclairer un facteur explicatif des comportements de contreperformance, nous avons suivi les conclusions des auteurs d'après qui la perception d'une divergence, dans les rémunérations notamment, procure aux individus un sentiment d'insatisfaction qu'ils cherchent à réduire. Nous posons alors notre quatrième hypothèse.

H4 : La perception d'une divergence dans le suivi appréciatif génère des comportements de contre-performance. La performance étant un complexe que les auteurs et les entreprises cherchent à comprendre, il apparaît que d'autres facteurs exogènes au processus appréciatif participent à l'explication de la performance humaine.

H5 : Les facteurs de motivation génèrent des types de performance :

Sous hypothèse 1 : les facteurs de motivation «développeurs» développent la performance. Sous hypothèse 2 : les facteurs de motivation «stabilisateurs» stabilisent la performance. Nous voulons alors montrer que la faiblesse de l'influence de l'appréciation sur la performance peut être comblée, et expliquée, par des facteurs individuels et collectifs, liés à l'adhésion ou à l'appartenance à un groupe à statut (un clan) par exemple. La performance peut dans ce cas être développée, cachée ou stabilisée sans que l'appréciation ne l'influence.

4. Etude empirique de l'influence du processus d'appréciation sur la performance des ressources humaines

Afin d'obtenir les informations sur les différents comportements qui sont générés par le processus appréciatif, et de pouvoir valider ou infirmer nos hypothèses, nous avons construit un questionnaire final, issu des résultats de la pré-enquête et inspiré des recherches antérieures. Nous l'avons testé auprès de 10 personnes de la direction et des représentations syndicales du siège, et nous l'avons ensuite transmis par voie postale à un échantillon de 340 personnes de la CRAMIF, sélectionnées selon la méthode des strates. 180 questionnaires ont été retournés en deux vagues après une lettre de rappel envoyée à chacun et finalement, 167 questionnaires ont pu être exploités. L'analyse des résultats s'est faite sur le logiciel SPAD'N pour PC. Elle a combiné l'analyse statistique générale (tris à plat et tris croisés) avec l'analyse factorielle des correspondances multiples pour résumer les informations obtenues et faire apparaître certaines relations entre le processus appréciatif et des comportements induits. Nous avons également réalisé une analyse en composantes principales après transformation de certaines de nos variables nominales en variables métriques pour tester notamment notre hypothèse 4. Nous ne présentons dans cet article que les principaux résultats des analyses multivariées.

4.1 Caractéristiques d'emploi et vocabulaires sur la performance et les critères de performance

4.1.1 Résultats de l'AFCM

Le tableau des valeurs propres obtenues nous indique que cinq facteurs expliquent 38 % de l'inertie du nuage de points. La faiblesse des valeurs propres paraît étonnante mais elle est liée au nombre important de variables de vocabulaire prises en compte (24 variables) et surtout au nombre de modalités également important (48 modalités). Néanmoins, la première valeur propre est significative en raison de sa valeur supérieure à deux fois la valeur moyenne ($2 \times 1/24 = 0,083$). Par ailleurs aucune des valeurs propres ne peut représenter plus de $(100 \times 24) / (48 - 24) = 100\%$ de l'inertie.

Pour déterminer le nombre de facteurs significatifs pour une interprétation, nous devons tout d'abord étudier les contributions de chaque variable aux axes ainsi que les \cos^2 . Nous retiendrons donc comme le recommandent les auteurs, les contributions supérieures ou égales au double de la valeur moyenne ($8,33^{28}$) et nous repérerons les points fortement corrélés (\cos^2 proches de 1^{29}) avec un seul axe.

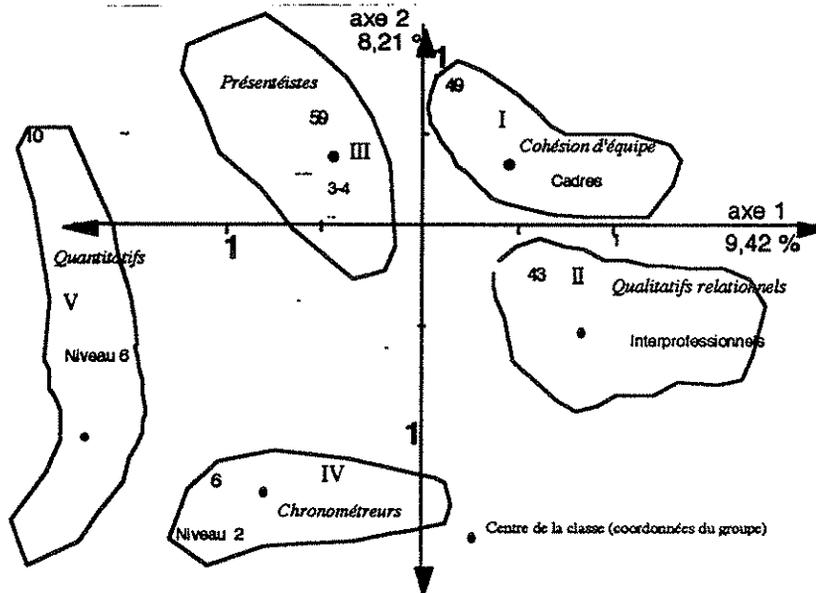
A la lecture des coordonnées des points pour chaque modalité, il apparaît une opposition sur le premier axe (ou axe principal d'inertie) entre la performance définie comme la productivité, mesurée par le rendement, et la performance mesurée par la qualité des relations. Cet axe traduit la performance et ses critères par le degré d'opérationnalité quantitative en opposant les quantitatifs (à gauche) des qualitatifs (à droite). Le deuxième axe oppose la performance définie non par la qualité et mesurée non pas par l'efficacité, et la performance définie par la qualité et mesurée par l'efficacité. Cet axe traduit la performance et ses critères par le degré d'atteinte des objectifs qualitatifs. Le troisième axe oppose la performance définie non par la compétence et mesurée par l'innovation, et la performance définie par la compétence et mesurée non par l'innovation. Cet axe traduit le degré d'innovation statutaire c'est-à-dire sans mise en avant de la compétence, mais plutôt du statut. L'axe 4 traduit la contribution des nouveaux facteurs de compétitivité et l'axe 5 fait apparaître l'attachement aux mesures traditionnelles de la performance (les cadences).

Afin de définir plus précisément les classes de vocabulaires, nous présentons les résultats de la classification hiérarchique ascendante, méthode «complémentaire de l'AFCM» selon J. P. FENELON³⁰.

4.1.2 Résultats de la classification

La première classe (29,3% des individus) regroupe les personnes pour lesquelles seule

la mesure du travail d'équipe compte, sans mesure de l'utilité de ce travail. Les individus les plus représentatifs de ce groupe sont des cadres et le vocabulaire utilisé est lié à leur fonction. La deuxième classe (25,7%) regroupe les individus tournés vers la satisfaction des usagers, la compétence et la qualité de la relation à mesurer. Ici, ce sont plutôt des interprofessionnels qui utilisent ce vocabulaire. La troisième classe (35,3%) présente des individus assez conformistes pour qui la mesure est celle du présentéisme, de l'efficacité et de la qualité. Nous y trouvons un agent de direction et des niveaux de qualification inférieure au baccalauréat. La quatrième classe (3,6%) contient des individus «types» du taylorisme et du chronométrage des temps. Les niveaux à faible qualification y sont bien représentés. La cinquième classe enfin (6%) regroupe les productivistes pour qui le rendement et les volumes sont de bons indicateurs de la productivité, synonyme de performance. Y sont représentés un agent de maîtrise et des techniciens hautement qualifiés.



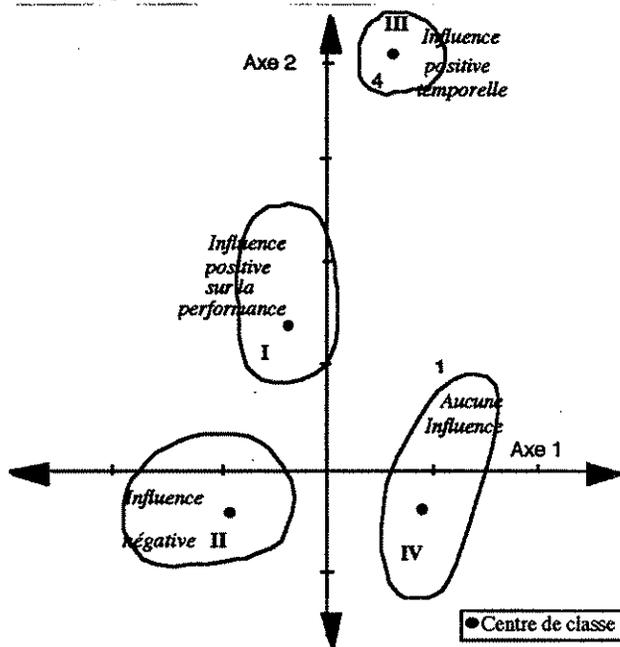
Notre hypothèse 1 «les caractéristiques d'emploi influencent les représentations de la performance et des critères de performance» est par conséquent en partie validée puisque dans les classes apparaissent les variables de vocabulaires, réparties et opposées, dans lesquelles les variables «Niveaux de qualification» prédominent.

4.2 Les représentations des comportements induits par le processus d'appréciation

Ayant proposé un certain nombre de variables mesurant la contre-performance, nous devons tester si effectivement ces variables mesurent le même phénomène à l'aide d'une analyse factorielle des correspondances multiples. Le tableau des valeurs propres nous indique que les cinq premiers facteurs illustrent 58 % de l'inertie du nuage de points. La première valeur propre est significative puisqu'elle représente plus du double de la valeur moyenne³¹. Par ailleurs aucune valeur propre ne peut représenter plus de $(100 \times 10) / (28 - 10) = 56\%$ de l'inertie. Nous relevons que sur le premier axe, s'opposent les variables de contre-performance aux variables de performance identique. C'est un axe d'Induction de contre-performance. S'y opposent notamment les modalités augmentation de l'absentéisme, des retards au travail, des maladies psychologiques, réduction de la performance, de la productivité, et absentéisme, retards au travail, performance, productivité, maladies psychologiques identiques. Sur le deuxième axe, sont bien représentées les modalités «réduction des

retards au travail» ($\cos^2 = 68$), des retards horaires ($\cos^2 = 72$), des conflits personnels, opposés à l'augmentation de la performance. C'est un axe d'influence positive sur la performance au travail. Sur le troisième axe enfin, s'opposent les variables d'augmentation de la productivité et de la performance, et celles de réduction de la productivité et de la performance. C'est un axe de degré d'influence sur la performance au travail (positive versus négative), sans génération de contreperformance. Sur le quatrième axe, s'opposent les modalités de réduction du turn-over, d'augmentation des retards horaires avec celles d'augmentation du turn-over, et de réduction de la productivité. Sur le cinquième axe, s'opposent les modalités de réduction de l'absentéisme, d'augmentation du turn-over avec celles de même absentéisme et de même turn-over. C'est un axe de degré de compensation des dysfonctionnements sociaux.

Nous représentons ci-après les résultats de la classification qui coupe le nuage en quatre classes. Pour les 16 individus du groupe 1, l'appréciation a un réel pouvoir d'influence positive sur la performance. Les individus les plus représentatifs de ce groupe sont des niveaux 4 et 5 et des interprofessionnels. Le groupe 2 est composé de 53 individus ne croyant pas au pouvoir de l'appréciation à influencer la performance. Au contraire, c'est pour eux un facteur contreproductif et réducteur de performance. Ce sont des contrôleurs sociaux, et des cadres. Le groupe 3 a un comportement atypique : selon lui, l'appréciation tend à réduire les retards. Ils sont peu nombreux (5) : ce sont également des cadres, et des techniciens hautement qualifiés. Quant au groupe 4, il correspond à la moyenne des réponses, les 93 individus considèrent que l'appréciation ne change rien en termes de contreperformance. Ce sont des cadres et des agents de direction.



Nous avons donc montré que les variables proposées mesuraient bien la même chose, la contre-performance. Il apparaît alors que les individus se partagent les représentations des influences de l'appréciation sur les comportements individuels. Elle est perçue pour certains comme génératrice de comportements de contre-performance; pour d'autres elle n'a pas d'influence sur la performance; pour d'autres enfin elle permet d'augmenter la performance. Nous constatons finalement que le processus appréciatif génère des dysfonctionnements sociaux, révélés dès les années soixante-dix par les spécialistes des comptabilités des ressources humaines et analytique sociale. Afin de pouvoir maîtriser ces phénomènes sociaux, nous cherchons désormais à en connaître les facteurs explicatifs, endogènes ou

exogènes au processus d'appréciation.

4.3 Appréciation et valeurs d'objectifs et de suivis

A la lecture des différents ouvrages et articles sur le processus appréciatif, l'appréciation se décline d'une part en objectifs et en suivis contrôleurs, et d'autre part en objectifs et en suivis développeurs de performance³².

4.3.1 Analyse des valeurs d'objectifs en contrôle et en développement

Cinq facteurs expliquent 58% de l'inertie du nuage de point. Nous remarquons toutefois que la première valeur propre représente moins du double de la valeur moyenne, soit 16,7% de l'inertie du nuage de points. Cela signifie que la représentation n'est pas totalement fidèle et donc que les projections sur les axes ne sont pas claires. En fait, si le partage des valeurs individuelles sur les objectifs de l'appréciation en des valeurs de contrôle et des valeurs de développement n'est pas pertinent, les raisons peuvent être diverses. Cela peut tenir au fait que l'application de la théorie de partage dans le secteur non marchand n'est pas adaptée. Dans une organisation où la performance est difficilement mesurable, il semble donc que les valeurs associées à l'appréciation en tant que contrôle strict (vérification) d'une performance globale ou opaque soit faibles. Par ailleurs, aucune échelle de partage de ces valeurs n'existant, nous avons nous-mêmes réalisé ce partage à partir des résultats obtenus lors de la pré-enquête, sans toutefois le faire apparaître dans le questionnaire final. Notre processus de choix n'étant pas optimal, mais juste satisfaisant, un travail ultérieur d'amélioration de cette échelle est envisageable.

Néanmoins, les résultats que nous avons obtenus indiquent que les individus accordent des valeurs différentes aux objectifs de l'appréciation, objectifs très souvent opposés à ceux que l'organisation a définis lors de la construction du processus appréciatif. Dans ce cas, comme le rappelle P. LORINO³³, «la marge d'autonomie cognitive ainsi laissée libre est en fait une marge d'interprétation. Tout ce qui n'est pas défini de manière déterministe et univoque est interprétable : peut et doit être interprété pour fonder une action». La connaissance de ces interprétations par l'organisation est par conséquent un moyen de développer les capacités du processus appréciatif à influencer les comportements et à éviter les dysfonctionnements sociaux ou contreperformance.

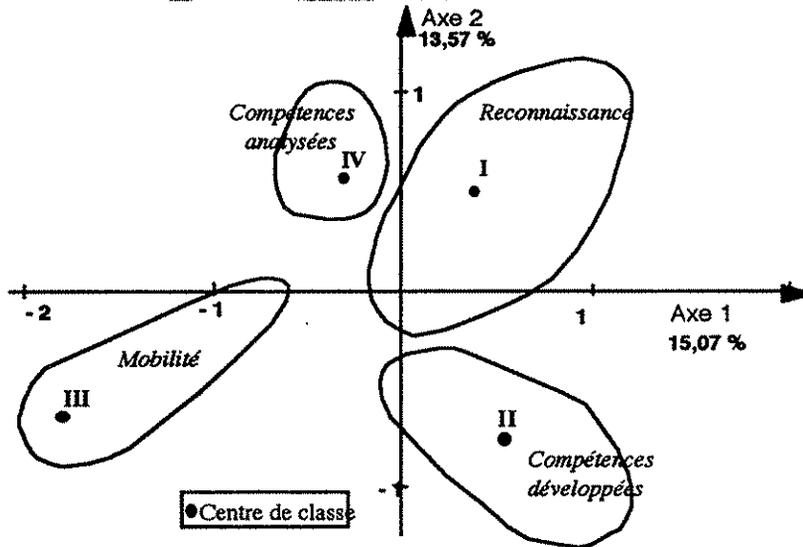
4.3.2 Analyse des valeurs de suivi en contrôle et en développement

Le tableau des valeurs propres donne une meilleure représentation du phénomène que précédemment pour les objectifs. Nous constatons toutefois qu'il y a une perte d'information dès le quatrième facteur.

La lecture des contributions aux axes³⁴ ainsi que les valeurs des \cos^2 pour chaque modalité nous éclaire sur certaines oppositions entre modalités. Sur l'axe 1, s'opposent les variables de mobilités, interne et externe, et d'amélioration du climat à la rémunération à la performance. Ces variables représentent 80%³⁵ de ce premier facteur que nous appelons «Valeurs de développement de carrière». Sur le deuxième axe, s'opposent au contraire les variables développement des compétences à confiance de la hiérarchie, la somme des contributions à ce deuxième facteur étant de 36,4%³⁶. Cet axe traduit les «valeurs de développement personnel». Le troisième facteur oppose les modalités promotion et reconnaissance de l'effort à leurs modalités contraire. Ces variables représentent 52,4%³⁷ du troisième facteur qui est appelé «Efforts récompensés». La classification hiérarchique nous donne les résultats suivants (cf. figure suivante)

Nous concluons par conséquent que l'hypothèse de partage des valeurs de suivi entre les valeurs de contrôle et les valeurs de développement n'est pas perçue clairement par les individus, bien que des groupes homogènes apparaissent. Ce n'est donc pas la caractéristique de la valeur associée à un objectif ou à un suivi d'appréciation qui peut nous expliquer que

Répartition des groupes de valeurs de suivi de l'appréciation



certains individus développent leur performance et d'autres au contraire la stabilisent. Par contre les résultats de l'AFCM et de la classification, bien que les représentations incitent à la prudence, partagent clairement les individus plus pour leurs valeurs de suivi que pour celles qu'ils accordent aux objectifs de l'appréciation.

Désormais, nous allons chercher à comprendre quels sont les facteurs qui dans ce suivi apprécitatif génèrent des comportements non prévus lors de la phase de finalisation. Nous étudions tout d'abord l'existence d'une divergence dans les suivis, entre ce qu'attendent les individus et ce que leur offre la réalité.

4.4 Appréciation et divergence

Afin de mesurer l'existence d'une divergence entre ce que perçoivent les salariés et ce qu'ils attendent, nous avons calculé un score de divergence en prenant appui sur la littérature. Le calcul est réalisé à partir des indications théoriques selon lesquelles la motivation peut être calculée par le produit de la valeur attachée à une variable avec la probabilité subjective que cette variable soit réalisée au sein de l'organisation. Quant à la satisfaction à l'égard d'une variable, elle est évaluée par le nombre de réponses par variable. Par ailleurs, l'analyse des correspondances multiples sur les variables de contre-performance nous a montré que les variables étaient toutes cohérentes. Nous pouvons alors les considérer comme des métriques et nous pouvons prendre le score des items comme mesure synthétique de la contre-performance³⁸. Nous pouvons donc réaliser une analyse en composante principale des scores de contre-performance. D'après le tableau des corrélations, la productivité et la performance sont corrélées et elles s'opposent aux comportements de contre-performance. La classification hiérarchique propose quant à elle quatre groupes d'individus forts semblables à ceux que nous avons trouvés dans l'AFCM. Le groupe 1 contient les individus qui voient dans l'appréciation un moyen d'influencer la performance. Le groupe 2 (31 personnes) voit au contraire une augmentation des conflits. Le groupe 3 (49) penchent vers l'augmentations de maladies psychologiques, de réduction de performance et de productivité. Quant au groupe 4 (20 individus), tous les comportements de retrait sont spécifiés.

Tout comme pour l'AFCM, l'ACP montre que les variables mêmes transformées sont cohérentes. Nous pouvons par conséquent les intégrer à une analyse de variance, dans laquelle les scores de divergence vont expliquer la contre-performance. L'analyse du tableau

des corrélations nous montre que les items pertinents, ceux dont le t de Student est compris entre -2 et 2, et dont la probabilité est < à 5 %, sont au nombre de deux : il s'agit de la promotion, et de la confiance de la hiérarchie. Cela signifie que l'existence d'une divergence sur ces variables génère des contre-performances plus que les autres variables.

Mais nous devons tester l'existence de ce lien par l'apport de la méthode de l'analyse de variance. Elle consiste en effet à décomposer la variance totale entre la variance interne à une modalité, c'est la variance intragroupe, et la variance entre l'ensemble des modalités, c'est la variance intergroupe³⁹. Un rapport variance intergroupe / variance intragroupe, appelé F suit une loi de Fisher-Snedecor à (p-1, n-p) degrés de liberté. La règle veut que lorsque le F calculé est supérieur au F proposé dans la table statistique au seuil de risque défini (a = 0,01 ou a = 0,05) et aux degrés de liberté correspondants, alors on rejette l'hypothèse nulle Ho = il n'existe pas de différence entre modalités. En somme, on accepte le lien entre les modalités. Le F calculé pour la variable promotion étant supérieur au F de la table pour les deux niveaux de risque, nous concluons que sur le rejet de l'hypothèse Ho «il n'y a pas de lien entre les variables». Par conséquent, nous pouvons établir un lien entre la divergence de suivi promotionnel et les comportements de contreperformance. En replaçant ce résultat dans le contexte de la CRAMIF, il apparaît en effet que le suivi de l'appréciation étant déconnecté de la valeur de la performance, le système de promotion est pour certains libre de toutes informations sur la performance. L'appréciation par son impuissance à lier suivi et performance, tend à générer des comportements non conformes.

Notre hypothèse n'est donc qu'en partie validée, puisque seule une variable peut expliquer les comportements de contreperformance. Néanmoins, nous considérons que ce résultat est important dans la mesure où le système promotionnel conditionne de nombreuses variables, telles que la rémunération, la vitesse de progression dans la grille de classification, et les possibilités de mobilités interne ou externe. Nous pouvons dès lors étudier les facteurs qui motivent alors les individus dans leur travail, en dehors de ces problèmes de divergence promotionnelle.

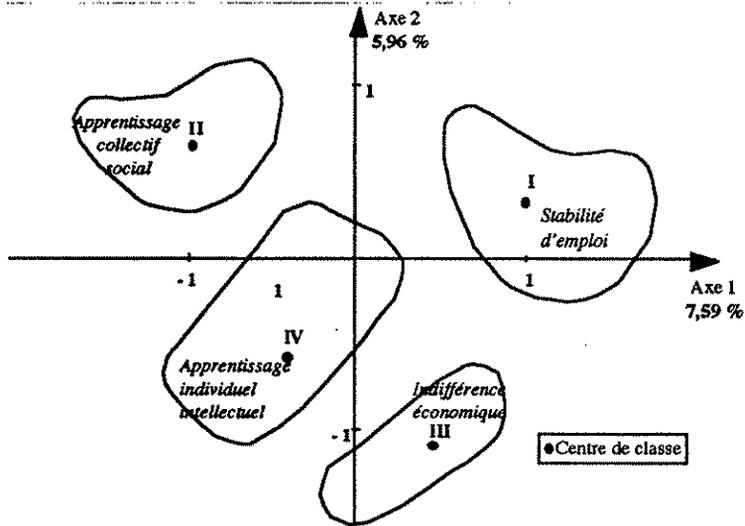
4.5 Les inducteurs exogènes de la performance

L'examen du tableau des valeurs propres montre que les trois premiers axes représentent 24% de l'inertie totale. La première valeur propre est significative, elle représente plus du double de la valeur moyenne (5,4%). L'inertie totale étant de 1,028, chacune des valeurs propres ne peut représenter plus de $(100 \times 36) / (73 - 36) = 97,29\%$.

Le premier axe oppose alors les variables liées à la stabilité de l'emploi (ancienneté, sécurité du travail) à leur contraire et à la non conscience professionnelle, premier facteur que nous nommons de «progression» continue à discontinue. Le deuxième axe oppose quant à lui les variables relatives à l'investissement intellectuel, au développement des connaissances à la passion et à l'indifférence au contact avec les variables de travail en équipe et non le salaire. Il est appelé «passion» collective ou individuelle. Sur l'axe 3 s'opposent les variables de contact, de service rendu au public, aux variables d'intérêt du travail, de réussite de l'activité, et d'indifférence à l'autonomie. Ce troisième facteur est celui de l'«efficacité» au travail ou pour les usagers. La classification ascendante hiérarchique nous permet de définir plus précisément des groupes d'inducteurs.

Dans le premier groupe, les 59 individus dont les plus représentatifs sont les techniciens hautement qualifiés, ne sont pas poussés par un développement individuel mais plutôt par la stabilité de leur emploi. Nous pensons donc que leur performance se stabilise également. Le deuxième groupe composé de 36 individus, les plus représentatifs étant des interprofessionnels et des agents de maîtrise, sont au contraire motivés par un apprentissage collectif social, tourné vers l'usager. Le troisième groupe est plus réduit, puisque 6 individus des interprofessionnels également et des techniciens hautement qualifiés sont indifférents aux données économiques de l'organisation. Le quatrième groupe enfin, réuni 66 individus

tournés vers l'apprentissage intellectuel individuel que permet le travail dans une telle organisation. Les individus les plus représentatifs sont des cadres et des techniciens. Nous retrouvons avec cette analyse les énoncés de l'apprentissage organisationnel selon lesquels des salariés peuvent d'investir pour eux-mêmes et pour l'organisation, alors que d'autres privilégient leur stabilité, donc sans apprentissage, ni pour eux-mêmes, ni pour l'organisation.



Notre cinquième hypothèse est par conséquent validée et nous montrons que des inducteurs stabilisent la performance (l'ancienneté et la sécurité au travail), d'autres la développent en individuel (travail intellectuel, développements des connaissances) ou en collectif (travail en équipe, contact avec les usagers, service rendu). A travers les résultats de nos trois dernières hypothèses, nous montrons ainsi que le processus appréciaatif représente un véritable système d'information sociale, qui comme «un microscope social de l'entreprise, doit prendre en compte la variété et la complexité des interactions entre les groupes qui la constituent et surtout faire apparaître les régulations qui assurent le réajustement permanent des sous-systèmes»⁴⁰.

5. Les apports et les limites de cette recherche

5.1 Apports théoriques et empiriques

L'association des recherches théoriques et empiriques en GRH, sur l'implication des individus au travail et les facteurs de performance, en contrôle de gestion sur la pertinence des instruments de mesure et en économie des organisations sur la prise en compte de l'individualité dans les processus de décision et sur l'apprentissage organisationnel, nous a permis d'aborder le thème de l'appréciation par le problème de sa capacité à influencer la performance. Par là, nous stipulons que l'efficacité d'une organisation peut s'évaluer à l'efficacité de son processus appréciaatif en tant que facteur organisationnel générateur de compétitivité. Les travaux actuels sur la pertinence et la cohérence des instrumentations d'évaluation nous laissent penser que l'étude de la non neutralité des outils de mesure du travail humain doit être poursuivie.

Les résultats empiriques de notre recherche, bien qu'appliqués à un cas unique d'entreprise, montrent qu'une réaction individuelle, latente ou réelle, se manifeste au regard du fonctionnement de l'appréciation des performances. L'intérêt réside dans la proposition faite aux organisations d'une meilleure connaissance des conséquences de l'appréciation des performances sur les performances humaines et économiques. En nous interrogeant sur les

différentes modalités de réaction et d'apprentissage des salariés face à l'appréciation, nous tentons d'apporter une réflexion sur l'évolution des concepts de performance et d'appréciation, et des contextes dans lesquels ces concepts s'insèrent.

Enfin, nous montrons à travers cette recherche, que la sophistication de l'outil appréciatif, ne peut faire oublier la quête du sens de l'utilisation de cet outil. Nous souscrivons alors à l'approche de F. DAGOGNET⁴¹, pour qui « toute mesure est une écriture qui appelle une lecture ». En univers complexe, la symbolique du chiffre rassure, mais elle masque bien souvent l'incapacité de l'organisation à poser les problèmes de performances et à les résoudre.

5.2 Les limites

Nous soulignons le caractère exploratoire de l'étude empirique que nous avons menée. L'enquête n'a porté que sur une seule organisation, nous ne prétendons donc pas donner une valeur statistique aux résultats présentés. Nous fournissons seulement une base de compréhension de phénomènes peu évoqués jusque-là.

Ayant recueilli principalement des données qualitatives sur des perceptions et des représentations, il peut paraître étonnant que nous n'ayons pas lié ces résultats, notamment en termes de dysfonctionnements, aux données du bilan social qui traduisent en partie ces derniers. Notre choix se justifie par le fait que le bilan social est tiré de données comptables souffrant actuellement d'un manque de fiabilité. Toutefois, les résultats obtenus peuvent permettre de prolonger la recherche dans ce sens, sur un échantillon d'entreprises plus large, en veillant à l'homogénéité des données du bilan social.

Bibliographie (notes de «bas de page»)

1. J. D. PORTWOOD, R. W. EICHINGER, «Maintaining the Corporate Competitive Edge : HRM at the Forefront», *Human Resource Planning*, volume 9, n° 4, 1980, pp. 125-148; D. ULRICH, «Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners», *Human Resource Planning*, volume 10, n° 4, 1987, pp. 169-184.
2. A. MARION, «La place de l'investissement immatériel dans l'évaluation des entreprises», *Revue Française de Gestion*, n° 67, janvier-février 1988, pp. 6-12.
3. P. CANDAU, «Mesurer la performance sociale dans l'entreprise», COLLECTION LES ENJEUX DE L'ENTREPRISE, L'Enjeu humain de l'entreprise, Créations d'Editions Productions Publicitaires, 1988, p. 408.
4. B. MARTORY, *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert gestion, 1990.
5. L'action étant définie par R. BOUDON comme «un comportement orienté vers une fin» ; dans R. BOUDON, *Effets pervers et ordre social*, Presses Universitaires de France, 1977, p. 191.
6. H. BOUQUIN, *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 1986.
7. N. MAIER, *L'entretien d'appréciation*, *Entreprise Moderne* d'Édition, 1968; J. F. LABOREY, *L'entretien annuel d'appréciation et de carrière*, ESF éditeur, 1991.
8. K. M. NOWACK, «360-Degree Feedback : The Whole Story», *Training and Development*, january 1993, pp. 69-72 ; R. E. KAPLAN, «360-Degree Feedback PLUS: Boosting the Power of Co-Worker Ratings for Executives», *Human Resource Management*, vol. 32, n° 2-3, 1993, pp. 299-314.
9. H. BOUQUIN, *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, 1994, p. 32. Pour notre recherche, nous choisissons de transformer le terme «postévaluation» en «post appréciation».
10. R. S. Jr. WHERRY, *The control of bias in rating : A Theory of Rating*, Personnel Research Board Report 898, Department of the Army, Personnel Research Section, Washington D. C., february 1952.
11. B. GALAMBAUD, *Des hommes à gérer*, Direction du personnel et Gestion des Ressources Humaines, *Entreprise Moderne* d'Édition, 1983.
12. F. J. LANDY, S. ZEDECK, J. CLEVELAND, *Performance Measurement and Theory*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1983, p. 3.

13. J. GREENBERG, «Organizational justice : Yesterday, today and tomorrow», *Journal of Management*, Volume 16, n° 2, 1990, pp. 399-432.
14. C. E. SCHNEIER, D. G. SHAW, R. W. BEATTY, «Performance Measurement and Management : A Tool for Strategy Execution», *Human Resource Management*, volume 30, n° 3, 1991, pp. 279-301.
15. J. G. MARCH, *Décisions et organisation*, Les Editions d'Organisation, 1991, p. 12.
16. A. M. Jr. MOHRMAN, S. M. RESNICK WEST, E. E. LAWLER III, *Designing Performance Appraisal Systems-Aligning Appraisals and Organizational Realities*, Jossey-Bass Publishers, 1ère édition 1989.
17. E. E. LAWLER III, A. M. Jr. MOHRMAN, S. M. RESNICK WEST, «Performance Appraisal Revisited», *Organizational Dynamics*, été 1984, pp. 20-35.
18. H. A. SIMON, *Models of Bounded Rationality*, The MIT Press, 1982.
19. P. GALAMBERT P., *Les nouveaux objectifs du contrôle de gestion*, Les Editions d'Organisation, 1991.
20. P. LORINO, *Comptes et Récits de la Performance. Essai sur le Pilotage de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1995, p. 179.
21. J. G. MARCH, opus cité, 1991, p. 222.
22. Voir notamment les travaux du réseau ECOSIP, *Gestion Industrielle et Mesure Economique*, *Economica*, 1990; *ECOSIP, Cohérence, Pertinence et Evaluation*, *Economica*, 1996; ainsi que ceux de P. MEVELLEC, *Outils de gestion : la pertinence retrouvée*, Editions Comptables Malesherbes, 1993; et ceux de l'ANACT (Ed.), *Changements organisationnels et instrumentation de gestion*, 1995.
23. B. ROY, *Méthodologie Multicritères d'Aide à la Décision*, *Economica*, 1985, p. 42.
24. P. CANDAU, opus cité, 1988, p.407.
25. V. MALLERET, *Une approche de la performance des services fonctionnels : l'évaluation des centres de coûts discrétionnaires*, Thèse es Sciences de Gestion, Nouveau Doctorat, Paris IX Dauphine, décembre 1993.
26. Le matériau collecté est certes moins riche qu'en entretien semi-directif, mais plus facile à interpréter. Voir notamment les caractéristiques des différentes formes d'entretien dans J. L. GIANNELLONI, E. VERNETTE, *Etudes de Marché*, Vuibert Gestion, 1995, p. 81.
27. A. GOSSELIN, K. R. MURPHY, «L'échec de l'évaluation de la performance», *Gestion*, volume 19, n° 3, septembre 1994, pp. 17-28.
28. Nous avons $2 \times 1/24 = 8,33$.
29. Rappelons que lorsque $\cos\theta$ est proche de 1 cela signifie que l'angle formé avec la droite ou axe est nul ($\theta = 0$). La projection du point sur l'axe est donc excellente. Par contre, si $\theta = 90^\circ$ alors $\cos\theta = 0$. La projection est au contraire mauvaise.
30. J. P. FENELON, 1990, opus cité, p. 190.
31. Le double de la valeur moyenne étant de $2 \times 100 \times 1/28 = 7,1\%$.
32. P. RICHARD, «L'intervenant est-il un évaluateur ?», *Performances Humaines et Techniques*, n° 58, mai-juin 1992, pp. 24-27.
33. P. LORINO, «Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation», in *ECOSIP, Cohérence, Pertinence et Evaluation*, *Economica*, 1996, pp. 15-30.
34. Nous ne relevons que les contributions dont la valeur pour chaque variable est supérieure à $2 \times 1/12 = 0,167$.
35. $21,2 + 23,7 + 21,2 + 13,9 = 80\%$.
36. $20,9 + 15,5 = 36,4\%$.
37. $31,4 = 21 = 52,4\%$.
38. EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., CHOFRAY J. M., DUSSAIX A. M., *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, Nathan, Collection Connaitre et pratiquer la gestion, 1993, pp. 281-282.
39. EVRARD Y., PRAS B., ROUX E., CHOFRAY J. M., DUSSAIX A. M., 1993, opus cité, pp. 455-465.
40. B. MARTORY, «Un microscope socio-économique pour l'entreprise», *Direction et Gestion*, n° 6, novembre-décembre 1982, pp. 49-62.
41. F. DAGOGNET, «Qu'est-ce que mesurer ? Peut-on tout mesurer ?», *Actes des 7ème Entretiens de la Villette - La Mesure*, Cité des Sciences et de l'Industrie, CNDP, 28, 29 et 30 mars 1996, pp. 263-270.