

## L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclatée

Annick BOURGUIGNON

Ce texte présente les résultats d'une recherche empirique<sup>1</sup> qui montre que l'évaluation de la performance est un instrument de gestion qui peut être, à double titre, qualifié d'« éclaté », au sens de fragmenté. D'une part, parce qu'il existe de fait plusieurs évaluations de la performance, mises en œuvre par des fonctions différentes, en particulier la GRH et le contrôle de gestion. D'autre part, parce qu'au-delà de la réalité factuelle de l'instrument de gestion, celui-ci n'existe que dans la représentation et s'en font les acteurs de l'organisation. Il est donc « éclaté » en de multiples représentations et cet éclatement cognitif est vraisemblablement renforcé par son éclatement fonctionnel (cf. ci-dessus).

Sans doute est-il trivial de suggérer que les acteurs ont des perceptions différentes des outils de gestion. D'abord, parce que la perception est une expérience quotidienne, lors de laquelle chacun sent bien qu'il perçoit le monde différemment de son voisin. Ensuite, parce que cette proposition, qui repose sur l'application à un objet particulier - l'évaluation de la performance - de théories générales de la perception bien connues (cf. infra) a déjà fait l'objet de réflexions partielles. Ainsi, Palermo (1983) a suggéré que l'instrument évaluatif en GRH revêt des sens différents selon les personnes et leurs « théories du monde ». Néanmoins, il n'existe à notre connaissance pas de validation empirique de cette proposition. Que la proposition soit intuitive ne devrait pas, pensons-nous, dispenser de la tester.

En outre, la proposition dépasse largement le cadre de l'appréciation des personnes conduite par la GRH. Revenons sur notre objet de perception. Nous traitons ici de l'évaluation de la performance des membres de l'entreprise, à l'exclusion à la fois de l'évaluation de la performance des candidats au recrutement et de l'évaluation du potentiel des membres de l'organisation. A partir des propositions de Beauvois (1976) et de Bourguignon (1995), nous proposons de définir l'évaluation de la performance comme un processus par lequel une personne dûment mandatée porte, à l'aide d'une technologie appropriée, un jugement suivi d'effets sur la réalisation de ses objectifs organisationnels<sup>2</sup>.

Dans la plupart des organisations, ce processus est mis en œuvre par la GRH qui évalue la performance individuelle (EPI) à l'aide d'un instrument qui est en France communément appelé appréciation. Il est également mis en œuvre par le contrôle de gestion qui, à travers l'évaluation - ou suivi - de la performance collective (EPC) des unités organisationnelles, évalue la performance des responsables de ces unités. Au-delà des liens qu'entretiennent les deux instruments (cf. infra), nous pensons qu'ils peuvent être considérés comme deux variations d'un même dispositif de contrôle d'une règle du jeu de l'action collective. Nous proposons donc de les étudier ensemble, et non séparément comme le font la plupart des recherches en gestion, qui épousent souvent les cloisonnements fonctionnels des organisations.

Le paradigme constructiviste a conduit au développement de recherches mettant en évidence la dimension cognitive des dispositifs d'évaluation. Certains travaux récents en contrôle de gestion considèrent celui-ci comme « la gestion collective d'un système de représentations » (Lorino, 1995), mais ils n'ont guère fait l'objet de validation empirique<sup>3</sup>. En GRH, tout un courant de recherche étudie l'appréciation de la performance dans une perspective cognitive, mais ces travaux sont presque exclusivement centrés sur l'activité évaluative : ainsi, l'appréciation y est analysée comme un ensemble d'opérations cognitives (DeNisi, Cafferty et Meglino, 1984), soumises à de multiples biais ou influences (Feldman, 1981; Murphy, Balzer, Lockhart et Eisenman, 1985; Hogan, 1987; Duarte, Goodson et Klich, 1994; Bazeran, Beekun et Schoorman, 1982). Toutes ces recherches tiennent l'évaluateur comme l'agent cognitif central du processus. Leur cadre conceptuel intègre parfois certains attributs de l'évalué, traités comme des variables indépendantes - par exemple, ses performances antérieures (Murphy, Balzer, Lockhart et Eisenman, 1985). L'évalué n'est

<sup>1</sup> La collecte de données a bénéficié du soutien financier du Centre de Recherche de l'ESSEC.

<sup>2</sup> Nous reviendrons plus loin sur les diverses composantes de cette définition.

<sup>3</sup> Par ailleurs, ces travaux s'intéressent aux représentations collectives - et non individuelles - de la performance.

néanmoins presque jamais<sup>4</sup> tenu pour un sujet cognitif. Pourtant, si l'on veut comprendre comment l'évaluation influence le comportement – ce qui est l'objectif de tous les systèmes d'évaluation<sup>5</sup> -, il est indispensable de s'intéresser aux représentations de l'évalué.

Cette recherche s'intéresse donc aux représentations que se font les personnes évaluées du système d'évaluation, quel que soit son « éclatement » fonctionnel. Tester empiriquement l'« éclatement » de ces représentations conduit (1) à vérifier localement la validité des théories plus générales de la perception, (2) à proposer des pistes de réflexion utiles pour les pratiques d'évaluation.

Dans un premier temps, nous exposons les fondements théoriques de notre double proposition : (1) nous justifions le rapprochement conceptuel de l'évaluation de la performance collective et de l'appréciation individuelle (éclatement fonctionnel) et (2) nous rappelons les théories de la perception qui vont dans le sens de la dispersion des représentations (éclatement cognitif). Deux hypothèses sont posées à l'issue de cette première partie.

Dans un deuxième temps, sont examinés (1) la méthodologie retenue pour le test des hypothèses, (2) les résultats de la recherche. Ceux-ci sont porteurs de perspectives académiques et opérationnelles qui sont exposées en conclusion.

## 1. DE L'ECLATEMENT DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE

### 1.1. Un éclatement fonctionnel

Au-delà de leurs apparences fort diverses, évaluation de la performance collective et évaluation de la performance individuelle « fonctionnent » de manière très parallèle.

Selon les termes de notre précédente définition, l'évaluation de la performance est un jugement sur la performance. Mais elle est un processus dans la mesure où ce jugement est indissociable de la technologie sur laquelle il s'appuie et des effets qu'il produit. La technologie (ou instrumentation) permet de déterminer la valeur de performance, au double sens de ce qui est estimable, c'est-à-dire mesurable et désirable. L'évaluation contient donc toujours une mesure de la performance et un jugement sur sa valeur. Ces deux opérations peuvent être, selon les dispositifs, plus ou moins disjointes. Elles peuvent également prendre place dans un ordre différent (cf. infra).

Autrement dit, l'acte évaluatif lui-même est toujours précédé d'une phase d'instrumentation, pendant laquelle sont définies, plus ou moins explicitement :

- (1) l'acceptation de la performance retenue : la performance est-elle un résultat ou un moyen de l'action (Bourguignon, 1996) ?
- (2) ses dimensions, en fonction des objectifs organisationnels : la performance s'exprime-t-elle en termes de rentabilité, de croissance ou de service au client ?
- (3) les critères de l'évaluation. Ceux-ci sont en général quantitatifs lorsqu'il s'agit de performances-résultats (indicateurs comptables ou « physiques ») et qualitatifs lorsqu'il s'agit de performances-moyens (comportements, qualités...). Lorsque la performance est évaluée à l'aide d'un critère quantitatif, la mesure précède le jugement de valeur. Au contraire, lorsqu'on utilise un critère qualitatif, c'est le jugement de valeur qui fonde la mesure de performance. Le jugement est plus objectif lorsque la mesure le précède ;
- (4) les référentiels de l'évaluation. Ceux-ci peuvent être internes ou externes (comme dans les méthodes de benchmarking), historiques ou prévisionnels.

<sup>4</sup> Les travaux qui étudient la réaction de l'évalué au feedback font exception à cette généralité - cf. par exemple Jussim, et al. (1992) ou Taylor, Fischer et Ilgen (1984).

<sup>5</sup> Les systèmes de contrôle de gestion ont pour objectif d'« influencer les membres de l'organisation dans le sens de la mise en œuvre stratégies organisationnelles » (Anthony et Govindarajan, 1995) et on reconnaît aux systèmes d'appréciation des personnes l'objectif d'« améliorer la performance au travail » (Milkovich et Boudreau, 1991; Thévenet, 1992).

Tous ces « ingrédients » sont indispensables à la mesure et/ou au jugement évaluatif.

L'acte évaluatif a deux grands types de conséquences. D'une part, il contribue au pilotage de l'action collective : il assiste la décision d'une façon générale ou il contribue plus spécifiquement à éclairer les décisions de GRH (adéquation homme-poste, rémunération, gestion des carrières...). D'autre part, il « produit », directement ou indirectement, des récompenses pour la personne évaluée, supposées contribuer à sa motivation.

Le tableau suivant résume les principales composantes du processus évaluatif, doublement décliné par le contrôle de gestion et la GRH :

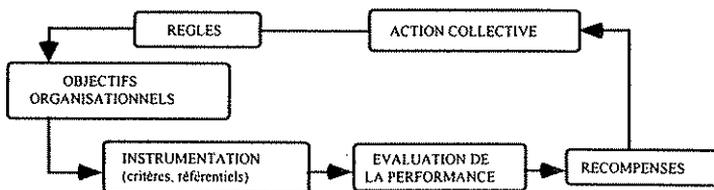
**Tableau n°1 : Deux processus parallèles d'évaluation de la performance**

Instrumentation	EPC	EPI
acceptions de la performance	résultats de l'action	résultats ou moyens de l'action
dimensions de la performance	selon les objectifs alloués à l'unité	selon les objectifs alloués à la personne
critères	de résultat quantitatifs	de résultat ou de moyen quantitatifs et qualitatifs
référentiels    périmètre contenu	interne ou externe passé prévisions	interne ou externe missions générales du poste objectifs
<b>Acte évaluatif</b>		
mesure	fonde le jugement	conséquence du jugement fonde le jugement <sup>6</sup>
jugement	second	premier second
<b>Conséquences</b>		
pilotage	actions correctives	politiques de GRH
récompenses extrinsèques intrinsèques	indirectes directes	directes directes

Sachant que ce sont les représentations des personnes évaluées qui nous intéressent, nous ne nous intéressons pas dans la suite du texte aux conséquences organisationnelles de l'évaluation - le pilotage.

Les travaux de Reynaud (1989) suggèrent que les trois temps du tableau précédent (instrumentation-->évaluation-->récompenses) peuvent être replacés dans un cadre élargi :

**Schéma n°1 : Le processus évaluatif au service de l'action collective**



Reynaud montre que « l'existence de la règle sociale<sup>7</sup> est la condition d'une action collective ». Les règles sont instrumentales, au service du projet d'un acteur collectif. Autrement dit,

<sup>6</sup> Ces deux occurrences correspondent à l'utilisation simultanée de critères qualitatifs et quantitatifs pour l'évaluation de la performance individuelle. La remarque vaut pour le point suivant.

un groupe est capable d'action collective s'il accepte d'instituer une régulation et, dans la mesure où il accepte cette régulation commune, il constitue une communauté. Les règles maintiennent la communauté et « elles s'entretiennent d'elles-mêmes dans la mesure où le calcul des intérêts individuels (...) coïncide avec le respect de la règle », où les acteurs les utilisent pour leurs propres stratégies.

La règle n'existe, n'a de réalité que par la sanction qui fait suite à l'infraction. « La sanction ne se borne (...) pas à renforcer directement la règle en punissant l'infraction. Elle la renforce aussi indirectement en en faisant un critère de classement social » : la sanction a toujours pour effet d'abaisser le statut de l'individu dans le groupe et peut aller jusqu'à l'exclusion, « sanction majeure ». Le respect de la règle est ainsi un moyen d'appartenance et un instrument de statut.

Reynaud distingue régulation de contrôle - ou formelle - et régulation autonome - ou informelle. La première est écrite « dans les règlements intérieurs ou les codes, ou dans les définitions de postes » : « c'est ce que dit la direction, ce sont les principes qu'elle affiche » ; la seconde, ce sont « les relations réelles que découvre l'observateur soigneux (...) derrière les fictions officielles ». Régulations autonome et de contrôle « se constituent l'une contre l'autre » et la négociation, qui tente de réduire leur opposition, ne l'efface pas totalement.

Reynaud définit une règle de contrôle comme « une intervention dans les jeux déjà réglés des acteurs » avec d'autres règles. Ses effets peuvent être « inattendus ou pervers » : la règle de contrôle peut renforcer la règle autonome, même si elles sont différentes, et conduire à un blocage des comportements qu'elle tente de corriger.

Ainsi très brièvement résumés, les travaux de Reynaud nous paraissent particulièrement utiles pour décrire le processus évaluatif comme un dispositif de régulation. Cette description tient en quatre points :

- (1) il existe dans les organisations une règle selon laquelle le comportement individuel doit être dirigé vers la réalisation des objectifs organisationnels. Cette règle, élaborée par une communauté - la direction de l'organisation - est bien liée à un projet de cette communauté : atteindre les objectifs organisationnels. Elle structure l'action collective dans le sens de ce projet.

Cette règle de contrôle - puisqu'elle intervient dans les jeux des acteurs - n'est jamais formulée aussi brutalement. Mais ce que le salarié échange contre une rémunération, c'est bien sa force de travail et sa subordination, sa soumission aux normes de l'organisation. Cette règle est opérationnalisée par l'existence de référentiels (cf. supra) qui communiquent les attentes de l'organisation ;

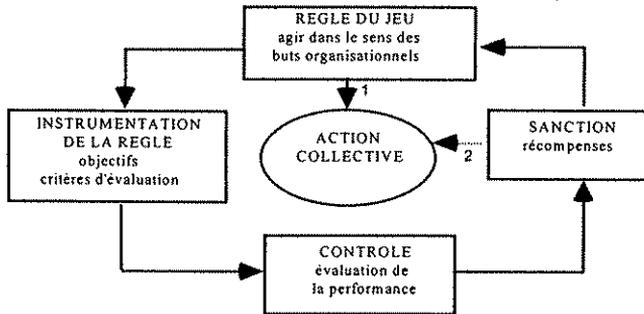
- (2) cette règle n'a de réalité que parce que son application est contrôlée - par l'évaluation de la performance - et parce que les éventuelles infractions sont sanctionnées, par les récompenses issues de l'évaluation. Un des enjeux du respect de cette règle est bien le statut social, l'appartenance à la communauté ;
- (3) les procédures de planification, budgétaire et de DPO sont des espaces de négociation où les régulations de contrôle et autonome sont en concurrence, où les objectifs locaux s'opposent aux objectifs centraux. Les objectifs « négociés » sont le produit du rapport de force entre le manager et la direction, entre l'individu et son supérieur hiérarchique ;
- (4) cette règle est stable parce qu'elle est utilisée par les acteurs pour leurs stratégies personnelles (revenu, position sociale, image de soi, reconnaissance sociale, réalisation de soi, etc.). Ceci pourrait expliquer le paradoxe selon lequel, depuis plus de vingt ans, on dénonce les multiples et graves insuffisances des méthodes de DPO, tout en continuant à les utiliser quasi généralement avec une remarquable constance.

Sur ces bases, le processus évaluatif peut être décrit comme un processus de contrôle de l'action collective.

---

<sup>7</sup> La règle « sociale » de Reynaud n'est pas la règle bureaucratique des modes de contrôle du même nom. Alors que la règle bureaucratique s'entend comme une norme légale (Weber, 1947), les règles sociales contiennent les règles bureaucratiques, mais aussi les règles implicites, les normes sociales en vigueur dans le système. Toutes les citations de Reynaud sont extraites de l'ouvrage cité ci-dessus.

## Schéma n°2 : Le contrôle de l'action collective par l'évaluation de la performance



L'instrumentation de l'évaluation n'est que la mise en forme de la règle de subordination, nécessaire à son contrôle. Les récompenses issues de l'évaluation sanctionnent le respect de la règle et lui donnent ainsi une réalité, qui rend possible son influence sur l'action collective (flèche n°1).

Par ailleurs, ce sont des individus qui mettent en oeuvre l'action collective et ceux-ci ont des buts personnels qui ne sont pas forcément les mêmes que ceux que l'organisation leur a alloués. Si la récompense fait sens par rapport aux buts organisationnels, elle fait également sens, de façon autonome, par rapport aux buts personnels de l'individu (flèche n°2).

Évaluation de la performance collective et appréciation individuelle peuvent donc être considérées comme deux variations d'un même dispositif de contrôle de la règle du jeu fondatrice de l'action collective : la conformité des comportements individuels aux attentes organisationnelles, quelle que soit leur formulation (objectifs, description de fonctions...). Cette représentation du processus évaluatif suggère une étude conjointe des différents dispositifs qui opérationnalisent - d'autant que ceux-ci sont souvent partiellement liés, les dispositifs d'appréciation des personnes empruntant critères et référentiels d'évaluation aux dispositifs d'évaluation des unités organisationnelles (par exemple, des chiffres d'affaires ou des profits budgétés. Cette étude conjointe s'entend par ailleurs dans le contexte de l'action collective auquel ces dispositifs sont contingents.

### 1.2. Un éclatement cognitif

La psychologie de la perception, aujourd'hui considérée comme un « système de traitement de l'information » (Bonnet, Ghiglione et Richard, 1989), identifie plusieurs tâches cognitives, que Feldman a proposé de segmenter ainsi : (1) la sélection de l'information, (2) son organisation et son stockage, (3) sa restitution, (4) son intégration (Feldman, 1981). Cette dernière tâche peut prendre place à l'occasion d'autres tâches. Ainsi, sélectionner et/ou organiser l'information suppose d'intégrer les représentations associées à un nouveau stimulus aux représentations préalables du sujet.

Sans entrer dans un détail qui dépasserait le cadre de cette présentation<sup>8</sup>, deux points méritent d'être soulignés : (1) toutes ces tâches peuvent être réalisées sur un mode automatique ou contrôlé, mais le mode automatique apparaît très largement dominant et (2) le mode automatique repose, quelle que soit la tâche, sur la notion de catégorisation.

Cette notion ancienne (Bruner, 1958) reste au coeur de l'approche cognitive contemporaine (Yzerbit et Schadron, 1996). La catégorisation consiste à rattacher le stimulus à une catégorie. La perception repose sur la construction d'un système de catégories, ensembles flous très différents selon les individus, en fonction desquels ceux-ci organisent et stockent les stimuli. C'est également sur la base de ces catégories que les stimuli sont restitués, et que les nouveaux stimuli sont intégrés.

<sup>8</sup> Sur la psychologie de la perception, on pourra consulter utilement Richard, Bonnet et Ghiglione (1990), Ghiglione, Bonnet et Richard (1990) ou Leyens et Beauvois (1997). Une synthèse a été récemment proposée par Bourguignon (1998).

Ce sont en effet plus les traits de la catégorie que ceux du stimulus qui sont restitués, donnant lieu à de multiples effets (effet de halo, effet de centralité...) usuellement assimilés à des « biais perceptuels ». De façon similaire, l'intégration se fait largement sur un mode holistique : la forme globale du stimulus - renvoyant à une catégorie particulière - serait plus importante que ses éléments. Cette position dominante en matière d'intégration (Beauvois et Deschamps, 1990), largement inspirée de la tradition gestaltiste, s'oppose à celle dite de l'« algèbre cognitive », selon laquelle la perception du stimulus représenterait une sorte de moyenne des représentations attachées à ses différents éléments (Anderson, 1974)<sup>9</sup>.

Qu'il s'agisse de restitution « biaisée » du stimulus ou d'intégration holistique, il y a une perte d'information correspondant à tous les éléments du stimulus qui « échappent » à la catégorie dans laquelle le stimulus a été soit stocké (restitution) soit spontanément perçu (intégration).

La catégorisation se fait toujours sur la base des traits les plus saillants du stimulus et cette saillance vaut pour le sujet, dans son contexte. Et on a vu précédemment que les catégories étaient très différentes selon les sujets. On peut donc s'attendre à ce que les perceptions d'une même « réalité » soient très différentes selon les personnes. Ceci est vraisemblablement renforcé dès lors que cette « réalité » est mal définie ou multidimensionnelle. Or, la performance est un concept souvent flou, presque toujours multidimensionnel et cette approximation est de nature à en favoriser des lectures différentes selon les individus (Bourguignon, 1996).

Ces deux détours théoriques nous conduisent à poser les hypothèses suivantes :

H1 A stimulus égal, les représentations des dispositifs d'évaluation de la performance sont très diverses selon les personnes évaluées ;

H2 Ces représentations sont susceptibles de « puiser » dans les représentations offertes par les dispositifs de contrôle de gestion et de GRH.

Nous avons choisi de limiter notre étude des représentations des dispositifs d'évaluation aux seules représentations des critères d'évaluation. C'est en effet sur ce point que les dispositifs sont les plus convergents (un même critère peut appartenir aux deux dispositifs), mais aussi les plus concurrents : on est évalué sur un nombre fini de critères et d'une certaine façon, les critères d'évaluation sont tous « concurrents » pour fonder l'évaluation.

Il a été établi que l'évaluation de la performance est sujette à de multiples biais (Feldman, 1981). Nous proposons de compter au nombre de ces biais l'utilisation de critères d'évaluation de la performance qui ne sont pas fondés sur une déclinaison raisonnée des objectifs organisationnels (cf. la définition de la performance retenue (Bourguignon, 1995)). Nous nommons « infondés » ces critères susceptibles de fonder une part importante de l'évaluation... tout en ayant un lien très ténu avec les missions stratégiques locales - par exemple, la docilité vis-à-vis du supérieur hiérarchique ou la capacité à savoir « vendre » sa performance. Sont au contraire dits « fondés » les critères fondés par l'une ou l'autre des missions stratégiques locales. Nous proposons donc de modifier comme suit notre deuxième hypothèse :

H2 Les représentations de critères d'évaluation de la performance sont susceptibles de « puiser », non seulement dans les représentations offertes par les dispositifs de contrôle de gestion et de GRH, mais également dans des représentations infondées de la performance.

## 2. UNE VALIDATION DE TERRAIN

C'est sur le terrain, et non en situation expérimentale, que nous avons choisi de valider ces hypothèses. Si les conditions du test sont toujours moins favorables à la validité interne de la recherche (il est en général plus difficile de contrôler tous les paramètres de la situation), elles ont le mérite de présenter la complexité usuelle des pratiques de gestion - et donc de produire des résultats peut-être plus aisément opérationnalisables.

<sup>9</sup> Pour une revue de cette question, voir Kimchi (1992).

## 2.1. La méthodologie et le terrain de l'enquête

La validation empirique que nous avons faite des propositions précédentes s'inscrit dans une recherche plus large, dont les données ont été recueillies par questionnaire. L'enquête a été conduite dans une entreprise unique, auprès d'une population occupant le même poste et sujette au même dispositif d'évaluation de la performance collective. Les signaux de critères sont très largement les mêmes pour toutes les personnes interrogées. Néanmoins, il subsiste une hétérogénéité liée (1) aux personnes elles-mêmes (chacune tient son poste à sa manière), (2) à l'environnement de chaque répondant (la taille de l'unité dirigée peut être très variable, et les marchés auxquels celle-ci s'adresse ne sont jamais totalement identiques), (3) à l'interprétation locale de la performance faite par le supérieur hiérarchique (tous les répondants n'ont pas la même supervision hiérarchique). Cette hétérogénéité résiduelle limite la validité interne de la recherche : le stimulus est très largement, mais pas totalement, égal pour tous les répondants. Cette limite paraît incontournable dès qu'on sort du laboratoire pour étudier une perception.

Le questionnaire a été adressé à 144 cadres supérieurs, directeurs de groupes d'agences, dans une grande banque française. Les groupes, dits polyvalents, s'adressent simultanément aux marchés des entreprises et des particuliers. Les directeurs sont appréciés annuellement<sup>10</sup> et ils reçoivent mensuellement un tableau de bord très complet. L'appréciation annuelle est traditionnellement très calquée sur les objectifs budgétaires ; le redressement de cette « dérive quantitative »<sup>11</sup> est en cours, mais encore très récent à la date de l'enquête.

Depuis environ cinq ans, le réseau de la banque, en profonde mutation, s'adapte aux bouleversements qui affectent le secteur bancaire depuis la décennie 1980 (Association Française des Banques, 1989). Les objectifs stratégiques se sont multipliés (développement commercial, rentabilité, maîtrise du risque) et leur présence a varié dans le temps. Les structures ont été réduites, allégées, requalifiées. L'animation des équipes devient une mission essentielle. La fonction contrôle de gestion, renforcée, tant en terme de visibilité dans la structure que d'animation, développe des méthodes d'évaluation par benchmarking interne.

Les indicateurs de performance sont largement des indicateurs comptables, qui détaillent le compte de résultat : marge sur intérêts et ses bases, commissions, produit net bancaire (PNB), frais généraux, résultat brut d'exploitation (RBE), charge du risque, résultat net<sup>12</sup>. La partie haute du compte de résultat est beaucoup plus détaillée que la partie basse. Une grande attention est également portée aux indicateurs de production et de stock. Indices de pénétration et indicateurs de qualité témoignent de l'importance de l'objectif de développement commercial.

Le questionnaire, « parrainé » par la direction du réseau, acheminé par courrier interne, a été auto-administré et retourné directement à l'enquêteur. Le taux de réponse est de 62% - taux de réponse exploitable, 61% - et la représentativité de la population répondante est satisfaisante. Néanmoins, comme dans toutes les enquêtes auto-administrées, il est vraisemblable que ce sont les personnes les plus sensibles au thème de l'enquête qui ont répondu.

Le questionnaire proposait 35 critères d'évaluation, soit empruntés aux tableaux de bord, soit reformulés à partir d'un référentiel interne des compétences attendues d'un directeur de groupe, élaboré quelques années auparavant et récemment recommandé pour l'évolution « qualitative » des appréciations individuelles (cf. supra). En outre, trois représentations infondées de la performance étaient suggérées : la docilité, la capacité à « vendre » sa performance à son supérieur, la qualité des relations avec les fonctionnels. Ces trois éléments ont de fait un lien assez ténu avec la performance, mais simultanément, ils peuvent influencer significativement l'évaluation.

La distribution de cette proposition de représentations, exprimée en termes de critères d'évaluation, est la suivante :

<sup>10</sup> En principe. L'enquête a montré que la procédure est inégalement appliquée selon les régions.

<sup>11</sup> Selon le DRH du réseau de la banque.

<sup>12</sup> Le produit net bancaire (PNB) correspond aux chiffres d'affaires de la banque. Il est généré par l'activité d'intermédiation (marge sur intérêts, ou différence entre les intérêts perçus et payés) et par l'activité de service (commissions). Le résultat brut d'exploitation (RBE) est égal au PNB diminué des frais généraux, et le résultat net au RBE diminué de la charge du risque, c'est-à-dire des mouvements sur provisions pour risque d'insolvabilité des clients.

**Tableau n°2 : Distribution des critères d'évaluation proposés dans le questionnaire**

critères	fondés		infondés
	quantitatifs (résultat)	qualitatifs (moyen)	qualitatifs (moyen)
35 critères, dont	14 (40%)	18 (51%)	0

La distribution de ces trois types de critères ne résulte pas d'un choix a priori. Nous avons retenu tous les critères qui nous ont paru importants, du fait de leur fréquence ou de leur caractère stratégique. La proposition apparaît suffisamment large pour « capter » un large éventail de perceptions. Néanmoins, l'inégalité de sa distribution suggère qu'il conviendra d'être vigilant vis-à-vis de ses effets de cadrage potentiels. La proposition n'incluait pas de critères qualitatifs de résultat - qui figurent surtout dans les documents d'évaluation individuelle, auxquels nous n'avons pas eu accès. Autrement dit, les catégories de forme (quantitatif/qualitatif) sont confondues avec les catégories d'objet de performance (résultat/moyen).

Il était proposé d'allouer globalement 100 points aux critères perçus comme participant de l'évaluation de la performance. Le nombre de critères retenus et l'allocation des points étaient totalement libres - à l'intérieur de l'enveloppe de 100 points. Un même nombre de points peut donc désigner, selon les répondants, le critère le plus important ou, au contraire, le critère le moins important. Pour l'interpréter différemment, on a donc nommé poids relatif le rapport du nombre de points alloués au critère (dit poids brut) au poids le plus faible alloué par le répondant. La mesure de poids relatif ne vaut donc que dans le référentiel personnel du répondant.

« Aujourd'hui, selon vous, sur quels critères votre entreprise juge-t-elle votre performance ? » : les tests du questionnaire ont montré que la question a très souvent été réinterprétée en termes normatifs : sur quels critères votre entreprise devrait-elle juger votre performance ? Ce biais apparaît lié à l'opacité qui entoure, semble-t-il, fréquemment dans cette entreprise, la question des critères d'évaluation de la performance. Il se lit également comme une expression de l'interprétation inhérente à la perception. S'agissant de performance dans une entreprise française, il est vraisemblablement renforcé par la « logique de l'honneur » (Iribarne (d'), 1989) : au-delà des attentes de l'entreprise, la personne a sa propre représentation de ses missions. Ce biais limite la validité des résultats, qui sont moins « les représentations de la performance attendue par l'entreprise » que « les représentations de la performance intériorisées par la personne ».

## 2.2. Les résultats

Les perceptions de critères d'évaluation de la performance apparaissent marquées, d'une part, par leur très grande dispersion (H1), d'autre part, par la concurrence des critères provenant de sources différentes (H2).

**La diversité des représentations des critères d'évaluation.** Cette diversité s'exprime par (1) le nombre de critères cités, (2) la variété des critères cités et des poids qui leur sont alloués, (3) la variété des critères perçus comme les plus importants.

La perception agit comme un « filtre sélectif » : seule une partie des critères potentiels est perçue comme participant de l'évaluation - ici, en moyenne, 36% de la proposition initiale. Le tableau suivant montre que la sélectivité est très variable selon les personnes : elle peut être très sévère (on ne retient qu'un seul critère) ou très modeste (on retient 89% des critères proposés).

**Tableau n°3 : Indicateurs de dispersion du nombre de critères cités**

	nombre de critères cités
minimum	1
maximum	31
moyenne	12,58
médiane	11
écart-type	6,02
coefficient de variation	48%

Critère par critère, la dispersion des perceptions est également attestée. Le tableau n°4 présente les citations de critères par fréquence décroissante. Même si c'est avec une fréquence inégale, les 35 critères proposés ont tous été cités. En outre, 6 critères ont été ajoutés par quelques rares répondants. La première colonne du tableau indique l'ordre de présentation des critères dans le questionnaire : les réponses paraissent exemptes d'effets de cadrage liés à cet ordre.

Le tableau n°5 présente les poids moyens brut et relatif de chacun des 41 critères cités - c'est-à-dire la moyenne des points alloués par toutes les personnes qui ont cité ce critère -, ainsi que les poids minimum et maximum alloués pour ces critères. Ces deux dernières informations attestent de la dispersion des perceptions pour chaque critère. Le tableau est trié par ordre de poids brut décroissant, à l'exception des critères cités une seule et unique fois, qui figurent en fin de tableau. Il rappelle en outre le rang de citation du critère - cf. tableau n°4. Pour alléger la mise en page, l'ordre de présentation des critères dans le questionnaire n'a pas été rappelé, mais comme précédemment, il est sans influence sur la pondération.

Tableau n°4 : Fréquence de citation des critères

n°	critères libellé	citations		
		nb	%	rang
17	coefficient d'exploitation du groupe	73	83	1
14	qualités de patron d'équipes	67	76	2
3	charge du risque du groupe	66	75	3
27	RBE du groupe	65	74	4
18	PNB total du groupe	54	61	5
26	capacité à gérer les relations sociales	52	59	6
1	résultat net du groupe	46	52	7
2	capacité à optimiser l'organisation	44	50	8
4	frais généraux du groupe	40	45	9ex
31	capacité à prendre des initiatives, à décider, à réagir	40	45	9ex
13	capacité à transmettre les stratégies centrales	38	43	11
19	capacité à s'approprier les stratégies centrales	32	36	12ex
20	capacité de gestionnaire de ressources humaines	32	36	12ex
7	indicateurs de qualité	32	36	12ex
15	la qualité des relations avec les fonctionnels	31	35	15
23	capacité à organiser le groupe	30	34	16ex
24	capacité à orienter les stratégies locales	30	34	16ex
35	degré d'exploitation du marché local	28	32	18
9	groupe dans le 1er quartile de sa catégorie	26	30	19
28	docilité et sens de la discipline	24	27	20
32	capacité à développer des relations locales	22	25	21
11	contribution à la flexibilité du travail	21	24	22ex
33	indices de pénétration	21	24	22ex
10	contribution dans le domaine de la qualité externe	21	24	22ex
25	indicateurs relatifs aux dépôts	20	23	25
21	capacité à convaincre la hiérarchie	19	22	26ex
16	contribution dans le domaine de la qualité interne	19	22	26ex
30	qualités de planificateur et de gestionnaire	17	19	28ex
8	indicateurs relatifs aux emplois	17	19	28ex
5	part de marché du groupe	17	19	28ex
34	aptitude à s'impliquer vis-à-vis de la clientèle difficile	17	19	28ex
29	ratio administratif du groupe	16	18	32
22	indicateurs relatifs aux commissions	13	15	33
6	bonne gestion de la sécurité	8	9	34
12	qualités de mentor	3	3	35
	ce qu'on a fait et non ce qu'on aurait dû faire	1	1	NS
	activité et production commerciale du groupe	1	1	NS
	responsabilité en matière de créances douteuses	1	1	NS
	maîtrise, savoir-faire global charge du risque	1	1	NS
	absence de problèmes sociaux	1	1	NS
	respect du plafond d'effectifs	1	1	NS

**Tableau n°5 : Poids bruts et relatifs des 41 critères cités**

critères	poids bruts			poids relatifs			citations rang
	moyen	mini	maxi	moyen	mini	maxi	
coefficient d'exploitation du groupe	14,85	3	50	5,2	1	50	1
docilité et sens de la discipline	12,00	1	50	4,85	1	30	20
qualités de patron d'équipes	11,76	1	70	3,72	1	70	2
PNB total du groupe	11,46	3	100	3,7	1	15	5
RBE du groupe	10,66	1	40	3,82	1	15	4
charge du risque du groupe	9,92	1	40	3,59	1	40	3
résultat net du groupe	8,52	1	25	3,29	1	10	7
capacité à convaincre la hiérarchie	7,79	1	20	1,82	1	4	26ex
contribution à la flexibilité du travail	7,57	2	20	2,47	1	5	22ex
capacité à transmettre les stratégies centrales	7,34	1	22	2,65	1	22	11
capacité à organiser le groupe	7,20	1	30	2,07	1	6	16ex
groupe dans le 1er quartile de sa catégorie	7,19	1	20	2,97	1	10	19
capacité à optimiser l'organisation	7,18	1	20	2,04	1	9	8
capacité à orienter les stratégies locales	7,03	1	20	1,75	1	5	16ex
frais généraux du groupe	7,00	1	15	2,96	1	11	9ex
degré d'exploitation du marché local	6,82	1	20	1,87	1	5	18
capacité à gérer les relations sociales	6,46	1	20	2,29	1	10	6
capacité à s'approprier les stratégies centrales	6,41	1	15	2,38	1	10	12ex
la qualité des relations avec les fonctionnels	6,10	1	20	2,36	1	9	15
capacité à décider, à réagir	5,98	1	15	1,62	1	5	9ex
capacité de gestionnaire de ressources humaines	5,84	1	20	2,25	1	10	12ex
capacité à développer des relations locales	5,73	1	10	1,96	1	10	21
ratio administratif du groupe	5,50	1	11	2,79	1	11	32
qualités de planificateur et de gestionnaire	5,24	1	10	1,8	1	5	28ex
indicateurs relatifs aux emplois	4,94	1	10	2,21	1	6	28ex
indicateurs de qualité	4,88	1	15	1,91	1	5	12ex
part de marché du groupe	4,53	1	10	2,25	1	10	28ex
indicateurs relatifs aux dépôts	4,50	1	10	1,83	1	5	25
contribution dans le domaine de la qualité interne	4,21	1	10	1,84	1	6	26ex
indices de pénétration	4,19	1	15	1,52	1	4	22ex
aptitude à s'impliquer v/à/v de la clientèle diff.	3,94	1	10	1,14	1	2	28ex
contribution dans le domaine de la qualité externe	3,76	1	5	1,8	1	5	22ex
indicateurs relatifs aux commissions	3,54	1	6	2,35	1	6	33
qualités de mentor	3,00	1	6	1,67	1	2	35
bonne gestion de la sécurité	2,13	1	5	1,29	1	2	34
activité et production commerciale du groupe	10,00	10	10	2	2	2	NS
ce qu'on a fait et non ce qu'on aurait dû faire	10,00	10	10	1,43	1,43	1,43	NS
responsabilité en matière de créances douteuses	7,00	7	7	1	1	1	NS
respect du plafond d'effectifs	5,00	5	5	1	1	1	NS
absence de problèmes sociaux	5,00	5	5	1	1	1	NS
maîtrise, savoir-faire global charge du risque	5,00	5	5	1	1	1	NS

Seuls les sept premiers critères ont un poids brut moyen supérieur ou égal au poids moyen « théorique » de la population. Ce poids moyen « théorique » est le rapport du nombre de poids à allouer (100) par le nombre moyen de critères cités (12,58 - cf. supra). La relative modestie du nombre de ces critères s'explique par la grande diversité des représentations : les allocations élevées

de certaines personnes sur un critère i sont sans doute compensées par les faibles allocations d'autres répondants sur le même critère.

Les poids bruts moyens sont dans un rapport de 1 à 6,97 et les poids relatifs dans un rapport de 1 à 5,2, ce qui témoigne d'une grande variabilité des perceptions de l'importance des critères.

A défaut d'un improbable consensus sur les critères cités, on pouvait penser que la perception du critère le plus important serait moins dispersée. On appelle critères de premier rang ces critères recueillant le nombre de points maximum du répondant. A nouveau, leur perception est très dispersée : la quasi-totalité des critères suggérés (31 sur 35, et un des six critères ajoutés) a été citée au moins une fois en première position.

Le tableau suivant présente, par ordre décroissant, ces citations de premier rang et calcule un taux de citation de premier rang (t), défini comme le nombre de citations de premier rang rapporté au nombre total de citations.

**Tableau n°6 : Fréquence des citations de premier rang**

critères de premier rang	nb	t
coefficient d'exploitation du groupe	40	55
qualités de patron d'équipes	22	33
RBE du groupe	17	26
charge du risque du groupe	16	24
PNB total du groupe	15	28
résultat net du groupe	12	26
docilité et sens de la discipline	8	33
capacité à s'approprier les stratégies centrales	6	19
capacité à transmettre les stratégies centrales	6	16
groupe dans le 1er quartile de sa catégorie	4	15
capacité à gérer les relations sociales	4	8
indicateurs relatifs aux emplois	4	24
capacité à organiser le groupe	3	10
capacité à optimiser l'organisation	3	7
degré d'exploitation du marché local	3	11
capacité à prendre des initiatives, à décider	3	8
capacité de gestionnaire de ressources humaines	3	9
frais généraux du groupe	3	8
capacité à convaincre la hiérarchie	2	11
indicateurs de qualité	2	6
la qualité des relations avec les fonctionnels	2	6
contribution à la flexibilité du travail	2	10
capacité à développer des relations locales	2	9
indices de pénétration	1	5
part de marché du groupe	1	6
ratio administratif du groupe	1	6
activité et production commerciale du groupe	1	100
capacité à orienter les stratégies locales	1	3
contribution dans le domaine de la qualité interne	1	5
qualités de planificateur et de gestionnaire	1	6
aptitude à s'impliquer vis-à-vis de la clientèle difficile	1	6
indicateurs relatifs aux commissions	1	8

Cette dispersion est une conséquence de la diversité des priorités perçues, mais aussi de la perception fréquente de plusieurs critères de premier rang, équipondérés. 40% des répondants citent plus d'un critère de premier rang, avec un maximum de 12 critères. Même si le poids des critères de

premier rang - qui varie de 100 à 6 points - tend à baisser avec le nombre de critères de premier rang cités, les deux variables ne sont pas statistiquement liées. La dispersion des poids maximum est liée à la capacité des personnes à créer des distances importantes (en nombre de points) entre les critères.

Notre hypothèse H1 apparaît donc vérifiée. Alors que tous les répondants sont soumis à des stimuli assez largement identiques en matière de critères d'évaluation, leurs représentations en sont très diverses. Ces représentations sont très inégalement sélectives et l'importance, tant brute que relative, attachée à chaque représentation de la performance est très variable selon les personnes.

**La concurrence des critères d'évaluation.** On examinera d'abord la concurrence des critères issus des dispositifs de GRH et de contrôle de gestion, puis celle des critères fondés et infondés.

La concurrence des critères issus des dispositifs de GRH et de contrôle de gestion peut être mesurée par l'importance respective des critères qualitatifs et quantitatifs. En effet, même s'ils sont « réemployés » par l'appréciation individuelle, ces derniers sont d'abord produits et utilisés pour l'évaluation de la performance collective. Le tableau suivant montre l'importance de ces deux catégories de critères :

**Tableau n°7 : Mesures de perception des critères quantitatifs et qualitatifs**

critères	quantitatifs			qualitatifs
	citations (proportion)	poids brut	poids relatif	poids relatif
minimum	0	0	0	0
maximum	100	100	94	93
moyenne 1	46,18	51,64	19,23	15,94
moyenne 2 <sup>13</sup>	46,71	52,23	19,46	16,31
médiane	45,46	52	11,83	10
écart-type	18,12	22,58	20,57	15,69
coefficient de variation (%)	39	44	107	98

Globalement, la perception des critères quantitatifs et qualitatifs est assez équilibrée, avec un léger avantage pour les premiers qui s'affirme au fur et à mesure que la mesure se libère des effets de cadrage. En effet, les critères quantitatifs représentent respectivement 40% de la proposition du questionnaire (cf. supra), environ 47% des citations, 52% des poids bruts et un poids relatif de 19 - contre 16 pour les critères qualitatifs. Le rapport des deux mesures de poids brut est de 1,08 et celui des deux mesures de poids relatif est de 1,19.

On observe une croissance du coefficient de variation, vraisemblablement imputable aux effets de cadrage : lorsque les réponses sont moins contraintes par le cadre de réponse, elles ont tendance à se disperser. La dispersion des perceptions est alors importante.

Les perceptions sont à nouveau très différentes selon les personnes : à l'extrême, l'évalué ne perçoit que des critères qualitatifs ou, au contraire, que des critères quantitatifs. Le test du questionnaire a de fait montré que la forme du critère est spontanément perçue comme un de ses traits les plus saillants.

En outre, critères quantitatifs et qualitatifs sont porteurs de sens différents. Ceux qui pensent être avant tout jugés sur les critères quantitatifs invoquent le fait que ceux-ci mesurent des résultats, ou encore l'asymétrie informationnelle vis-à-vis des moyens mis en oeuvre<sup>14</sup>. De leur côté, ceux qui mettent en avant les critères qualitatifs parlent de la suprématie du subjectif sur l'objectif<sup>15</sup>, de la

<sup>13</sup> Cette moyenne exclut les répondants qui n'ont cité aucun critère dans la catégorie, alors que la précédente tient compte des non-perceptions.

<sup>14</sup> « La Direction a beaucoup plus le moyen de juger sur les critères quantitatifs que sur les critères qualitatifs. Pour juger ces derniers, il faudrait vivre notre gestion sur le site et ce n'est pas facile. »

<sup>15</sup> « Il y a la partie objective qui est très claire - les chiffres - et la partie subjective où on dit : c'est untel, de toute façon, il n'y a pas de problème. Parfois je m'interroge : qu'on ait une bonne, moyenne ou mauvaise prestation, ça ne doit pas changer grand chose. »

nécessité de mesurer les causes plutôt que les effets<sup>16</sup>, ou encore de la contrôlabilité du processus de transformation des moyens en résultats<sup>17</sup>. La forme du critère correspond vraisemblablement à une catégorie cognitive (cf. supra). Nous y reviendrons plus loin.

En matière de critères infondés, les perceptions sont les suivantes :

**Tableau n°8 : Mesures de perception des critères infondés**

critères infondés	proportion de citations	poids brut	poids relatif
minimum	0	0	0
maximum	60	80	35
moyenne 1	6,89	7,10	2,54
moyenne 2	13,78	14,21	5,09
médiane	1,85	0,50	0,50
écart-type	10,22	13,04	4,96
coefficient de variation (%)	148	184	195

La moitié des répondants ne cite aucun des trois critères infondés proposés. Mais l'autre moitié cite ces critères dans une proportion qui peut aller jusqu'à 60% des critères cités et 80% des poids alloués. Lorsque ces critères sont cités, ils représentent en moyenne environ 14% des citations et des points alloués, et leur coefficient d'importance relative est égal à 5.

Ces chiffres ne sont pas très élevés dans l'absolu, mais, s'agissant de critères infondés, ils sont loin d'être négligeables. Ils montrent que les perceptions de critères infondés peuvent se substituer aux représentations issues des dispositifs d'évaluation de la performance, parfois dans des proportions significatives.

Notre hypothèse H2 apparaît confirmée. Les représentations de critères d'évaluation de la performance empruntent aux deux dispositifs formels d'évaluation (GRH et contrôle de gestion), ainsi qu'aux sources informelles de messages infondés en matière de performance. Les exceptions à cette règle générale apparaissent liées à des facteurs personnels ou contextuels (cf. infra), ce qui n'infirme pas l'hypothèse générale selon laquelle chacun est susceptible de percevoir ces différents types de critères.

**Profils de représentations et déterminants.** Des traitements additionnels (classifications, à partir des coordonnées factorielles issues d'AFCP ou d'AFCM)) ont montré que la forme du critère et son « fondement » expliquent une part importante des profils de citation et de perception des critères et que certains de ces profils subissent diverses influences.

Il n'est possible de rentrer ici dans le détail de ces traitements, dont nous ne présenterons que les résultats principaux. On appelle profil de citation l'association - ou au contraire l'exclusion - privilégiée de citations de critères spécifiques. Les trois profils de citation établis se caractérisent par (1) la citation de critères quantitatifs de détail (par exemple, indicateurs de qualité, indices de pénétration, etc.) et secondairement de critères infondés, (2) la citation de critères quantitatifs synthétiques (par exemple, PNB, RBE, résultat net), (3) la non-citation de critères quantitatifs. Néanmoins, l'analyse comparée des profils de citation et de perception (cf. infra) conduit à émettre des réserves concernant ces profils qui peuvent donner une image très réductrice de la perception : existe-t-il vraiment une différence significative entre la personne qui ne cite pas un critère et celle qui lui accorde un seul et unique point ?

On appelle profil de perception l'association préférentielle de grands traits de la perception - sa sélectivité, son amplitude<sup>18</sup>, sa quantification (en poids, cette fois), l'importance des critères

<sup>16</sup> « Si quelqu'un a toutes les qualités indiquées, le reste [le quantitatif], ça doit suivre normalement. »

<sup>17</sup> « On peut mettre le meilleur des directeurs de groupe dans un endroit où il n'y a rien à faire, (...) le groupe, il ne décollera quand même pas beaucoup. Maintenant, on met un directeur moyen dans un groupe qui fonctionne tout seul... pas de problème. Alors comment peut-on voir après, comment peut-on porter un jugement ? »

<sup>18</sup> C'est-à-dire la distance entre les perceptions extrêmes en matière d'importance des critères.

infondés, des orientations (commerciale, humaine,...), etc. L'AFCP retrace bien les oppositions de forme du critère (premier axe, environ 30% de la variance expliquée<sup>19</sup>) et de « fondement » (troisième axe, environ 13% de la variance). Quatre profils sont identifiés à partir des coordonnées factorielles, avec les variables caractéristiques suivantes :

**Tableau n°9 : Variables caractéristiques des quatre profils de perception.**

Profil	n	Variables caractéristiques	Moyenne du profil	Moyenne générale	p
AFFECTIFS	19	critères orientés risque	12,37	7,55	0,000
		critères humains	26,58	20,14	0,002
		critères administratifs	9,37	15,88	0,001
		nombre de citations	8,89	12,94	0,000
		critères commerciaux	9,53	18,90	0,000
RATIONNELS	28	nombre de citations	17,68	12,94	0,000
		critères commerciaux	24,89	18,90	0,000
		critères quantitatifs	63,25	52,18	0,000
		critères infondés	9,00	5,40	0,001
		amplitude	9,79	14,18	0,001
		critères humains	11,43	20,14	0,000
PERCEPTEURS DE RESULTAT (quanti)	11	critères synthétiques	56,45	29,77	0,000
		amplitude	25,64	14,18	0,000
		critères quantitatifs	77,82	52,18	0,000
		critères administratifs	8,09	15,88	0,003
		critères humains	10,64	20,14	0,001
PERCEPTEURS DE MOYEN (quali)	25	critères administratifs	24,48	15,88	0,000
		critères humains	29,20	20,14	0,000
		critères infondés	2,32	5,40	0,009
		critères orientés risque	4,84	7,55	0,007
		critères synthétiques	15,40	29,77	0,000
		critères quantitatifs	29,96	52,18	0,000

On note que les rationnels sont les plus sensibles aux critères infondés et que les percepteurs de moyen sont ceux qui les perçoivent le moins. Ceci peut s'expliquer par leur inégale saillance. Un individu réceptif à la multiplicité des missions du poste et à l'objectivation des mesures quantifiées privilégie les éléments fondés de la « réalité ». Par contraste, ce qui est infondé est d'autant plus saillant, donc perçu. Inversement, une personne attachée aux critères de moyen accepte mieux la subjectivité. Les critères infondés étant subjectifs, tant dans leur définition que leur mesure, ils apparaissent moins saillants.

Il existe une relation significative entre le quatrième profil de perception (moyen) et la formation première ( $p=0.003$ ) : cette perception est plutôt le fait de personnes dont la formation première est inférieure à bac+4. Cet écart de perception peut être imputable à la différence de carrière des deux populations. Dans cette organisation, comme dans le secteur bancaire en général, les personnes moins diplômées ont souvent commencé leur carrière en agence dans des postes très subalternes. Ayant gravi tous les échelons de la hiérarchie, leur représentation du travail est d'abord celle de l'animation de l'agence (organiser, gérer les moyens et les équipes). A l'inverse, les bac+4 ont toujours occupé des postes de cadre, qui contiennent une dimension de synthèse. En outre, les formations longues sont caractérisées par l'apprentissage de la modélisation - qui prédispose à percevoir les représentations quantitatives et/ou synthétiques.

Si l'on rapproche profil de perception et relation au travail<sup>20</sup>, la quantification apparaît associée au désinvestissement (temporaire ou définitif) de la sphère professionnelle. Elle semble avoir une valeur instrumentale dans la relation hiérarchique : elle rend plus aisé le repérage de ce qui

<sup>19</sup> Ce qui n'est pas beaucoup pour une AFCP, mais néanmoins significatif, compte tenu de la diversité des perceptions.

<sup>20</sup> Celle-ci a été étudiée à partir d'un concept de lien professionnel qui, à partir d'une analyse factorielle, distingue trois dimensions : l'investissement dans le travail, la sagesse (vs l'expérience de conflits), la frustration (vs l'indépendance psychologique) (Bourguignon, 1998).

nécessaire (et suffisant) pour « avoir la paix » et elle offre une objectivité qui protège la personne d'éventuelles confrontations hiérarchiques.

Inversement, les personnes les plus frustrées et les plus investies ont une perception plus qualitative. Ceci nous paraît associé au besoin de cohérence cognitive (Festinger, 1957/1962) de personnes attachées à l'organisation (que cet attachement soit gratifiant ou déçu), et qui en attendent donc une reconnaissance particulière. On se sent toujours plus reconnu lorsqu'on l'est en tant que personne, à travers des critères qualitatifs (des qualités, des capacités) que lorsqu'on l'est en tant que « producteur », à travers des critères quantitatifs de résultat.

L'importance des perceptions de critères infondés apparaît logiquement liée au désinvestissement. Cette perception s'analyse comme un déni qui permet de réduire la dissonance cognitive (Festinger, 1957/1962) : si je suis évincé, c'est parce que j'ai été évalué sur des critères infondés, ce n'est pas parce que je suis mauvais. Parallèlement, la perception des personnes investies (peu de critères infondés) s'analyse comme une attribution causale qui renforce l'estime de soi.

La quantification et le degré de « fondement » de la perception peuvent être également associés à des facteurs de contexte, en particulier le rattachement hiérarchique. Ceci est cohérent avec les liens observés entre supervision hiérarchique et relation au travail.

Enfin la quantification apparaît favorisée par la proximité de l'entretien d'appréciation - ce qui apparaît cohérent avec sa dérive quantitative (cf. supra).

## CONCLUSION

Ces résultats attestent de l'« éclatement » des représentations des dispositifs d'évaluation de la performance. Celui-ci est associé en premier lieu au fait perceptif, mais il nous paraît être renforcé par (1) le partage fonctionnel de l'instrument de gestion et (2) la plasticité du concept de performance, qui peut être localement décliné en fonction des objectifs organisationnels.

Cette recherche apporte un complément empirique à des réflexions antérieures sur le concept de performance (Bourguignon, 1996) et valide, dans le domaine des critères d'évaluation de la performance, les théories générales de la perception. Elle montre en particulier que selon le contexte (le contexte intègre les caractéristiques personnelles et environnementales de la situation perceptive), la perception est provoquée par la saillance ou au contraire la cohérence du stimulus, comme c'est également le cas pour le jugement évaluatif (Murphy, Balzer, Lockhart et Eisenman, 1985).

Elle offre des perspectives académiques stimulantes, en particulier quant au sens porté par les différentes formes de critères, aux déterminants associés et au rôle des mécanismes de protection de l'estime de soi.

Au plan des pratiques, elle conduit à plaider pour une conception (et une maintenance) « partagée » et cohérente des dispositifs d'évaluation de la performance, quelle que soit leur appartenance fonctionnelle. En effet, plus les stimuli sont nombreux (voire incohérents), plus les représentations, issues du filtre perceptif toujours sélectif de l'individu, risquent d'être « éclatées ». La simplicité et la cohérence des dispositifs d'évaluation vont dans le sens de représentations moins « éclatées » de la performance, donc de comportements potentiels plus centrés sur les objectifs organisationnels.

Ces résultats incitent également à la lucidité quant à la portée effective des dispositifs d'évaluation. Ainsi, certains répondeurs sont exclusivement sensibles aux critères issus des dispositifs de contrôle de gestion, ou au contraire de GRH. Un approfondissement des sens associés aux deux types de critères et des facteurs de contingence de leur perception sélective devrait permettre de mettre en place des dispositifs de contrôle organisationnel mieux adaptés aux personnes. Ceci suppose que l'on sorte du paradoxe selon lequel on conçoit et on anime des systèmes généraux supposés mobiliser tous les acteurs dans un sens prévisible... tout en reconnaissant la trivialité de la sélectivité et de l'« unicité » des perceptions humaines !

Enfin, l'existence de perceptions non-négligeables de critères de performance infondés suggère que l'on soit attentif aux sources informelles de ces représentations, qui sont de nature à « brouiller » le message central en matière de performance, déjà fragmenté par l'éclatement des dispositifs de gestion (cf. supra). Sans doute les représentations infondées, largement associées sur notre terrain à la relation hiérarchique et au style direction du supérieur, varient-elles d'une entreprise à l'autre. Mais au-delà de leur contenu particulier sans doute contingent à la culture organisationnelle, ces représentations infondées témoignent d'une distance vis-à-vis des dispositifs évaluatifs qui n'augure pas très favorablement de leur potentiel mobilisateur.

D'une façon générale, l'éclatement des dispositifs d'évaluation perçus témoigne de l'irréductible liberté de l'acteur, qui est d'abord celle de percevoir « sa » réalité - perception qui construit en partie son comportement. Ceci incite à aborder avec beaucoup de prudence la question faussement simple de l'influence des instruments de gestion sur le comportement individuel.

### Bibliographie

- ANDERSON N.H., "Cognitive algebra: integration theory applied to social attribution", in Berkowitz, L. (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 7, New York: Academic Press, 1974, 1-101.
- ANTHONY R.N.; GOVINDARAJAN V., *Management control systems*, 8th ed., Homewood (Ill.): Irwin, 1995.
- Association Française des Banques, 10 années qui ont marqué le monde bancaire 1980-1990, Rapport Annuel, 1989.
- BAZERMAN M.H.; BEEKUN R.I.; SCHOORMAN F.D., "Performance evaluation in a dynamic context: a laboratory study of the impact of a prior commitment to the ratee", *Journal of Applied Psychology*, 67, 6 (1982), 873-876.
- BEAUVOIS J.L., "Problématique des conduites sociales d'évaluation", *Connexions*, 19, (1976), 7-30.
- BEAUVOIS J.L.; DESCHAMPS J.C., "Vers la cognition sociale", in Ghiglione, R.; Bonnet, C.; Richard, J.F. (eds.), *Traité de psychologie cognitive, vol. 3. Cognition, représentation, communication*, Paris: Dunod, 1990, 2-110.
- BONNET C.; GHIGLIONE R.; RICHARD J.F., "Préambule", in BONNET C.; GHIGLIONE R.; RICHARD J.F. (eds.), *Traité de psychologie cognitive, vol. 1. Perception, action, langage*, Paris: Dunod, 1989, v-vii.
- BOURGUIGNON A., "Peut-on définir la performance ?", *Revue Française de Comptabilité*, 269 (1995), 61-66.
- BOURGUIGNON A., "Définir la performance : une simple question de vocabulaire ?", in FERICELLI, A.M.; SIRE, B. (eds.), *Performance et ressources humaines*, Paris: Economica, 1996, 18-31.
- BOURGUIGNON A. La perception des critères d'évaluation de la performance : l'importance de la relation au travail et des performances perçues, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I, 1998.
- BRUNER J.S., "Les processus de préparation à la perception", in BRUNER J.S.; BRESSON F.; MORF A.; PIAGET J. (eds.), *Logique et perception*, Paris: Presses Universitaires de France, 1958, 1-48.
- DENISI A.S.; CAFFERTY T.P.; MEGLINO B.M., "A cognitive-view of the performance appraisal process: a model and research propositions", *Organization Behavior and Human Performance*, 33, (1984), 360-396.
- DUARTE N.T.; GOODSON J.R.; KLICH N.R., "Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal", *Academy of Management Journal*, 37, 3 (1994), 499-521.
- FELDMAN J.M., "Beyond attribution theory: cognitive processes in performance appraisal", *Journal of Applied Psychology*, 66, 2 (1981), 127-148.
- FESTINGER L., *Theory of cognitive dissonance*, Stanford (Ca.): Stanford University Press, 1957/1962.
- GHIGLIONE R.; BONNET C.; RICHARD J.F. (eds.), *Traité de psychologie cognitive, vol. 3. Cognition, représentation, communication*, Paris: Dunod, 1990.
- HOGAN E.A., "Effects of prior expectations on performance ratings: a longitudinal study", *Academy of Management Journal*, 30, 2 (1987), 354-368.
- IRIBARNE (d'), P., *La logique de l'honneur*, Paris: Seuil, 1989.
- JUSSIM L. et alii, "Understanding reactions to feedback by integrating ideas from symbolic interactionism and cognitive evaluation theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 3 (1992), 402-421.

- KIMCHI R., "Primacy of wholistic processing and global/local paradigm: a critical review", *Psychological Bulletin*, 112, 1 (1992), 24-38.
- LEYENS J.P.; BEAUVOIS, J.L., *L'ère de la cognition*, Grenoble (France): Presses Universitaires de Grenoble, 1997.
- LORINO P., *Comptes et récits de la performance*, Paris: Editions d'Organisation, 1995.
- MILKOVICH G.T.; BOUDREAU J.W., *Human resource management*, 6th ed., Homewood (Ill.): Irwin, 1991.
- MURPHY K.R.; BALZER, W.K. LOCKHART M.C.; EISENMAN E.J., "Effets of previous performance on evaluations of present performance", *Journal of Applied Psychology*, 70, 1 (1985), 72-84.
- PALERMO D.S.; « Cognition, concepts, and an employee's theory of the world", in LANDY, F.; ZEDECK S.; CLEVELAND, J. (eds.), *Performance measurement and theory*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1983, 97-115
- REYNAUD J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris: Armand Colin, 1989.
- RICHARD J.F.; BONNET C.; GHIGLIONE R. (eds.), *Traité de psychologie cognitive, vol. 2. Le traitement de l'information symbolique*, Paris: Dunod, 1990.
- TAYLOR M.S.; FISCHER C.D.; ILGEN D.R., "Individuals' reactions to performance feedback in organizations : a control theory perspective", in Rowland, K.M.; Ferris, G.R. (eds.), *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, CN: JAI Press, 1984, 81-124.
- THEVENET M., "L'appréciation du personnel", *Encyclopédie du management, t. 1*, Paris, Vuibert, 1992.
- WEBER M., *The theory of social and economic organisation*, New York: Free Press, 1947.
- YZERBIT V.; SCHADRON G., *Connaître et juger autrui*, Grenoble (France): Presses Universitaires de Grenoble, 1996.