

# LE STRATÉGIQUE ET LE RELATIONNEL EN GRH : UNE ILLUSTRATION À PARTIR DE L'ÉVALUATION DES SALARIÉS

Jean-Paul DUMOND

Georges TRÉPO

*Professeur, groupe HEC*

Nous faisons l'hypothèse que la GRH qui traite de l'entreprise en tant que communauté humaine orientée vers la fourniture de biens ou de services peut être considérée de manière classique au travers des différentes fonctions qu'elle assure, mais également, à partir des natures de relations à autrui que nécessite un ensemble de personnes pour travailler en commun. Plus précisément, nous supposons que la GRH doit prendre en compte des relations d'autorité, qui doivent s'appliquer indépendamment des calculs stratégiques, de relations transactionnelles où la stratégie est dominante, et enfin des relations à valeur personnelle, voire oblatives, où le calcul stratégique est contre-productif. Cette typologie permet de relativiser l'importance du stratégique, de lui donner toute sa place, mais rien que sa place, afin d'éviter de situer la GRH sous le primat unique du stratégique. Elle permet également de doter la GRH d'un outil d'analyse de ses politiques et de ses dispositifs permettant d'en renforcer la pertinence.

L'article présente les trois natures de relations qui nous apparaissent régir les rapports humains dans une communauté de travail, puis la pertinence de cette analyse en GRH à partir de l'étude d'un outil particulier, les dispositifs d'évaluation des salariés. Enfin, en supposant qu'une telle analyse est pertinente sur l'ensemble du champ de la GRH, nous proposons un mode de questionnement pouvant aider à interroger les actions engagées au titre de la GRH.

## 1. Trois natures de relation à autrui

L'armature théorique proposée a une histoire récente qui trouve ses fondements les plus nets dans des disciplines proches de la gestion, à savoir l'économie, d'une part, la sociologie, de l'autre. Dans les années 50, un économiste, F. Perroux, critique la conception selon laquelle l'appât du gain et le marché, la contrainte et l'État constitueraient les seuls ressorts et les institutions permanentes de la vie économique. Au contraire, il montre que les théories économiques, d'inspiration libérale comme marxiste, mettent finalement en scène un être humain aspiré davantage par le don que par l'intérêt : « *L'échange de la société marchande est dépassée dans la vision commune des occidentaux ; elle est l'image de contraintes et de raretés surmontées ensemble, donnant toutes ses chances à une sorte de gratuité à laquelle l'homme aspire pour se donner à une œuvre supérieure et, à travers elle, à autrui.* » (Perroux, 1960, p. 57.) Selon F. Perroux, l'être humain agit ainsi selon une triple source de motivation : la valorisation de sa richesse économique, la recherche du pouvoir et le plaisir de donner. Il stipule même que « *les gens ne travaillent pas que pour gagner, et peut-être, pas principalement pour gagner* » (p. 91) renversant les bases et les perspectives traditionnelles de l'économie marchande.

Suivant un cheminement indépendant, partant pour certains comme J. Godbout de la sociologie des organisations, des sociologues aboutissent dans les années 90 à une conception semblable à celle de F. Perroux tout en précisant certains de ses aspects. La dynamique de la société dans son ensemble, comme des organisations, s'appuierait sur trois formes d'échange, les échanges marchands régis par le marché, les échanges redistributifs et imposés sous l'égide de l'État et les échanges de don constitutifs de la sphère domestique.

Dans "L'esprit du don" (1992), J. Godbout et A. Caillé montrent la relative permanence des échanges oblatifs dans le monde moderne, et surtout, leur donnent sens : le don est le symbole par lequel se transmettent, s'acceptent et s'intériorisent des choses personnelles et par l'acceptation réciproque de ces biens personnels se construit progressivement le lien social. Autrement dit, les liens entre les humains, dans la famille, entre les générations ou dans d'autres domaines s'appuient sur des échanges de dons.

Il n'est pas très difficile sur cette base de montrer que des rapports de don interviennent dans de nombreux espaces de travail, de manière exceptionnelle, mais essentielle, par une acceptation remarquable de ce qui est apporté par autrui (sous la forme d'une reconnaissance ou d'une écoute allant au-delà du devoir, de la norme ou de l'intérêt), par un engagement personnel dans le travail qui tend à donner du sens à l'effort individuel ou encore par des mouvements de confiance et d'entraide aussi inattendus que précieux. Certes, les espaces de don sont relativement exceptionnels, mais ils peuvent être structurants de manière durable en soutenant l'engagement et le sens donné à l'activité professionnelle, en formant des liens coopératifs parfois invisibles et solides et en pouvant conduire à l'élaboration de nouvelles normes de fonctionnement lorsque des actes oblatifs semblables se répètent au point de constituer progressivement une nouvelle norme.

Il n'est, bien sûr, pas question d'omettre dans la dynamique des organisations de travail les rapports de contrainte et les rapports de négociation. Il semble seulement pertinent de considérer que les relations humaines s'organisent et évoluent à partir de trois types d'actes : les actes normatifs régis par l'autorité, les actes transactionnels et les actes oblatifs ou à valeur personnelle. Ils ont chacun leur caractéristiques, leurs atouts, leurs limites et des rapports spécifiques à la stratégie.

Les actes normatifs sont effectués en application de normes collectives écrites, informelles, voire implicites. Ils s'imposent aux individus quelle que soient leurs intentions ou leurs perspectives. Il s'agit d'actes appliqués au nom de la loi, de la déontologie, ou encore de ce qui définit usuellement la conscience professionnelle. Les normes peuvent être intériorisées, rappelées entre pairs ou relayées par une autorité qui agit en fonction d'un Droit ou de principes qui s'imposent à tous et dont l'autorité n'est que le porte-parole. Les actes normatifs définissent des échanges qui se caractérisent par l'équité et l'impersonnalité. En effet, les normes, pour être acceptables, doivent être les mêmes pour tous, sauf à être arbitraires ou iniques. C'est par leur application relativement uniforme qu'elles suscitent le sentiment de justice dont l'importance est cruciale dans les rapports sociaux. Cependant, s'appliquant indépendamment des sujets, de manière nécessairement impersonnelle, elles ne tendent pas à valoriser les particularités de chaque être. Impersonnels pour être justes, les actes normatifs ne doivent pas donner lieu à marchandage et négociation, ni tenir compte des stratégies individuelles ou collectives. Le registre des actes normatifs est normalement être impénétrable aux efforts stratégiques.

Les actes transactionnels sont accomplis en vue d'obtenir une contrepartie déterminée. Ils supposent une transaction explicite ou implicite, voire une négociation. Il s'agit des multiples donnant-donnant qui existent dans le travail (service pour service, horaires aménagés contre prestation supplémentaire, allégeance contre promotion, formation accordée contre participation à un projet, parmi d'autres). Ils présentent le grand avantage de redonner à chaque être humain la liberté que les normes entravent. La liberté dans les actes transactionnels se concrétise doublement : par la possibilité d'engager dans la transaction uniquement ce que souhaitent les contractants et par celle de limiter la relation au strict échange de biens ou de services envisagés. En revanche, les êtres n'y sont valorisés que pour ce qu'ils apportent à leur partenaire, et non pour ce qu'ils sont. Les actes transactionnels sont par nature des actes où s'expriment la volonté stratégique des individus ou des collectivités.

Les actes oblatifs sont réalisés sans demande de contrepartie (contrairement aux actes transactionnels) et ils vont au-delà des normes de travail (contrairement aux actes normatifs). Il s'agit de l'engagement exceptionnel et désintéressé, des services spontanés et discrets, de la reconnaissance qui va au-delà de la reconnaissance usuelle, par exemple. Ils sont inutiles, voire absurdes, du point de vue de l'ordre social et du marché. En revanche, ils font exister chaque individu comme une personne, car ils transmettent à autrui une part personnelle du donateur et s'adressent à un être particulier.

Si l'individu n'existe surtout pas en tant que personne dans les actes normatifs et s'il est réduit à un instrument dans les actes transactionnels, il prend une consistance à valeur identitaire dans les actes oblatifs. Si les uns permettent l'équité et les seconds la liberté, les actes oblatifs permettent la personnalisation des rapports interindividuels. Ce point est essentiel.

Au regard des comportements stratégiques, les actes oblatifs présentent une particularité importante. Ils ne peuvent être effectués avec une intention stratégique, sauf à s'annihiler ou être pervertis. Ainsi, une reconnaissance effectuée dans le but d'amadouer et d'obtenir une certaine complaisance devient de la flatterie et une flatterie découverte provoque en général l'effet inverse à celui escompté. De même, une écoute et une attention particulière dont on soupçonne qu'elles sont intéressées provoquent une méfiance et une réticence accrues. De manière générale, un don qui a une visée stratégique est une manipulation et discrédite radicalement le donateur. Comme le rappelle J. Godbout, « *pour développer la réputation d'altruiste, il faut l'être réellement (...)* Pour qu'il y ait retour, il (le don) ne doit pas être fait pour cela » (Godbout, 2002, p. 168). Dans le registre des actes oblatifs, la stratégie est contre-productive.

Cette esquisse théorique des actes structurants les relations de travail permet de mieux situer le rôle de la stratégie parmi les préoccupations d'un DRH. Elle ne constitue que l'un des aspects du fonctionnement des organisations de travail parmi d'autres et compte tenu de l'importance de l'autorité et du Droit, comme des rapports interpersonnels, dans la dynamique des organisations sociales, il n'est pas même sûr qu'elle occupe la première place. Au-delà de la relativisation de l'action stratégique en GRH, la typologie avancée permet-elle de mieux guider l'action en GRH ? L'analyse des dispositifs d'évaluation des personnels permet d'en montrer la pertinence.

## 2. L'échec de nombreux dispositifs d'évaluation des personnels

Les systèmes d'évaluation des salariés font l'objet de critiques sévères. Ils sont mis en cause, en premier lieu, par les DRH. Une étude américaine (Bowles, Gates, 1993) auprès de 250 DRH montre que 68% d'entre eux sont insatisfaits de leurs systèmes (ce taux monte à 91% pour les entreprises qui ont un système d'évaluation depuis moins de 7 ans). Une étude similaire (Halachmi, 1993) indique également que 42% d'entreprises ont modifié leurs systèmes au cours des 12 derniers mois, pour cause d'insatisfaction, tandis qu'une autre étude américaine montre que 75% des entreprises interrogées veulent changer leur système ou l'ont changé dans les deux dernières années. Par ailleurs, C. Lee dans *Performance appraisal : can we manage away the curse ?* (1996) cite deux études par des consultants aux États-Unis (l'une de 1995 auprès de 218 entreprises et l'autre de 1993 auprès de 1150 managers) qui vont dans le même sens. D.M. Daley montre les faibles effets de l'introduction des systèmes d'évaluation dans le secteur public (Daley, 1990).

Les résultats sont donc convergents. Ils ne sont pas différents lorsque les utilisateurs sont interrogés. Ceux-ci les considèrent le plus souvent comme des "rituels" inutiles et inefficaces. Le jugement négatif est renforcé chez les consultants et chercheurs, notamment ceux proches de la Qualité totale, qui estiment qu'entre l'évaluation des personnels sous forme d'entretien d'appréciation et la qualité il faut choisir, car elles sont incompatibles.

Plusieurs hypothèses ont été avancées pour rendre compte de la faible efficacité des systèmes d'appréciation. En premier lieu, il est souvent noté que l'objet à évaluer est trop complexe pour être apprécié par quelques indicateurs. Ainsi, les critères d'évaluation apparaissent-ils souvent excessivement réducteurs et normatifs (True, 1989), insuffisamment clairs et difficiles à renseigner (Longnecker, Mc Ginnis, 1992), incapables de prendre en compte les efforts pour atteindre le résultat demandé (Kane, Longnecker, Scholtes) et trop peu rigoureux pour écarter les biais personnels. Ainsi, ils ne constituent pas des outils d'évaluation pertinents. Le jugement qui en découle n'est pas fiable. Ils apparaissent comme des techniques grossières (Bowles, Gates 1993) qui placent les évaluateurs dans la position inconfortable d'avoir à porter des jugements clairs tout en conservant des relations courtoises avec leur personnel. Face à cette mission impossible, les encadrants adoptent des attitudes d'évitement des problèmes ("tout le monde est excellent") ou, s'ils les abordent, ils rencontrent les attitudes défensives des évalués (Beer, 1981). L'évaluation serait ainsi un système satisfaisant quand il n'y a pas de problèmes, mais inutilisable quand on en a le plus besoin (Beer, 1981).

En second lieu, il semble que les systèmes d'évaluation conduisent à des effets contre-intuitifs relativement importants. Certains évalués minimisent les objectifs pour qu'ils soient plus faciles à atteindre (Kane, Freeman, 1986). D'autres minimisent les résultats pour éviter la fixation d'objectifs ensuite plus difficiles. La plupart valorisent le court terme (Kane, Freeman, 1986). Pire, ils apparaissent à certains chercheurs démotivants, car :

- les systèmes d'appréciation seraient perçus comme un contrôle renforcé des individus et comme le signe d'un manque de confiance envers la qualité du travail réalisé. D'emblée, l'outil introduit une suspicion (Lee, 1996) ;
- ils introduisent ou renforcent ce qu'un intervenant appelle un management par la peur (Bhote, 1994). Il est vrai que certaines entreprises licencient sur la base des résultats de l'évaluation ;
- ils peuvent rendre amers les 50% les moins bien notés (Bhote, 1994). Ils génèrent des perdants et des cyniques (Scholtes, 1993) ;
- surtout, ils enferment les moins performants dans un cercle vicieux qui tendent à ressentir l'évaluation comme injuste, critiquent encore davantage l'organisation et s'opposent à leurs supérieurs (Gabris, Mitchell, 1988).

Pour surmonter ces handicaps, il serait nécessaire que règne un climat de confiance, que les tâches aient été enrichies et que le management soit ouvert et facilite la prise de parole (Lawler, Mohrman, Resnick, 1984). En d'autres termes, il conviendrait de faire de l'outil d'appréciation un outil d'aide et de soutien à l'amélioration de la performance et non pas un système d'évaluation des résultats et de sanction.

Enfin, les auteurs les plus critiques estiment que les dispositifs d'appréciation doivent être supprimés car ils portent sur les individus tandis que la coopération, l'équipe, le process et le système deviennent les enjeux essentiels des organismes productifs. La fixation d'objectifs individuels peut apparaître en effet contradictoire avec l'objectif même du travail en équipe (Jeffrey and Freeman, 1986 ; Kane, 1986 ; Scholtes, 1993) et d'un fonctionnement coopératif (Cardy et Dobbins, 1994 ; Murphy et Cleveland, 1991 ; Webster B., 1990 ; Piveteau, 1981). Comment créer la confiance, par exemple, lorsque les membres de l'équipe se sentent en rivalité (Bhote, 1994, Scholtes, 1993) ? De plus, en se centrant sur les individus, les outils de l'évaluation omettent ce qui est cependant central, à savoir le système dans lequel ils s'inscrivent et qui les conduit à être efficace ou à ne pas l'être. Cette critique est notamment portée par les tenants de la Qualité totale, qui estiment que la réflexion des managers devrait porter en premier lieu sur les process et les systèmes et non sur la responsabilité des individus indépendamment de l'analyse des process (Lee, 1996). Ils considèrent de ce fait que les évaluation des salariés constituent des pratiques essentiellement culpabilisantes et inefficaces (Scholtes, 1993) et que la fixation d'objectifs pour une période d'une année tend à rigidifier les organisations alors que le TQM tend au contraire à leur donner davantage de souplesse. La qualité et l'appréciation se retrouveraient radicalement en opposition (Kane, Freeman, 1986 ; Lee, 1996 ; Scholtes, 1993). La suppression des dispositifs d'évaluation en serait la conséquence logique.

Cependant, malgré la logique de l'argumentation, la plupart des entreprises conservent leur système d'évaluation et continuent d'investir pour le faire vivre et l'améliorer. L'explication de ce paradoxe apparent serait la suivante : les systèmes d'appréciation sont utiles comme outil d'évaluation ou comme moyen de négociation ou encore comme modalité de soutien, mais l'absence de distinction entre ces différents registres conduit à la confusion, à des attentes contradictoires, à des incompréhensions et aux critiques qui ressortent des enquêtes sur les dispositifs d'évaluation.

En effet, nombre d'auteurs critiquent l'absence de fiabilité et de rigueur des outils d'évaluation. Une des raisons majeures en est que, souvent, les outils ne servent pas à établir un jugement, mais à justifier une appréciation pré-établie, réalisée par d'autres procédés et correspondant au résultat d'une négociation implicite entre évaluateurs et évalués. Celle-ci tient compte notamment des possibilités stratégiques de chacun. En d'autres termes, l'outil ne sert pas à juger, c'est-à-dire à évaluer selon des normes prédéfinies, mais à encadrer et formaliser une négociation dont les considérants sont multiples. Comme il n'est pas possible de juger et de marchander à la fois, de poser un acte

d'autorité et d'avoir à en négocier le résultat, l'opération d'appréciation apparaît bien souvent floue en se situant entre deux objectifs incompatibles. Si elle est une négociation implicite où dominent les intentions stratégiques et les rapports de force, sa valeur de jugement est généralement mise en défaut. De même, lorsqu'il est un acte d'autorité, il ne peut être un soutien coopératif ou "amical". On comprend alors qu'il puisse devenir démotivant, introduire une défiance, créer une catégorie de perdants et renforcer les "mauvais" dans leur médiocrité. D'où le conseil d'un management ouvert et facilitant la prise de parole (Lawler, Mohrman, Resnick, 1984). Mais, comme l'énonçait D. Mc Gregor en 1960 : « *Le rôle de juge et celui de conseiller sont incompatibles.* » (Mc Gregor, 1960, p. 70.) L'appréciation comme jugement n'est guère conciliable avec l'appréciation comme soutien.

Un raisonnement identique peut être tenu à l'égard des critiques portées par les consultants en Qualité totale. Leur modèle est souvent celui des rapports entre clients et fournisseurs, ajustables en fonction du marché et suffisamment souples et réactifs pour prendre en compte ses évolutions. Or, une telle souplesse est incompatible avec un système d'autorité ou de conseil qui suppose nécessairement une certaine stabilité, des critères a priori et une période d'évaluation qui sans nul doute rigidifient les rapports entre évaluateurs et évalués. Là encore, les exigences d'un rapport de négociation ne correspondent à celles des autres registres. Si la perspective est celle de rapport clients fournisseurs étendus aux relations évaluateurs évalués, le dispositif d'évaluation doit être centré sur la négociation et ne peut constituer en priorité un acte d'autorité ou un dispositif de soutien.

L'une des faiblesses des dispositifs d'évaluation semble être de conjuguer en un même lieu et un même temps des modes de rapports à autrui qui présentent des incompatibilités. L'étude au cas par cas de deux situations d'entreprise confirme cette analyse en montrant, à chaque fois, qu'un type de rapport est privilégié sur les deux autres.

### 3. L'analyse de deux systèmes d'appréciation

La première étude a été menée<sup>1</sup> dans une entreprise se situant dans un secteur où la concurrence est très vive, les processus de production en constante évolution et les évaluations boursières particulièrement réactives. La politique sociale de l'entreprise consiste à encadrer de manière très rigoureuse le personnel par la définition de normes de production et de comportements strictes, voire implacables, par l'octroi d'avantages qui personnalisent la relation avec les employés, par des activités communautaires ou festives qui fédèrent les salariés et marginalisent les moins intégrés, enfin par une pratique de licenciement à l'égard des moins performants. L'outil d'évaluation, en fréquente révision, reposant sur un 360° partiel, est jugé de manière différenciée suivant les catégories de personnel.

Selon les cadres, il apparaît à peu près satisfaisant. Il remplit son rôle d'évaluation et présente la caractéristique notable de mettre sous tension une large partie du personnel. En effet, une évaluation négative pendant quelques années successives conduit en général à un départ de l'entreprise. Concernant les techniciens, le jugement est plus réservé. Certains estiment qu'il ne constitue pas un outil juste et qu'il est assez facilement biaisé. Enfin, pour les opérateurs, il constitue une épreuve pénible. Un cadre a pu dire à leur sujet : « *Pour eux, c'est atroce, ils le vivent très forts, c'est très dur.* » ; et un autre : « *C'est la peur au ventre, il faut être honnête.* » Ce que confirme un opérateur en disant sobrement : « *C'est l'enfer.* » Cette tension résulte du lien avec l'employabilité dans l'entreprise : une mauvaise notation pendant quelques années de suite et le licenciement est assuré.

D'un point de vue strictement fonctionnel, le système d'appréciation apparaît dans cette entreprise tout à fait efficace, sans grave critique quant à sa fonctionnalité d'ailleurs, même si sa violence est mal supportée. Il est opérationnel car il est uniquement centré sur le jugement des performances à partir d'une comparaison stricte entre des normes et des résultats. Il s'intègre parfaitement dans un mode de management où le contrôle des salariés et de leurs performances est omniprésent. Sans ambiguïté, il est un outil au service de l'autorité incarnée par l'encadrement supérieur et ne comprend quasiment aucune dimension de négociation et de soutien.

1. L'étude a été réalisée principalement à partir d'entretiens collectifs réalisés auprès de deux groupes d'opérateurs, de deux groupes de techniciens et d'un groupe de cadres, chacun composé de six salariés. D'une durée d'environ deux heures, ils ont été conduits de manière "semi-directive" à partir d'une grille d'entretien très simple présentée au préalable auprès de la direction. Le choix de la méthode a été largement orientée par la direction de l'entreprise.

Le second système étudié<sup>2</sup> se situe dans une entreprise para-publique à vocation concurrentielle qui mue progressivement d'une culture dominée par les normes de fonctionnement étatique à une culture orientée vers les clients et le marché. Le système d'appréciation y est classique (entretien annuel sur la base d'une appréciation globale des résultats débouchant sur des perspectives pour l'année future, notation définitive par le N+2, incidence de quelques % sur la rémunération). Le système est également en cours de révision. Les critiques s'avèrent relativement nuancées, mais en revanche, de nature très diverse. Plus précisément, elles font état de modes d'utilisation de l'outil très divers malgré son unicité apparente. À l'analyse, trois types d'utilisation ressortent.

Selon le premier mode de fonctionnement, l'évaluation consiste à vérifier que les salariés suivent correctement les orientations générales ou précises qui leur ont été fixées. La notation est une sanction. L'encadrement direct soumet une proposition de notation au N+2 qui apporte la note définitive avec les conséquences limitées qu'elle peut avoir. Selon ce modèle, l'encadrant essaie principalement d'être juste, sans chercher à attiser la motivation en jouant du rapport contribution/rétribution.

Le second mode d'utilisation de l'outil d'appréciation vise, au contraire, à optimiser le couple contribution/rétribution. L'entretien consiste moins à sanctionner qu'à proposer des perspectives. La notation est considérée comme un incitant qui est relié à la rémunération, mais surtout au système de promotion verticale et horizontale, hiérarchique et technique de l'entreprise. L'entretien d'appréciation est le moment privilégié où se formalisent les donnants-donnants pour les actions futures entre le responsable et son subordonné, entre l'entreprise et son salarié.

Un troisième mode d'utilisation de l'appréciation est également ressorti de l'analyse de cette entreprise. L'évaluation se veut dans ce dernier cas au service des liens de coopération qui « *se sentent, se vivent, plus qu'ils ne se formalisent* ». L'entretien est là notamment pour réaffirmer la reconnaissance mutuelle, l'intérêt partagé à travailler ensemble et la volonté à former une équipe. Il permet de "déclarer ses intentions", au sens d'indiquer ses projets et d'affirmer ou non son attachement. A minima, il permet de vérifier que la relation n'est pas assise sur des malentendus ou des griefs pesants. Il conforte la confiance nécessaire. L'évaluation s'appuie sur des données essentiellement qualitatives, qui font la synthèse d'appréciations multiples ressenties au fil de l'année. Il ne doit pas dériver vers l'entretien psychologique sauvage. Il ne doit pas non plus être lié à la rémunération, pour ne pas nuire à l'esprit d'équipe, qui se fonde sur de multiples "riens imperceptibles" mais essentiels.

Dans l'entreprise considérée, les trois modes d'utilisation avaient cours à des niveaux hiérarchiques relativement semblables (responsables d'équipes de quelques ingénieurs ou commerciaux). Cette diversité montre que l'outil peut être utilisé de manière très diverse, mais surtout, que pour être opérationnel, il doit être ramené à l'une des trois figures définies. De manière alternative, il est un outil de sanction concrétisant une autorité, ou il est un incitant qui s'appuie sur les différentes stratégies ou encore il est un moyen privilégié de réaffirmer les liens interpersonnels d'équipe et de confiance qui relient les individus entre eux.

L'analyse selon la dimension du mode de relation à autrui permet de comprendre les perceptions négatives à l'égard de la plupart des dispositifs d'évaluation et d'en proposer une évolution. Il convient de clarifier les différentes formes de relation impliquées par l'évaluation en les différenciant dans le temps ou selon les partenaires.

À titre d'exemple, il semble pertinent de dissocier l'évaluation soutien de l'appréciation plus classique. Le développement du "coaching" semble donner raison à cette orientation et à l'analyse théorique défendue dans l'article. Le coaching est bien de l'ordre de l'aide personnalisée ou dédiée à une équipe. Il repose sur la confiance et sur une reconnaissance préalable des individus en tant que personne. Concernant l'appréciation proprement dite, il apparaît nécessaire de l'orienter soit vers un acte d'autorité, soit vers un acte de négociation. Dans le premier cas, les normes et les sanctions

---

2. L'analyse s'est appuyée sur des entretiens individuels, 17 au total, principalement des cadres et des techniciens, dont 4 étaient en position d'évaluateur et d'évalués.

doivent être précises et claires à la manière d'un texte réglementaire. L'évaluation consiste à comparer, éventuellement après une auto-évaluation, une action et ses résultats avec les normes préétablies. Dans le second cas, l'appréciation en tant que négociation conduit à plusieurs modifications substantielles du cadre précédent :

- l'évaluateur et l'évalué se trouvent dans une situation d'échanges relativement réciproques et des positions quasi symétriques. D'une certaine façon, dans une négociation, il n'y a plus évaluateur, ni évalué, mais deux partenaires qui discutent en faisant valoir chacun leurs perspectives et leurs atouts ;
- dans une négociation, les objets de discussion ne sont pas étroitement délimités et définis par l'un des partenaires. Rien n'interdit à l'un d'entre eux de proposer un nouveau champ de négociation ou une extension des objets de discussion ;
- enfin, le cours d'une négociation est en général beaucoup plus ouvert que celui d'une évaluation.

L'appréciation, en tant que négociation, suppose donc une relative remise en cause des relations hiérarchiques, une certaine autonomie et égalité des partenaires, une ouverture d'esprit à ce qu'ils peuvent prétendre et un cadre d'ensemble suffisamment structuré.

Les deux formules, celle de l'appréciation jugement et celle de l'appréciation négociation, apparaissent nettement distinctes et engagent vers des rapports entre hiérarchiques très différents sans qu'une voie médiane soit aisément trouvable. Il est difficile, voire impossible, d'être sur le même pied d'égalité et hiérarchique, d'être ouvert à de nouvelles discussions et de limiter l'évaluation aux points prévus, par exemple.

L'analyse à partir des actes normatifs, transactionnels et à valeur personnelle permet ainsi de redessiner un dispositif de GRH dont il resterait à évaluer la pertinence à partir d'une mise en oeuvre effective. Il semble que la valeur heuristique de l'analyse proposée soit valable pour la plupart des politiques et des outils de GRH.

#### 4. Un questionnement pour la GRH

L'analyse proposée précédemment apparaît applicable à nombre de notions utilisées en GRH. À titre d'exemple, on peut montrer que le travail peut faire l'objet d'une analyse semblable. Le travail est un inépuisable sujet de controverse, notamment entre ceux qui attendent ou croient constater "la fin du travail" et ceux qui continuent à le considérer comme l'activité par excellence par laquelle l'homme se construit. Ce débat semble tenir au regard que l'on porte sur le travail.

Il peut en effet être considéré comme une contrainte qui s'impose aux humains. La Bible et l'étymologie viennent conforter cette approche, ainsi que le Droit du travail qui en souligne le caractère contraignant ("être à la disposition de"<sup>3</sup>) et la limitation de la liberté ("sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles") qu'il suppose. Cette conception est également celle de plusieurs philosophes du travail. Actuellement, D. Méda (1995) illustre cette position. Si le travail est un fardeau, il peut être analysé comme une charge. Elle doit être réduite autant que possible.

Le travail peut être également regardé comme l'objet d'une négociation. Il traduit un équilibre entre des intérêts différents et se concrétise sous la forme d'un contrat. Le travail est l'expression d'un engagement qui possède sa contrepartie. La plupart des économistes le considèrent ainsi, c'est-à-dire sous la forme d'un échange entre des contributions et des rétributions. Une telle analyse oriente vers l'étude, non de la charge de travail, mais des rapports contributions/rétributions et de leur équité.

Enfin, il peut être appréhendé comme une création. Des philosophes, des ergonomes ou encore des psychopathologues du travail l'envisagent ainsi, du moins pour une part. Il suffit de rappeler la définition qu'en donne Ch. Dejours : « *Le travail est l'activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte*

---

3. La loi du 13 juin 1998 définit le temps de travail effectif de la façon suivante : « Est temps de travail effectif le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. »

*exécution de l'organisation prescrite.* » (1995, p. 44.) Autrement dit, le travail n'est pas ce qu'il faut faire du point de vue du prescripteur, mais ce qui est au-delà et nécessite une réflexion particulière et un engagement personnel de celui qui travaille. Une telle orientation conduit vers l'analyse des conditions de la création dans l'activité professionnelle, de leur soubassement politique et de leurs échos identitaires<sup>4</sup>.

Le concept de travail, ainsi éclairé, permet de saisir certains débats actuels et les orientations différentes, parfois divergentes, qui se sont construits à partir d'une même notion. La pertinence de l'analyse, cependant, n'est pas que théorique. Elle conduit à traiter des objets très classiques comme la motivation.

Le travail considéré comme une contrainte conduit les responsables à déployer des contraintes encore plus élevées que le travail afin que ce dernier apparaisse doux et préférable. Le management par la peur en est une illustration et il est possible d'affirmer qu'il constitue l'une des modalités de motivation les plus fréquentes, voire la principale, que ce soit dans les institutions éducatives ou productives.

Si le travail est un contrat, il convient pour obtenir une motivation élevée d'apporter également une rétribution importante. Les systèmes de motivation par la satisfaction des besoins et des attentes en sont une illustration.

Enfin, le travail comme engagement personnel tend à faire de la motivation un processus de sublimation qui suppose une certaine dynamique psychique, un espace pour se déployer et, surtout, la reconnaissance sociale pour le soutenir dans la durée. L'accent est alors placé sur les processus de reconnaissance matérielle et symbolique.

Les trois formes de relations et d'actes envisagés ouvrent sur des modalités de compréhension du travail et sur des politiques fort différentes. D'autres notions auraient pu être analysées de cette manière, par exemple la confiance. L'analyse en ces termes peut ainsi permettre de valider une orientation adoptée ou une politique engagée et d'enrichir les systèmes d'action existants.

Pour conclure, il convient de préciser quelques unes des questions que l'analyse en termes normatif, stratégique et relationnel peut conduire. Pour un objet, notion, politique ou dispositif, il semble possible de l'interroger de la façon suivante :

- L'objet considéré présente-t-il effectivement différents volets qui relèvent du normatif (des normes auxquelles doit chacun se soumettre parce qu'elles correspondent au Droit, à des nécessités techniques, à la déontologie, à la morale, à la tradition ou autre), du transactionnel ou du stratégique, et enfin du relationnel ?
- Chacune de ces composantes ont-elles effectivement une place dans les pratiques et la politique de l'entreprise ? Par exemple, le travail apparaît-il alternativement comme une contrainte, une transaction et une création ou au contraire, n'est-il considéré uniquement que sous l'un de ces angles particuliers ?
- Existe-t-il des dispositifs ou des événements où les trois composantes se trouvent conjuguées d'une manière telle que leurs incompatibilités annihilent la portée de chacune des composantes, comme il semble que ce soit le cas dans certains dispositifs d'évaluation ?
- Ce qui relève de la norme, c'est-à-dire de l'intangible, de l'indiscutable, du non-intégrable dans une stratégie est-il effectivement respecté en tant que tel ? Quels sont les éléments qui conduisent au non-respect de certaines normes ? Pourquoi considère-t-on que du jour au lendemain, par exemple, tout peut être remis en question ?
- Ce qui relève du stratégique est-il réellement offert à la négociation ? Dans ce domaine, le marché est-il effectivement un marché à peu près fluide, transparent, où les jeux de l'offre et de la demande sont clairs (on pense aux marchés internes de l'emploi, par exemple) ?

---

4. Il est à noter cependant que la conception du travail chez C. Dejours est également normative, si l'on prend en compte la place qu'il donne par exemple à la déontologie.

- Ce qui relève de l'oblativité ne peut être géré. Cependant, existe-t-il un cadre permettant que se développent des actes à valeur personnelle ? Quelles entraves empêchent que de tels actes se concrétisent ?

Détaché de tout objet précis, le questionnement peut paraître abstrait. L'exemple de l'évaluation du personnel, voire celui du travail et de la motivation, offre cependant une illustration des interrogations et des aménagements auquel le questionnement proposé peut conduire. Il ne propose pas une transformation radicale des modes d'analyse en GRH, mais une réflexion permettant d'élargir les analyses actuelles.

Dépôt légal novembre 2002  
Imprimé en France  
par PRÉSENCE GRAPHIQUE à Tours  
N° d'imprimeur : 110211042-250