

L'ENTRETIEN D'EVALUATION : UN OUTIL DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DES CADRES D'UN HOLDING MARTINICAIS

Margaret MUCY¹

INTRODUCTION

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à un double souci, d'une part, maintenir, voire développer, leurs parts de marché et d'autre part, motiver leur personnel. Ce double mouvement soutient l'idée d'une recherche de performance sur les plans tant économique que social. Dans la même veine, l'accélération du processus de mondialisation et de rapprochement économique contraint les entreprises à plus d'efficacité dans la définition de leur stratégie. Dès lors, pour atteindre leurs objectifs, les entreprises tendent de plus en plus à mobiliser leurs ressources humaines.

La Martinique, Département français d'Outre-Mer depuis 1946, situé à 7000 km de la France dans les Antilles françaises, occupe une place non négligeable sur l'échiquier européen. Dans de nombreux secteurs d'activité, la Martinique, européenne et française, doit également répondre à des exigences d'efficacité et de performance sur un marché exigu et un territoire insulaire.

D'un point de vue économique, les théories classiques et néo-classiques ont su apporter des réponses précises sur la mesure des performances des organisations mondiales, en revanche, peu d'indicateurs d'évaluation sont utilisés pour apprécier la performance sociale et organisationnelle. En d'autres termes, si nous partons du postulat que la performance d'une entreprise passe également par l'investissement des femmes et des hommes qui la composent, comment alors mesurer leur implication au travail et leurs résultats ? L'entretien annuel

¹ Docteur en Sciences de Gestion, Chargé d'enseignement CNAM Martinique, IETL : Université Lumière Lyon 2, Courriel : MARGARETTE.MUCY@WANADOO.FR

d'évaluation constitue, pour les entreprises, l'un des outils de gestion pour apprécier les efforts ou les « actions réussies » (au sens de Matmati, 2002) des salariés. Considéré comme un outil d'aide à la décision en matière d'actions de GRH, l'entretien d'évaluation permet à la fois, de faire le point sur les compétences du collaborateur et d'identifier les difficultés rencontrées et d'évaluer ses progrès et ses potentialités. En somme, et conformément aux conclusions de Trepo et Dumond (2002), il tend à assurer un contrôle sur les résultats et sur les performances.

Ces problématiques n'échappent pas aux réflexions stratégiques des entreprises martiniquaises qui utilisent de manière exponentielle les entretiens d'évaluation ou d'appréciation depuis environ deux ans. En effet, la mise en œuvre récente des politiques de GRH en Martinique favorise la problématique suivante : Quels sont les objectifs primaires et secondaires de l'entretien d'évaluation pour un holding martiniquais (de 520 salariés) spécialisé dans la grande distribution alimentaire ? L'entretien d'évaluation étant instauré depuis peu, quelle fonction remplit-il pour les cadres de proximité notamment dans un secteur fortement concurrentiel et dans un contexte institutionnel à caractère pluri-modal ? La pluralité des institutions en présence renforce l'encastrement cognitif (Mucy, 2003) des politiques de gestion des entreprises martiniquaises. L'inscription cognitive des décisions locales se caractérise par le poids indéniable de l'histoire dans les pratiques de gestion. Cette référence incessante à l'histoire de la plantation tend à rappeler que le contrôle et la servitude étaient des éléments constitutifs de la production esclavagiste sur les « habitations-sucreries » (Brunstein et Mucy, 2001). En d'autres mots, quels sont les enjeux concrets et les implications immédiates de l'entretien d'évaluation pour les parties prenantes - direction et salariés - dans un contexte concurrentiel très âpre ? En filigrane, cette double dimension de notre communication, à la fois « macro socio-économique » et « micro-socio-économique », constitue deux axes d'analyse nous permettant d'apporter des éléments de réponse. En rapport avec la thématique de ce congrès, il s'agira pour nous de mesurer les pratiques actuelles de GRH en Martinique au travers de l'entretien d'évaluation.

Pour répondre aux précédentes questions, nous proposerons une grille d'analyse, élaborée à partir d'une analyse théorique qui privilégie deux axes. En nous appuyant sur cette monographie d'entreprise, nous tenterons, de manière simultanée et à partir de notre grille, d'identifier les objectifs de l'entretien d'évaluation du point de vue des salariés cadres, et de qualifier la nature de ces entretiens d'évaluation dans le cadre d'une étude réalisée au sein de cet holding. La mise en évidence de ces enjeux a pu être réalisée au moyen d'une enquête qualitative menée auprès de plusieurs cadres (directeurs de magasin et managers

de groupe) et auprès de la direction générale (le directeur des ressources humaines du groupe). Ces regards croisés issus des entretiens semi-directifs favoriseront, en conclusion, des réflexions plus larges. En effet, nos résultats apporteront un éclairage supplémentaire sur la gestion des ressources internes dans un contexte où la mise en place d'une compétence locale devient de plus en plus un objet de débat social et sociétal, voire institutionnel.

I. L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION : UN DOUBLE OBJECTIF DÉFINI À PARTIR D'UNE DOUBLE DÉMARCHE

Face aux multiples acceptions relatives au terme évaluation, les définitions sont abondantes. Néanmoins, qu'elle touche au domaine scolaire, médical ou au monde de l'entreprise, l'évaluation renvoie à l'acte d'évaluer. Apparue en 1365, le terme évaluation vient de l'ancien français *valere* signifiant valeur (Le Petit Robert, 1995). Bernard (1994) confirme que « l'évaluation met en jeu un ensemble d'actions qui reposent sur des valeurs ». Or, le verbe évaluer, dont la racine latine *valere*, signifie valoir et exprime le fait de « déterminer la valeur, le prix ou l'importance » d'une chose (Le Petit Robert). Selon cette définition, évaluer c'est donc juger, estimer, apprécier ou porter un jugement sur la valeur de quelqu'un ou de quelque chose. Le terme évaluer intègre et exprime bien une notion de valeur, au sens large du terme car il permet de déterminer un jugement, par le calcul sans recourir à la mesure directe. En effet, ce jugement se situe dans un champ décisionnel, puisqu'il prépare et éclaire des décisions. À ce titre, Hadji a approfondi la question et a mis en évidence que l'évaluation est une gestion du probable. Évaluer, c'est procéder à une analyse de la situation et à une estimation des conséquences probables de son acte dans une telle situation. L'évaluation se déploie dans l'espace ouvert entre doute et certitude par la volonté d'exercer une influence sur le cours des choses, de gérer des systèmes en évolution, l'homme étant le premier de ses systèmes. Elle est l'outil qui permet de peser le présent pour peser sur l'avenir »².

En d'autres termes, il peut s'agir alors de proposer une appréciation. Partant du postulat que l'évaluation est un jugement et compte tenu du caractère polysémique de ce mot, nous ne nous arrêterons pour notre communication qu'à l'idée d'appréciation.

L'évaluation occupe aujourd'hui une place importante dans les organisations modernes, en quête d'efficacité et de performance. Dès lors, l'évaluation du

² C. Hadji, *L'évaluation, règles du jeu*, Paris, ESP, 1995

personnel s'inscrit dans cette recherche d'efficience et de rendement optimum. Dans cette quête, l'utilité de l'entretien annuel d'évaluation s'est de plus en plus affirmée à la suite des nombreux changements des organisations de travail et des modifications qu'elles ont induites dans les relations humaines. Pour Ardoino et Berger (1986) « l'entretien est un échange, le plus souvent annuel, généralement entre deux personnes en relation hiérarchique. Cet échange est plus ou moins permissif ou guidé. »³

Le premier objectif de l'entretien d'évaluation, de manière classique et combinatoire, est d'une part de mesurer les performances du salarié ou du collaborateur à travers l'atteinte des objectifs définis et, d'autre part, d'évaluer ses progrès ou de faire le bilan de ses compétences mises en œuvre. Sous cet angle, l'entretien d'évaluation peut être considéré comme un outil de mesure des résultats du salarié et par ricochet, de l'entreprise. Dans cette perspective, l'entretien d'évaluation constitue un outil d'aide à la décision et tend alors à renforcer le contrôle. En effet, le terme évaluer que nous avons tenté de définir évoque tour à tour les notions peu appréciées de test ou de contrôle.

En ce sens, il cherche à privilégier le questionnement de l'individu par rapport à lui-même et à ses potentialités. Dans ce schéma, l'entretien d'évaluation se décline sur deux recherches : une quête de la performance économique voire collective (de la part de l'entreprise) et une recherche de la performance individuelle (qui engage affectivement et personnellement le salarié). Cette double recherche n'est pas qu'une simple illusion. Bien au contraire, elle constitue le substrat de la définition de l'entretien d'évaluation développée par Levy-Leboyer (2002) et Layole (1996), car, l'entretien permet respectivement :

- de dresser le bilan de l'année écoulée et de fixer des objectifs individuels dont les résultats pourront être mesurés de façon tangible (objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, exemple : chiffre d'affaire, amélioration de la productivité, etc.). Ces objectifs traduisent bien une dimension économique ou collective - qui concerne de près l'entreprise et sa performance dans un environnement concurrentiel -, car « l'entretien d'évaluation constitue bien un outil de GRH pour mesurer la performance individuelle aux objectifs organisationnels et économiques car il offre à l'entreprise un moyen de gérer la performance du personnel en identifiant pour chaque cadre des objectifs de

³ J. Ardoino & G. Berger, "L'évaluation comme interprétation" *in Pour*, n° 107, 1986

performance critique, reliés aux buts prioritaires et aux contraintes de l'entreprise. »⁴ Dans cette démarche, l'obligation de résultat est incontournable.

- de mesurer les compétences du collaborateur par une démarche d'auto-évaluation. En effet, « l'entretien d'évaluation est le moment pour le collaborateur-cadre de se demander s'il est bien adapté à son poste, d'exprimer ses frustrations, de souligner ses succès, bref de réaliser une mise au point avec lui-même, une sorte d'auto-questionnement via sa contribution. »⁵ Sous cet angle, l'entretien d'évaluation, tout en questionnant l'évolution du collaborateur (maximisation de son potentiel), constitue bien une démarche d'introspection sur sa performance individuelle.

C'est donc au travers de ces deux objectifs (contrôle et auto-évaluation) rattachés à ses deux dimensions (performance économique/collective et individuelle) que nous examinerons, sur le plan théorique, successivement les enjeux de l'entretien d'évaluation et ses finalités.

Au-delà de l'identification des objectifs de l'entretien d'évaluation, nous devons cependant considérer l'entretien d'évaluation comme un dispositif d'aide à la décision, car il apporte une meilleure visibilité en GRH, facilite la prévision de difficultés, implique les responsables opérationnels à moyen et à long terme de leurs ressources humaines et stimule la motivation des salariés.

1.1.- L'entretien d'évaluation, un outil de contrôle et de mesure

L'entretien d'évaluation a pour objectif principal de mesurer ou de contrôler les résultats des salariés au terme de l'année écoulée et de fixer les objectifs pour l'année future. Dans ce schéma, les systèmes d'évaluation sont quelquefois perçus comme un contrôle renforcé des individus et comme le signe d'un manque de confiance envers la qualité du travail réalisé (Dumond et Trepo, 2002). Lee (1996) va beaucoup plus loin et suggère même que l'entretien d'évaluation peut introduire une suspicion, car il engendre une relation managériale ambiguë qui rappelle la peur ou la sanction. Tout de suite, plusieurs salariés pensent que c'est « quitte » ou « double », qu'ils sont surveillés de près et chacun de leurs gestes peut s'avérer fatal pour leur poste (Bhote, 1994). Le mot contrôle est une contraction de l'expression « contre-rôle » au sens de registre tenu en double permettant l'authentification et la vérification des écritures. Le concept du

⁴ C. Levy-Leboyer, *Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Paris, Editions d'Organisation, 2002

⁵ G. Layole, *Les infortunes de l'appréciation d'entreprise ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel*, Paris, Edition L'Harmattan, 1996

contrôle est donc celui de la conformité, de la norme, de la mesure des écarts (Barthes, 1975). Le modèle de référence est extérieur et antérieurement établi à l'action de contrôle. C'est le monde de la rigueur et de l'expliqué. L'objectif du contrôle est d'établir la transparence par l'explication. Il implique la construction d'un modèle de référence de type procédural reproductible, homogène, indépendant des acteurs chargés de le mettre en œuvre (Levesque, 1990). Il s'agit, en effet, de mesurer la conformité de l'objet évalué par rapport au modèle.

Sur le plan théorique, les enjeux de l'évaluation par rapport à son objectif de contrôle sont envisageables dans deux perspectives, premièrement, sous l'angle économique ou collectif, deuxièmement, dans sa dimension individuelle. Considéré comme un moyen de mesurer les performances économiques et individuelles à travers un jugement, l'entretien d'évaluation rend bien compte de son importance tant pour l'entreprise que pour le salarié.

1.1.1. Mesurer les performances économiques

Une entreprise doit sa survie à ses produits ou à ses services, en d'autres termes, à la valeur ajoutée générée par l'intensité et la vitalité des activités productives. De cette productivité - résultat de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs - dépendra sa rentabilité. Fixés par l'entreprise et notamment par le responsable hiérarchique en accord avec sa direction, les objectifs sont avant tout définis à partir des finalités économiques à des fins de rentabilité. L'entretien est opérationnel, car « il est uniquement centré sur le jugement des performances à partir d'une comparaison stricte entre des normes et des résultats. »⁶ À cette fin, il permet de vérifier si les orientations générales, fixées préalablement, ont bien été suivies et de mesurer les écarts entre réalisation et définition. Il permet également d'identifier les causes de l'absence de résultats.

La performance de l'entreprise se traduirait donc par des résultats immédiats et la création de potentiel. Cependant, la performance passe également par une performance socio-économique qui regroupe le social et l'économique (Savall, 2001). De manière plus précise, les entreprises utilisent généralement des indicateurs fiables, faciles à calculer et susceptibles d'être retenus pour évaluer les performances économiques. Les indicateurs les plus fréquemment utilisés sont les soldes intermédiaires de gestion. Ainsi, il peut être question de la valeur ajoutée et

⁶ J.Paul Dumond, Georges Trepo, « Le stratégique et le relationnel en GRH : une illustration à partir de l'évaluation des salariés » XIIe congrès annuel de l'AGRHI, Nantes, 21,22,23 nov. 2002, *Gestion des ressources humaines et stratégie*

de la marge d'autofinancement qu'il est possible, par exemple, de rapprocher des variables d'effectifs ou de frais de personnel. En d'autres mots, il s'agira d'évaluer l'implication des acteurs salariés pour atteindre ces objectifs économiques. Dans ce schéma précis, c'est donc la contribution du salarié à la performance de l'entreprise qui devient central. Dans cette perspective, il existe une nécessaire réconciliation entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs personnels (Deglaine et François, 2002).

1.1.2.- Mesurer les performances individuelles

Il s'agit surtout de la recherche de la meilleure adéquation homme/emploi pendant une période donnée au travers d'un moyen constructif d'entreprendre des mesures correctrices et de renforcer l'adhésion des individus aux résultats de l'entreprise (Falcon-Parrot, 1997). C'est donc l'évaluation des résultats personnels du salarié qui sera au cœur de cette démarche. Dès lors, l'évaluation des performances individuelles réside davantage dans le modèle de la maîtrise par les objectifs. Ce modèle, initialisé par Tyler en 1942, s'appuie sur l'énoncé d'objectifs individuels à atteindre. Contrairement à la recherche de la performance collective, le contrôle pour mesurer les performances individuelles ne s'appuie plus sur un référentiel mais sur un différentiel, impulsé par chaque individu en fonction de ses propres compétences et de ses construits. Développé par Vial (1995, 1996), ce différentiel constitue en réalité «Un référentiel sur lequel on attend que chacun des acteurs y inscrive sa différence. »⁷ Ainsi, l'évaluation permet de mesurer à la fois, les progrès de l'individu – et seulement l'individu – par rapport à l'atteinte de ses objectifs et de sa contribution personnelle, et les plans d'actions mises en œuvre pour sa réussite.

Au-delà de la mise en évidence de cette différence, l'entretien d'évaluation constitue le soubassement d'une démarche d'introspection, car il permet de tester la capacité du salarié à s'interroger sur lui-même.

1.2. L'entretien d'évaluation : une démarche d'auto-évaluation ou d'auto-questionnement

L'auto-évaluation vient se glisser au sein de l'évaluation dans le sens où le passage d'une évaluation formative à une auto-évaluation se produit naturellement. Il s'agit pour l'individu de la formalisation d'un regard coconstruit sur ses pratiques avec pour objectif principal l'amélioration de ses pratiques professionnelles. Inévitablement, il semble que ce mode d'évaluation corresponde

⁷ M. Vial, « L'auto-évaluation comme auto-questionnement » in *Cahier n° 12, En question*, Université de Provence, Aix-Marseille 1.

également à cet autre objectif, celui de l'évaluation formative ou évaluation-régulation. Cette dernière démarche privilégie notamment l'accompagnement des salariés dans leur questionnement. Partant du principe que les pratiques professionnelles comprennent à la fois les produits, les procédures, les processus ou tout simplement, les manières de faire, cette auto-évaluation aura pour fonction de réguler et d'articuler tous ces éléments. Par exemple, réguler un processus, c'est en effet, observer ce qui est de l'ordre du vivant et de l'impalpable, ce qu'il y a de plus indéfinissable en chacun de nous. Il peut s'agir de motivations, de choix, de représentations, d'intuitions. Ainsi, le dialogue et le questionnement peuvent favoriser l'auto-régulation. Les attitudes favorisant l'auto-évaluation permettent de l'envisager dans une perspective interprétative, comme une relation à autrui (Hadjji, 1997). Dans cette perspective, l'auto-évaluation a une portée dyadique : en premier lieu, c'est un état d'esprit, un questionnement de l'individu sur son rôle et sa place au sein de l'entreprise (par rapport à la performance collective) ; en second lieu c'est un regard sur lui-même (par rapport à sa performance individuelle) en perpétuel équilibre par rapport à autrui et à lui-même (Vial, 1997). *In fine*, l'auto-évaluation met en avant le sujet qui se questionne en se mettant à distance de son action. Cependant, ce travail intérieur nécessite la prise en compte de la présence de l'autre (Campanole, 1996).

1.2.1. L'auto-questionnement pour une meilleure performance collective

« Je ne peux me mettre à distance sans la parole, la présence d'un tiers qui est ce miroir « réfléchissant » et interprétatif de mes activités ».⁸ Ces propos issus des réflexions de Campanole (1996) mettent en évidence le processus d'auto-évaluation qui s'opère dans un dialogue de soi à soi, nourri du langage d'autrui. Dans le préfixe *αυτο* (auto), en grec, il y a le sens du réfléchissement du regard de l'autre (l'entreprise à travers l'évaluateur) vers l'individu. Il y a un mouvement récursif que l'on ne retrouve pas dans le préfixe *εγω* (ego) qui indique la centration sur soi. En se regardant tout seul dans son miroir, il ne s'agit pas d'une démarche narcissique, mais d'un mouvement qui va de soi-même à l'autre dans le questionnement. Cette investigation s'inscrit dans ce que Morin (1996) définit dans son article « Vivre et penser au quotidien » : « On ne se regarde pas comme dans un miroir pour s'admirer : on s'observe pour se connaître dans une volonté d'auto-élucidation ».⁹

⁸ F. Campanole, « L'auto-évaluation facteur de transformation des conceptions et des pratiques pédagogiques », *Colloque international de l'ADMEE-Europe*, 1996

⁹ E. Morin, « Vivre et penser au quotidien » in *Sciences humaines* n° 62, p. 32, 1996

Cette relation à autrui traduit la dimension collective dans une logique de performance. Au-delà de cette recherche d'intériorisation et d'extériorisation, l'auto-évaluation dans une logique de performance collective apporte un éclairage sur la perception que l'individu a de son travail, de sa place dans l'efficacité du collectif, des attentes de sa direction et de sa hiérarchie. La recherche de la performance collective est vaine si tous les acteurs ne s'impliquent pas dans la même dynamique. Ce sont les synergies, les interrelations dynamiques entre les salariés qui favorisent la performance collective dans le but d'atteindre des objectifs. Chacun, par une auto-évaluation, doit prendre conscience de sa contribution personnelle à la performance d'ensemble, en d'autres termes opérer « une certaine convergence de son référentiel individuel vers un référentiel commun » (Le Boterf, 1994). Ici, c'est l'employabilité du salarié qui est mesurée. En effet, l'employabilité, si elle concilie attentes organisationnelles et personnelles pour le salarié, pour l'entreprise, elle favorise la préparation des salariés aux évolutions futures. L'employabilité, ici, est une notion liée à l'économie globale de l'entreprise, une sorte de contrat avec l'entreprise. En privilégiant les collaborateurs compétents, l'entreprise tend de plus en plus à transformer le contrat de travail qui était avant tout relationnel (on s'engage pour une entreprise sur la base d'une relation de confiance) en transactionnel (on s'engage sur une opération concrète, une mission, un résultat attendu). Cette notion transfère à l'individu la responsabilité de disposer des compétences adaptées en fonction des orientations de l'entreprise. Dans cette même veine, Deglaine et François (2002) précisent que l'employabilité constitue un construit organisationnel résultant de la gestion par les compétences, qu'elles soient individuelles ou collectives. Dans ce dernier registre, Choain et Moreau (1996) évoquent la « macro-compétence » lorsqu'il s'agit de définir l'employabilité. À l'inverse, la « micro-compétence » concerne plus particulièrement la compétence individuelle qui ratifie la performance individuelle.

1.2.2. L'auto-questionnement pour une meilleure performance individuelle

L'auto-questionnement pour Vial (1997), c'est la faculté pour un sujet-individu de se poser des questions essentielles sur l'intérêt de ses actions à l'intérieur d'une organisation. Ses questions ne visent pas seulement à trouver la bonne réponse. Il s'agit plutôt de se questionner sur le sens de ce qui est fait, à formuler les bonnes questions pour lui-même et sur la qualité de ses actions et dans quel but. En s'interrogeant, l'individu peut prendre conscience à la fois de ses forces - pour les mettre en valeur - et ses faiblesses - pour tenter de les améliorer -, à travers la question suivante : Suis-je bien adapté à mon poste ? En même temps, il s'agit, de manière exhaustive, de se questionner sur ses compétences, ses habiletés, ses besoins en formation, ses valeurs, ses ambitions, ses intérêts, ses attitudes, sa

motivation, ses réalisations. Dans une portée plus synthétique, il sera question d'examiner sa capacité combinatoire (à travers le triptyque savoir, savoir-faire, savoir-être) à résoudre des problèmes auxquels il est confronté (Le Boterf, 1994). Dans cette logique, il évalue sa propre performance par la prise en compte du niveau de ses compétences individuelles :

- tout d'abord définies comme essentielles, les compétences individuelles regroupent les connaissances, les savoir-faire, les aptitudes à exercer certaines missions ;
- et ensuite différentielles, elles mettent davantage l'accent sur les motivations, les traits de personnalité, l'image de soi. Ce sont précisément des éléments qui font la différence. (Deglaine et François, 2002).

En résumé, l'auto-questionnement ou l'auto-évaluation dans sa dimension individuelle passe par une meilleure connaissance de soi-même comme « un miroir révélateur de ses pratiques » (Ardoino et Berger, 1986) et des conceptions que l'individu a de lui par rapport aux autres, c'est-à-dire de son équipe et de l'entreprise.

Cette double dimension (collective et individuelle) de l'entretien d'évaluation sera abordée dans la prochaine section. Nous tenterons donc d'élucider les objectifs et les dimensions de l'entretien d'évaluation à travers nos propositions de recherche.

II. PROPOSITIONS DE RECHERCHE AU TRAVERS D'UNE GRILLE DE LECTURE ET DÉMARCHÉ MÉTHODOLOGIQUES

Ces différentes investigations issues de l'état de la question sur les fonctions de l'entretien d'évaluation nous amènent à construire une grille de lecture fondée sur deux axes majeurs : à gauche, ses objectifs qui privilégient le contrôle ou au contraire, à droite, l'auto-évaluation ou l'auto-questionnement. En haut et en bas, ses dimensions qui se caractérisent respectivement par une performance collective ou individuelle. Cette mise en évidence de cette grille d'analyse facilitera la présentation de quatre propositions de recherche développées à partir de notre cadre conceptuel posé précédemment.

2.1. – Présentation de nos propositions de recherche

Selon notre développement et notamment par rapport à son positionnement, l'entretien d'évaluation, peut tour à tour, s'apparenter à :

proposition 1 : à un entretien de mesure des résultats économiques fondé sur une logique collective à travers un contrôle accru de la productivité globale. L'accent mis sur les résultats de l'entreprise et sur la rentabilité par la productivité semble être le souci majeur de l'entreprise. Cet entretien permet d'accéder à la seule vraie mesure de la performance de l'entreprise à travers des indicateurs comptables ;

proposition 2 : à un entretien d'employabilité qui privilégie l'auto-questionnement du salarié sur sa triple capacité, tout d'abord, à mobiliser ses compétences au sein d'une organisation exigeante et à y répondre collectivement, ensuite, à concilier et à intégrer dans sa réflexion et ses réponses, les attentes organisationnelles et économiques, enfin, à s'interroger simultanément sur sa place et son rôle dans une organisation qui aspire à plus de performance et sur sa capacité à fournir de hautes performances dans un contexte donné ;

proposition 3 : à un entretien de mesure de sa contribution personnelle qui met l'accent sur les performances individuelles du salarié. C'est l'individu face à ses objectifs qui est au centre de cet entretien. Le contrôle de l'entreprise s'opère donc par l'atteinte des résultats personnels.

proposition 4 : à un entretien de développement personnel qui favorise l'auto-évaluation du salarié par rapport à ses propres compétences individuelles. C'est une interrogation sur sa propre performance personnelle en dehors de toute influence et de tout contrôle de l'entreprise. Ces réflexions peuvent également susciter une remise en question de ses pratiques professionnelles afin d'impulser un développement personnel.

Au terme de la présentation de ces pistes de recherche, nous pouvons maintenant proposer une grille de lecture qui intègre l'ensemble de ces éléments.

Proposition 1
Entretien de
Mesure des
Résultats
Economiques

Proposition 2
Entretien
d'employabilité

Proposition 3
Entretien de
Mesure de la
Contribution
individuelle

Proposition 4
Entretien de
développement
des
compétences

Contrôle de l'entreprise

Démarche auto-évaluation

Performance individuelle

Ces propositions peuvent, à notre sens, favoriser la compréhension de cette pratique de gestion des ressources humaines en Martinique qui prend ses marques (Mucy, 2003). En effet, d'aucuns seraient tentés de s'interroger sur les pratiques de GRH, en Martinique, un département français d'outre-mer si éloigné. Sont-elles homogènes ou spécifiques au contexte local ?

2.2. - Notre démarche méthodologique

1810

d'une enseigne de distribution appartenant au même groupe. Les résultats obtenus lors de nos investigations doctorales sur les pratiques de GRH en Martinique ont mis en lumière une absence d'entretien d'évaluation. Cet holding est un des précurseurs dans ce domaine et nos contacts antérieurs nous ont permis d'y accéder sans difficultés. Nous avons tout d'abord privilégié la compréhension du contexte de l'entreprise : son activité, son positionnement commercial, les caractéristiques liées aux salariés, sa situation sociale, ses forces et ses faiblesses tant sur le plan économique que social. Nous avons donc privilégié un guide d'entretien identique pour l'ensemble des interviewés. Les quatre thèmes qui ont été abordés se déclinent de la manière suivante :

1. les éléments du contexte à la fois économique, social, historique et culturel du groupe ;
2. les processus de la mise en place de l'entretien d'évaluation : sa genèse, son contexte, les acteurs et les objectifs ;
3. la compréhension et la perception de la démarche ;
4. le vécu de l'entretien d'évaluation ;
5. l'évaluation à posteriori (ou le ressenti) de l'entretien annuel tant sur le fond que sur la forme.

À l'intérieur de chaque thématique, nous avons introduit des questions liées à différentes variables objectives.

Dans l'objectif de positionner nos résultats sur notre grille d'analyse, nous tenterons, à travers les entretiens, d'identifier les objectifs et les dimensions de l'entretien d'évaluation tels qu'ils ont été perçus et vécus par les managers de groupe et directeurs de magasin au sein de ces deux enseignes. L'angle d'attaque de l'analyse est le croisement entre les objectifs recherchés par le groupe et les dimensions privilégiées. Au préalable, la présentation de l'entreprise étudiée est cependant nécessaire.

2.3. – Présentation de l'entreprise : le groupe Reynoird

Le groupe Reynoird est un holding qui regroupe plusieurs enseignes dans la distribution à prédominance alimentaire dans le commerce de détail. Combinant *hard discount* et hypermarché, cet holding occupe une place non négligeable sur le marché de la distribution alimentaire martiniquais. Ce groupe a réussi à s'implanter dans l'espace martiniquais depuis de très longues années et un de ses hypermarchés a même été le premier espace en libre service en Martinique. Compte tenu de la taille réduite de la Martinique (une superficie de 1.100 Km²), les enseignes du groupe évoluent dans un espace concurrentiel très acerbé. Les

ratios de gestion sont devenus de plus en plus exigeants, nécessitant à la fois une réduction dramatique des frais de personnel (recours massif aux formes précaires d'emplois) par des outils de contrôle de gestion et une recherche accrue de rentabilité par des économies d'échelle. Cet holding, – tout comme les autres entreprises de la grande distribution à prédominance alimentaire – a été contraint d'adapter sa stratégie financière et humaine dans sa gestion d'entreprise. Par exemple, les pratiques de gestion des ressources humaines sont limitées, les ressources humaines étant considérées essentiellement comme un coût à minimiser (Martory et Crozet, 1982). Le groupe est géré par un *béké*¹⁰. Dans cet holding qui compte 520 salariés (répartis au sein de trois enseignes : deux *hard discount* et un hypermarché; environ 75 % de la population est issue du collège Employé/Ouvrier), le management a toujours fonctionné sur la base d'un paternalisme affectif qui repose sur la proximité spatiale et psychologique des dirigeants. La situation « d'emploi à vie »¹¹ renforce la notion d'appartenance à l'entreprise et a permis de constituer un « noyau dur » sur lequel les organisations syndicales peuvent compter. Les relations de travail sont à première vue conviviales même si les relations sont duales : d'un côté, affectives et paternalistes, et de l'autre, tendues voire conflictuelles du fait d'une forte représentativité des organisations syndicales (85 % des salariés sont syndiqués). Les relations hiérarchiques fondées sur l'autorité sont quelquefois bafouées (dénigrement de l'autorité) et les managers de groupe, principalement « sortant du rang » ont fait l'objet de promotion interne sans pour autant être accompagnés dans leur développement personnel à travers la formation professionnelle.

¹⁰ Cette appellation est chargée d'histoire car le *béké* est le descendant direct des premiers colons blancs qui se sont installés en Martinique et qui ont instauré l'esclavage. Les *békés*, appelés encore blancs créoles, continuent à dominer l'économie martiniquaise, car leur la puissance économique des blancs créoles est fondée sur le maintien de leur assise terrienne. En effet, les blancs créoles, peu nombreux (environ 3000) ont su profiter de l'aide de l'État à l'agriculture d'exportation pour moderniser leurs exploitations (Jamard, 1980). La seule possession du sol confère à cette classe dominante une puissance économique sans égal. Cette domination économique *békée* ne s'explique pas sans un soutien financier rendu possible par l'intervention providentielle des banques. Ce faisant, ils demeurent prédominants tant dans le secteur des productions d'exportation (banane, rhum, ananas, sucre) que dans celui des produits destinés au marché local (maraîchage et en particulier l'élevage). Un souci de rentabilité économique et les retombées de la crise sucrière les ont incités à vendre – souvent de manière spéculative – les terres agricoles d'un moindre intérêt et à investir encore plus massivement, ou à se reconvertir dans les secteurs que le caractère actuel de l'économie martiniquaise a rendu les plus lucratifs (import-export, grandes surfaces de ventes, services, hôtellerie, immobilier, commerce de luxe, automobile). Les *békés* ont hérité de leurs ancêtres, les premiers colons maîtres d'habitation, la puissance non seulement économique mais également sociale fondée sur une suprématie quasi féodale de la couleur (Jamard, 1981) et une attitude ségrégative endogamique qui a une signification économique, celle du maintien des privilèges et de puissance d'argent (Cabot-Masson, 1987).

¹¹ Compte tenu du chômage et du faible niveau de qualification de base des salariés, 85 % de la population du collège employé/agent de maîtrise sont toujours présents et n'ont jamais connu d'autres employeurs.

Ces managers de groupe travaillent essentiellement dans les enseignes de *hard discount* (enseigne A, enseigne B), magasins dispersés sur tout le département. Ils sont les collaborateurs directs des directeurs de magasin qui sont leurs chefs hiérarchiques. Au nombre de deux par magasin, ils ont pour mission à la fois de superviser l'ensemble des activités des salariés (du ELS au manager de rayon), de la commercialisation au nettoyage des rayons, et de manager leurs équipes.

Cette brève présentation était essentielle pour comprendre l'émergence du processus de mise en œuvre de l'entretien d'évaluation.

III. -ÉMERGENCE ET PERTINENCE DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION POUR LE GROUPE

Dès 2002, après de profondes interrogations sur sa rentabilité à la suite d'un plan social dans une enseigne du groupe, la direction générale décide de mettre en place des entretiens d'évaluation annuels pour l'ensemble de ses cadres de terrain en lien direct avec la commercialisation des produits (directeurs de vente, de magasin, managers de groupe). Les développements qui suivent tentent tout d'abord de mettre en évidence l'émergence de l'entretien d'évaluation, ensuite de présenter les interprétations et enfin les résultats de la recherche.

3.1. - Description de la mise en place de l'entretien d'évaluation

Dans un contexte exacerbé par la pression concurrentielle (l'agrandissement d'un point de vente d'un concurrent au centre de l'île et l'implantation d'un nouveau *discount* concurrent dans le nord) et notamment par la guerre des prix, l'atteinte des objectifs financiers constitue l'obsession majeure des deux enseignes. Le chiffre d'affaires, en déclin depuis 2001, constitue par conséquent un élément central de toute la stratégie commerciale et par ricochet, et le client devient « la brunelle de nos yeux » (directeur de magasin). D'une communication mensuelle du chiffre d'affaires, les deux enseignes adoptent une publication journalière.

Les objectifs affichés par la direction générale concernant la mise en œuvre de l'entretien d'évaluation sont définis par les propos du DRH du groupe : « Mettre en œuvre un dispositif pour motiver les cadres à partir des objectifs clairement définis, ils pourront mieux évoluer car ils devront s'interroger l'année suivante sur ce qu'ils ont apporté à l'entreprise au cours de l'année écoulée pour qu'elle soit plus compétitive. » De manière plus synthétique, il s'agissait, selon les propos recueillis auprès du DRH et les directeurs de magasin, de mettre en œuvre une méthode et des outils permettant d'atteindre les objectifs suivants :

- mesurer la performance des cadres à travers l'atteinte ou non des objectifs ;
- donner la possibilité à l'ensemble de la hiérarchie de s'impliquer pleinement dans la gestion des ressources humaines ;
- motiver les cadres à travers une évaluation concrète et tangible ;
- évaluer la performance de chaque magasin et son positionnement par rapport aux autres *hard discount* de la place ;
- à partir de là, prendre les mesures qui s'imposent tout en déterminant des plans d'actions à conduire à partir de l'analyse de la situation actuelle.

Le processus débute simultanément au sein des deux enseignes (enseigne A et enseigne B) par une réunion d'information à l'attention des cadres. Chacun est instamment invité à s'exprimer sur la pertinence de l'entretien d'évaluation. Sa mise en œuvre est quasi immédiate. En effet, le trimestre suivant la réunion, un dispositif de convocation formalisée est mis en place. Il se traduit par l'élaboration et l'envoi d'une lettre de cadrage invitant, de ce fait, le cadre à se préparer pour l'entretien. L'entretien d'évaluation retenue privilégie la forme pyramidale : les managers de groupe sont donc évalués par leurs directeurs de magasin et, à leur tour, les directeurs – alors évaluateurs –, deviennent des évalués et sont soumis à l'appréciation de leur directeur de vente et ainsi de suite. Les différents cadres (directeur et manager) sont évalués à un double niveau : d'une part, individuellement et d'autre part, au niveau du magasin.

Après cette brève description de la mise en œuvre de l'entretien, la perception des salariés évalués sera présentée dans les prochaines lignes.

3.2. La perception et la position des interviewés par rapport à l'entretien d'évaluation

- Les directeurs de magasin insistent volontiers sur un entretien d'évaluation qui a pour objectif d'aider les managers – et eux-mêmes – à identifier leurs motivations, mais également leurs forces et leurs faiblesses. Bien plus, en examinant leur parcours, les managers seront plus conscients de leurs efforts et cela leur permettra de raffiner leurs objectifs par rapport à leur engagement et de leur rôle dans l'entreprise. C'est un moment de réfléchir sur leur carrière future, sur leurs forces et leurs points faibles notamment dans le management pour cela, il faut contrôler sans cesse car nous avons mis en place un classement des cadres. (Directeur de magasin, enseigne A)

L'entretien d'évaluation pour le second directeur de magasin permet de réfléchir sur soi-même et connaître ce que l'on vaut, si on est bon ou mauvais. Et c'est un bon moyen de voir si notre chiffre d'affaire global est en évolution, si les objectifs

fixés par l'entreprise sont atteints et de savoir aussi ce qu'elle voudrait voir améliorer. L'entretien annuel est un moment important de vérifier tout cela et surtout de vérifier si leurs qualités de manager sont reconnues et acceptées par les salariés.

Par ailleurs, pour les deux directeurs de magasin, l'entretien annuel d'évaluation permet de s'assurer des compétences des managers notamment au niveau managérial.

S'ils sont capables de manager leurs équipes afin qu'ils soient plus productifs et plus réactifs pour atteindre les résultats, de les récompenser, de se faire respecter lorsqu'ils donnent des ordres, de mieux communiquer et d'être légitimés car ils seront plus compétents. Le meilleur moyen de vérifier cela est de les classer en fonction des critères définis par la DRH. (Directeur de magasin, enseigne B)

- Du côté des managers de groupe, ces derniers estiment de manière unanime que l'entretien a été vécu et perçu comme un moyen de contrôler notre travail car nous avons l'impression que la confiance ne règne pas et que notre rendement n'est pas suffisant, la direction veut encore plus et elle a mis en place un système pour nous contrôler encore plus, mais cela ne dépend pas toujours de nous.

Dans une veine similaire, un autre précise que L'entretien d'évaluation a été très dur pour moi car je n'étais pas à l'aise et je n'aime pas qu'on contrôle de manière drastique ce que je fais, j'avais l'impression que l'on me demande de réaliser des objectifs pour améliorer le chiffre d'affaire sans pour autant me donner les moyens. Je sais et on me dit tout le temps, il faut que les magasins soient plus compétitifs sur le marché, mais je ne sais si je pourrai y arriver car il va falloir que je fasse des efforts sur moi-même.

Un autre manager estime quant à lui que « le chiffre d'affaire et les économies sont toujours dans les propos des directeurs au moment de l'entretien, faire du chiffre ; en plus, je vais être noté sur le chiffre d'affaire et je vais être contrôlé dix fois plus qu'avant pour vérifier si j'ai atteint les objectifs ». Un autre manager de groupe estime que l'entretien d'évaluation ou de progrès comme ils disent, c'est bien et ce n'est pas bien. C'est bien car au moins on sait exactement où on en est, par rapport à soi-même et par rapport à l'entreprise, ça nous permet de faire des efforts ; mais c'est pas bien aussi, car on est sous pression, on sent bien que la confiance ne règne pas car les questions sont quelquefois suspicieuses et on sent que la Direction veut nous contrôler de manière plus réelle et plus franche avec

l'entretien annuel. On sent plus la pression pour faire augmenter le chiffre d'affaire car on nous invite à prendre conscience que la concurrence est dure.

- Par ailleurs et de manière convergente, d'autres managers arrivent à la conclusion que l'entretien d'évaluation favorise une démarche d'auto-réflexion de leur contribution par rapport aux performances globales de l'entreprise. En effet, selon un manager. J'ai senti l'entretien d'évaluation comme une interrogation sur ce que l'on doit faire pour le progrès de l'entreprise. Un autre se rappelle que « J'ai remarqué surtout dans la lettre et dans l'entretien, qu'il y avait beaucoup de questions, je vais prendre quelques-unes : comment voyez-vous votre avenir dans le magasin ? Par rapport à vos points faibles comment allez-vous faire pour y remédier ? Toutes ces questions nous invitent à réfléchir sur nous-mêmes.

Un autre surenchérit en insistant sur un élément :

Ce qui m'a le plus frappé, c'est qu'on nous demande de nous engager ; j'ai discuté un peu avec les autres collègues managers, plusieurs ont eu la même impression que moi. Nous engager, personnellement et il faut signer le document à augmenter le chiffre d'affaire et à produire plus car les autres discounts sont là.

Enfin, un dernier précise que :

C'est la lettre que j'ai reçue qui m'a fait beaucoup réfléchir. Je n'ai pas dormi pendant plusieurs jours, je pensais sans arrêt comment je pourrai apporter ma pierre à l'entreprise et comprendre et accepter que là je suis bon et là je suis moins bon.

Après avoir recueilli les propos des dirigeants et managers de groupe des deux enseignes, nous nous proposons dans la prochaine section tout d'abord d'interpréter les résultats issus des perceptions croisées des acteurs avant de mettre en évidence les réelles conceptions dominantes de l'entretien d'évaluation par rapport aux objectifs perçus. Un tel exercice facilitera le positionnement des objectifs et dimensions identifiés sur notre grille de lecture élaborée au cours de notre approche théorique. La finalité de ce positionnement consiste à comprendre les prémices et les orientations des pratiques de GRH en Martinique. d'évaluation.

IV. STRUCTURATION DES RÉSULTAT ET CONFIGURATION EMPIRIQUE DE NOTRE GRILLE D'ANALYSE

La mise en évidence de nos données empiriques se traduit tout d'abord par l'interprétation des résultats. Elle sera ensuite suivie d'une explication des conceptions dominantes – à travers des objectifs et des dimensions – des pratiques de l'entretien d'évaluation extraites des entretiens réalisés auprès des directeurs et des managers de groupe. Cet exercice nous permettra de faire émerger l'approche de cette méthode d'évaluation.

4.1. – Interprétation des résultats

La mise en place d'un tel processus d'évaluation constitue presque un exploit en Martinique compte tenu du peu d'intérêt consacré aux ressources humaines (Mucy, 2001, 2003). Dans ce groupe, les « évaluations » ou les actions de cadrage se réalisaient « à chaud », de manière souvent inopinée en fonction du dysfonctionnement à résoudre. Jusque là, le personnel, n'a jamais fait l'objet d'évaluation à l'exception de quelques discussions, avis ou définitions de stratégies promotionnelles sur les enseignes. La mise en place de ces entretiens s'inscrit dans une réflexion de GRH déjà amorcée par la direction générale.

Pour la majorité des personnes interrogées, l'objectif premier de l'entretien d'évaluation consiste à renforcer le contrôle de la direction générale sur la réalisation des objectifs économiques et notamment l'amélioration constante du chiffre d'affaires. La finalité est claire : améliorer sa rentabilité dans un contexte très concurrentiel de la grande distribution alimentaire. Cependant, la perception et le vécu de la mise en place d'un tel outil ont favorisé une dissonance cognitive, dans le sens où l'entretien annuel d'évaluation est perçu, chez les dirigeants (directeurs de magasin des deux enseignes et le DRH du groupe) prioritairement comme un levier pour améliorer la performance économique du groupe. En marge des considérations économiques, les dirigeants souhaitent obtenir une meilleure visibilité des compétences managériales des managers « sortis du rang » et évaluer leur capacité à commander une équipe. La formalisation concrète d'une posture d'autorité est importante car selon eux, le déni de l'autorité constitue un obstacle majeur à l'exercice d'un management efficient au sein des enseignes. Dans ce schéma, l'employabilité se situe au cœur des réflexions de la direction. En effet, la question de l'employabilité se pose en ces termes : « L'entretien d'évaluation veut surtout les interroger sur leur devenir et ce qu'ils peuvent apporter à l'entreprise à travers leurs efforts et leurs potentiels » (directeur de l'enseigne B). Les autres réponses obtenues auprès de ce groupe de directeurs et DRH traduisent la même perception de l'entretien d'évaluation : « un moyen pour

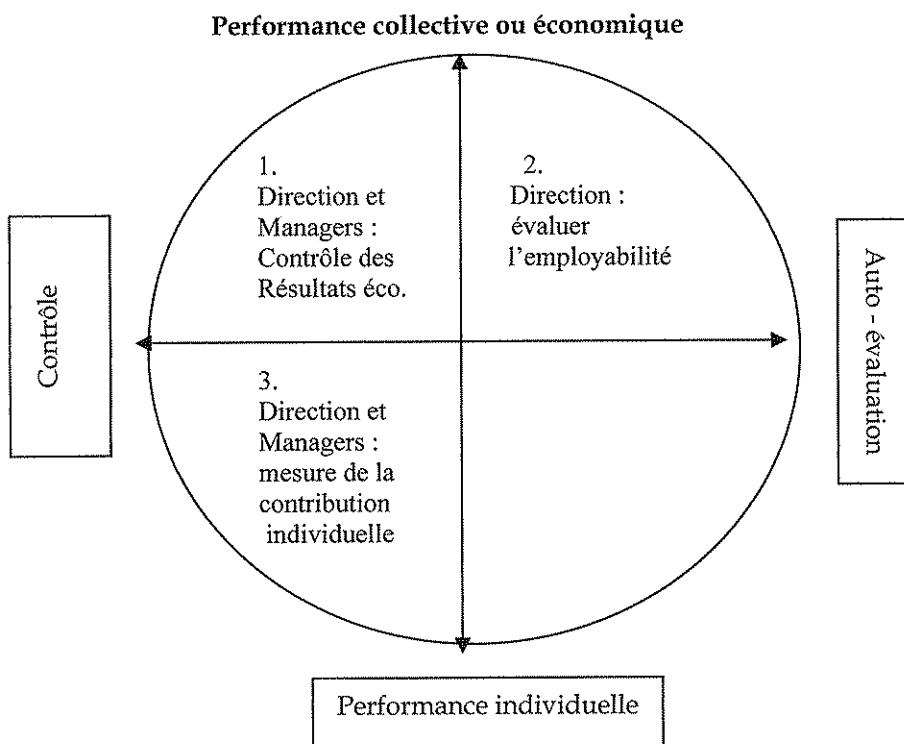
la direction pour les inviter à se poser de vraies questions sur eux-mêmes et sur leur place dans l'entreprise et sur leur contribution pour en définitif, faire progresser l'entreprise » (directeur de l'enseigne A), « mais également sur leur capacité à s'adapter à de nouvelles exigences et leurs capacités à fournir de hautes performances dans un contexte économique défavorable et particulièrement dans un contexte social potentiellement conflictuel. Ce qu'on attend d'eux, c'est qu'ils soient des catalyseurs, qu'ils gèrent en amont les potentiels conflits » (DRH du groupe). L'accent mis sur l'adaptation et la façon d'occuper un emploi en situation de crise traduit bien cette notion d'employabilité.

A contrario, les managers estiment que l'entretien d'évaluation est synonyme de contrôle de la performance économique à travers la focalisation de la direction sur l'augmentation du chiffre d'affaires des magasins et de la performance individuelle à travers un classement des managers du groupe.

Au terme de l'analyse de cette interprétation, nous sommes donc maintenant en mesure de positionner les objectifs et les dimensions de l'entretien d'évaluation perçus et vécus aussi bien par les managers de groupe que par les dirigeants (directeurs de magasin des deux enseignes et DRH) sur la grille de lecture élaborée dans notre premier chapitre.

Le schéma ci-dessous consiste à mettre en évidence les tendances dominantes de cette pratique dans les deux enseignes A et B.

Schéma n° 2
Positionnement des enseignes A et B par rapport aux objectifs perçus de l'entretien d'évaluation



Majoritairement, nous voyons donc que l'entretien d'évaluation tend à être utilisé comme un moyen de contrôler les performances collectives et individuelles. Ce sentiment est partagé par la majorité des managers de groupe, qu'ils soient issus de l'enseigne A ou B. Par ailleurs, l'entretien d'évaluation a un autre objectif pour la direction (directeurs de magasin, DRH) : favoriser une interrogation réflexive sur l'employabilité des managers locaux (autochtones) et sur leurs portefeuilles de compétences compte tenu du contexte socio-historique dans lequel ils évoluent. Cette notion transfère au cadre de cet holding la responsabilité de disposer des compétences adaptées en fonction des orientations du groupe. De quelles compétences s'agit-il ? Prioritairement des compétences liées au commandement, élément que nous développerons en conclusion.

4.2. L'entretien d'évaluation pour l'entreprise békée martiniquaise : un outil de contrôle pour plus de performance économique et individuelle

L'analyse des résultats met en évidence le constat suivant : l'entretien d'évaluation est davantage ressenti comme un outil de contrôle des performances économiques. La performance de l'entreprise passe essentiellement par l'amélioration constante du chiffre d'affaires compte tenu du contexte très concurrentiel dans lequel se situent les deux enseignes interrogées. De ce fait, dix managers de groupe interviewés sur 16 pensent que les directeurs de magasins privilégient davantage l'amélioration du chiffre d'affaires. Pour y arriver, des plans stratégiques sont alors proposés (et notamment des actions promotionnelles). Selon eux, pour vérifier l'évolution du chiffre d'affaires annuel, la direction générale a mis en œuvre un moyen de contrôle efficace, l'entretien d'évaluation. Dans cette même veine, les managers estiment que l'entretien d'évaluation a été mis en place pour favoriser la performance de l'entreprise. Dès lors, le contrôle va s'opérer par l'analyse des objectifs réalisés à travers l'amélioration du chiffre d'affaires et plus particulièrement une attention particulière sera accordée à la fois à la marge commerciale et le résultat d'exploitation de chaque magasin. À ce titre, le recrutement d'un contrôleur de gestion a été nécessaire afin d'élaborer des tableaux de bord spécifiques. Pour apprécier l'effort de chaque point de vente, un classement des meilleurs magasins sera réalisé. Le chiffre d'affaires global étant en diminution depuis quelques années, les soldes intermédiaires de gestion seront analysés.

Les six autres managers de groupe ont le sentiment que l'entretien d'évaluation représente pour eux, un moyen pour la direction générale d'interroger leurs performances individuelles à travers d'un questionnaire annuel. Il s'agit plutôt, pour eux, à la fois d'une remise en question de leur contribution à l'évolution financière de l'entreprise.

Du côté de la performance de l'individu, les critères de la performance individuelle ont été mis en évidence par l'ensemble des parties prenantes (direction et managers), il s'agit de l'amélioration du ratio de chaque manager : frais du personnel/ chiffre d'affaires de sa division, amélioration de la rotation des stocks, nombre d'arrêts maladie des collaborateurs, nombre d'arrêts maladie du cadre, nombre de conflits résolus. La marge commerciale de chaque division constitue également un indicateur de performance économique. À l'unanimité, les managers reconnaissent l'existence d'un classement réalisé entre eux à travers une note allant de 1 à 5, les meilleurs se situant autour de 4. *A contrario*, cette quête de performance individuelle, selon eux, se traduit par un déni des autres éléments de l'entretien d'évaluation. Conscients que l'entretien a également pour objectif de

favoriser une réflexion plus globale sur le développement des compétences variées à travers la formation, plusieurs managers ont constaté avec surprise qu'aucun moyen d'accompagnement des individus n'a été proposé à l'issue des entretiens. Vu sous cet angle, l'entretien d'évaluation traduit bien le souci permanent d'une rentabilité financière et d'un contrôle via les chiffres, n'est pas appréhendé comme un outil d'aide à la décision.

Du côté des directeurs de magasin et le DRH, la tendance à une démarche de contrôle de la performance économique et individuelle semble être vérifiée. En effet, les deux directeurs de magasin estiment que l'entretien d'évaluation est un moment privilégié où le cadre doit être noté et contrôlé par rapport à sa performance individuelle (son chiffre d'affaires réalisé, sa contribution durant cette période donnée, ses forces et ses faiblesses, sur les moyens d'y parvenir) et collective (sa place et sa contribution pour l'évolution et la pérennité du magasin).

Pour tenter de comprendre l'importance du contrôle dans le contexte socio-économique martiniquais et plus particulièrement dans une entreprise békée, il nous paraît important de rappeler que le contrôle accru est une pratique ancestrale issue de l'économie de plantation. En effet, le maître n'ayant aucune confiance en l'esclave¹², va instaurer un contrôle exacerbé sur ses tâches par l'instauration du commandeur et des géreurs, qui par le fouet, les sévices, la délation, la visite des cases matin et soir, l'instauration de règles précises sur la quantité de travail à produire et produite quotidiennement par chaque esclave¹³ vont instaurer un contrôle à caractère collectif mais également individuel. Dans la dialectique esclavagiste, l'esclave, en nombre important, est un ennemi. La plantation esclavagiste – une structure atomisée, repliée sur elle – fut ainsi le théâtre d'une vie économique intense mais caractérisée par un jeu subtil d'interdit/transgression, d'entraide, de solidarité et de contrôle. Compte tenu de l'organisation socio-économique du système de plantation fondée sur l'absence de distanciation du maître, ce mécanisme met en présence deux individus dont l'un est amené à prendre conscience que son existence dépend étroitement d'un autre qu'il apprend à identifier dans un premier temps, et à qui il apprend à obéir dans un second : le maître. Omniprésent, ce dernier doit être reconnu et à travers lui ses valeurs, c'est-à-dire l'idéologie esclavagiste. La valorisation de l'esclave est synonyme de trahison à cette idéologie. Ce contrôle est instauré dans un climat de méfiance totale. Cet état de méfiance persiste encore à la Martinique (Mucy, 2003) et la peur de l'autre, en d'autres termes, la méfiance réciproque est un élément

¹² L'esclave n'étant qu'un objet au même titre que du bétail et non un homme.

¹³ Tous ces éléments étaient contenus dans un registre tenu par les nombreux géreurs, cf. Phamphile, *l'histoire antillais*, Édition Désormeaux, Fort de France, 1981,

caractéristique des rapports productifs en Martinique compte tenu du cloisonnement des groupes en présence et de l'encastrement socio-politique des actes de gestion courante.

DISCUSSIONS ET CONCLUSION : UNE AUTO-ÉVALUATION FONDÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DIFFICILE À SE MATÉRIALISER

Au-delà d'un objectif de contrôle dans une conception d'amélioration de la performance collective et individuelle, l'entretien d'évaluation a également pour objectif de faire des ressources humaines un facteur de développement individuel et de régulation des compétences via une introspection. En effet, pour savoir où il veut aller et ce qu'il souhaite faire, l'individu doit se connaître lui-même et ce qu'il est capable de faire. En réalité, cette analyse amène l'individu à s'interroger profondément sur ses compétences actuelles et sur son développement individuel. Ce développement pourra s'opérer par des itinéraires d'apprentissage en fonction des progrès à réaliser. Dans la plupart des cas, l'objectif sous-jacent de l'entretien d'évaluation est de mieux piloter les ressources humaines dans le sens des besoins de l'entreprise. Dans la pratique, l'entretien d'évaluation a également pour fonction d'identifier les besoins de formation. Il peut également être un outil de gestion de carrières. Bref, un outil d'aide à la décision. Il suggère de mettre en œuvre une vraie politique de formation professionnelle en adéquation avec les besoins émergents. L'entretien doit permettre d'adapter les compétences individuelles aux aptitudes réclamées par le poste. Dans notre cas précis, nous pouvons affirmer que cet holding ne favorise pas cette démarche d'auto-questionnement et un développement personnel dans le cadre d'un parcours individualisé. Ici, le développement personnel des cadres n'est pas l'objectif premier. Cette évidente divergence d'objectifs peut s'expliquer par cette focalisation sur la situation économique du groupe compte tenu à la fois de la concurrence et du souci d'assurer la paix sociale. En ce qui concerne ce dernier point, la gestion efficace des conflits par les managers de proximité, dans leur style de commandement, nous renvoie à l'une des orientations de l'entretien mise en lumière par la direction, à savoir, obtenir une meilleure visibilité sur les postures de commandement et sur leur acuité à gérer les conflits sociaux.

Par conséquent, il nous semble salutaire d'apporter ici un éclairage particulier sur les caractéristiques du déni de l'autorité autochtone. En effet, les « confessions » des dirigeants confortent les résultats issus de notre recherche doctorale. Elles nous rappellent que les rapports de commandement entre salariés noirs se doublent singulièrement d'une sujétion esclavagiste ; en d'autres termes, le cadre antillais a du mal à se légitimer en qualité de chef car « être cadre ou chef pour un Martiniquais, c'est pour lui et pour les subordonnés, rejeter ses compagnons de

servitude (les esclaves sur la plantation), c'est s'associer aux maîtres (la direction) et c'est surtout revêtir la fonction du commandeur qui, sur l'habitation, sanctionnait par son fouet. » De manière plus directe : le salarié noir n'aime pas être commandé par un autre noir. L'encastrement cognitif (Mucy, 2003) de ce déni traduit bien la difficulté des cadres locaux à asseoir leur autorité et à exercer leurs compétences différentielles. Favoriser l'intégration d'une posture managériale efficiente et efficace des cadres autochtones semble être un objectif inavoué de la direction générale de cet holding. Cette posture devra se traduire, au quotidien, par une capacité reconnue par les pairs et par la direction, à récompenser, à sanctionner, à se faire accepter en qualité de chef hiérarchique ; en définitive, à diriger une équipe gagnante.

Notre communication se veut plus ouverte et c'est dans cette perspective que nous formulerons des propositions d'actions qui sont importantes pour les sciences de gestion. Par ricochet, elles doivent favoriser des décisions d'actions de la part des acteurs socio-économiques martiniquais : employeurs, praticiens des ressources humaines, salariés, organisations syndicales et salariés afin de leur donner la possibilité et les moyens d'agir sur les réalités et de résoudre les freins que nous avons identifiés lors de nos analyses. Notre propos est simple et consiste principalement à soutenir le changement et à promouvoir des rapports de confiance. La confiance agit en effet dans une relation comme un facteur réducteur de comportements opportunistes : elle reflète la capacité des acteurs ou membres d'une communauté déterminée à se comporter, sans contrainte apparente, de manière à répondre aux anticipations et aux attentes de leurs partenaires ou des autres membres de la communauté concernée. La confiance entre les partenaires implique donc une certaine prévisibilité des comportements, mais suppose aussi que les acteurs partagent un univers commun de jugement sur les comportements (Karpik, 1998). Dans une telle perspective, la dynamique de développement d'une relation entre plusieurs acteurs, plusieurs types de confiance et plusieurs mécanismes de construction de confiance peuvent être identifiés (Reynaud, 1998 ; Usunier et Roger, 1998). Nous en citerons un qui nous intéresse plus particulièrement, la confiance de type « tacite ». Elle se fonde sur des normes ou conventions sociales implicites, que la régularité des pratiques a instituées entre les acteurs. À ce sujet, Usunier et Roger (1998) assimilent la confiance « tacite » à la prévisibilité des comportements qui suggère que quelqu'un est fiable, digne de confiance. Mais la confiance nécessite de développer toutes formes d'échanges, de communication entre les différentes parties prenantes. Mais pour que la confiance puisse se concrétiser à travers le contact, il faut qu'il y ait reconnaissance mutuelle de l'identité de l'autre : « ancien esclave et ancien maître ». Dans notre proposition de portée humaniste, il n'y a plus esclave, ni commandeur, ni maître, seulement

des hommes et des femmes réunis autour d'objectifs économiques et sociétaux afin de moderniser les relations productives en Martinique.

Enfin, cette recherche présente certes des limites. Pour qu'elle soit exhaustive et dans l'objectif d'en apprécier véritablement la portée pour l'ensemble des entreprises martiniquaises, il nous semble qu'elle mériterait d'être menée à une plus grande échelle pour prétendre à une validité générale. Cependant, nos premières conclusions sur la mise en œuvre progressive des pratiques de GRH nous amènent à penser que la réflexion sur la gestion des hommes au travail en Martinique est en pleine mutation et que les premières pratiques de GRH « importées » de la France métropolitaine doivent réellement être mesurées afin d'en évaluer la pertinence et le degré de transposabilité dans un contexte institutionnel particulièrement singulier, situé à 7000 km de Paris.

RÉFÉRENCES

- Ardoino J. et G. Berger. 1986. « L'évaluation comme interprétation », *Pour*, n° 107,
- Ardoino J. et G. Berger. 1989. *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes*
- Bonniol J.J. et M. Vial. 1997. *Les modèles de l'évaluation*, Bruxelles, De Boeck Université
- Brunstein I. et M. Mucy. 2001. « La GRH à la française dans un département d'outre-mer, la Martinique », 3^e Université de printemps de l'audit social, *Stratégies et ressources humaines*, Alger, 19, 20 mai
- Campanole F. 1996. « L'auto-évaluation facteur de transformation des conceptions et des pratiques pédagogiques », *Colloque international de l'ADMEE-Europe*
- Choain L. et P. Moreau 1996. « L'organisation apprenante », *Personnel*, n° 375, décembre
- Deglaine J. et R. François. 2002. « La gestion par les compétences : accélérateur du projet stratégique de l'entreprise et du développement personnel », XIII^e Congrès annuel de l'AGRH, Nantes 21, 22 et 23 novembre, Tome 1
- Dumont J.P. et G. Trépo. 2002. « Le stratégique et le relationnel en GRH : une illustration à partir de l'évaluation des salariés », XIII^e Congrès annuel de l'AGRH, Nantes 21, 22 et 23 novembre, Tome 1
- Festinger L. 1957. « A theory of cognitive dissonance », Row, Peterson et Company
- Hadji C. 1997. *L'évaluation démystifiée*, Paris, ESF Editeur
- Hadji C. 1996. *L'évaluation du personnel, règles du jeu*, Paris, Editions ESF, 1995Piveteau J., *L'entretien d'appréciation du personnel*, Paris, INSEP Editions
- Layole G. 1996. *Les infortunes de l'appréciation d'entreprise à la difficulté de faire vivre l'entretien annuel*, Paris Edition l'Harmattan
- Le Boterf G. 1994. *De la compétence*, Les éditions d'Organisation, Paris

- Le Boterf G.** 1998. *L'ingénierie des compétences*, Les éditions d'Organisation, Paris
- Levy-Leboyer C.** 1996. *Evaluation du personnel, quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Paris, Editions d'Organisation
- Meignant A.** 1992. « Les compétences stratégiques », *Personnel*, n° 336, octobre, p. 29-31
- Morin E.** 1996. « Vivre et penser au quotidien », *Sciences humaines* n° 62
- Mucy M.** 2003. *L'encastrement socio-politique et cognitif des pratiques de gestion des ressources humaines en Martinique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Lyon 3, Université Jean Moulin Lyon 3
- Vial M.** « L'auto-évaluation comme auto-questionnement », *Cahier n° 12, En question*, Université de Provence, Aix-Marseille 1.
- Vial M.** 1995. « Nature et fonction de l'auto-évaluation dans le dispositif de formation », *Revue française de pédagogie*, n° 112

