29ième Congrès AGRH 2008, « A quoi sert la GRH ? » Dakar, 09 au 12 Novembre 2008

Sous l'épée de Damoclès : L'évaluation, entre performance individuelle et dynamique collective

Nathalie TESSIER
ESDES-Université Catholique de Lyon,
ntessier@univ-catholyon.fr
Corinne VERCHER
U. Montpellier III, Corinne.vercher@wanadoo.fr
Isabelle BOURDON
U. Montpellier II, Isabelle.bourdon@polytech.univ-montp2.fr
Florence PALPACUER
U. Montpellier I, palpacuer@wanadoo.fr

Résumé
Les pratiques d'évaluation occupent une place de plus en plus importante dans les politiques RH des entreprises. Leur diffusion s'étend à l'ensemble des secteurs, touchant des activités jusqu'alors largement en retrait de ces pratiques, et s'accompagne d'une instrumentation de plus en plus sophistiquée sous l'impulsion des cabinets de conseil en GRH. Or, force est de constater qu'assez peu de travaux cherchent à comprendre ce que la diffusion et l'instrumentation de ces pratiques ont à nous dire des grandes orientations données à la gestion du travail dans les organisations. L'objet de cette communication est ainsi de montrer que les outils d'évaluation, loin d'être neutres, sont porteurs de visions différenciées de la GRH et au delà, de l'entreprise dans son identité et ses finalités.

Nous analysons tout d'abord la manière dont les courants et problématiques de l'évaluation se structurent, à la fois historiquement et en articulation avec les grandes conceptions de la firme mises à jour en théorie des organisations. Nous distinguons ainsi trois modèles - le marché, le clan, le métier – qui donnent lieu à des déclinaisons spécifiques dans les outils d'évaluation. Cette grille d'analyse permet caractériser les supports d'évaluation utilisés dans 37 organisations, de statuts publics et privés, appartenant à des secteurs d'activité variés et de nationalités diverses en Europe et Amérique du Nord.

L'analyse comparative détaillée de ces supports d'évaluation nous permet de mettre en évidence trois grands types de résultats :

- l'existence d'une prédominance du modèle du marché parmi les entreprises de notre échantillon, chaque outil d'évaluation présentant de manière plus marquée un modèle parmi les trois distingués,
- le caractère contingent de cette prédominance du marché, lié au statut privé et à l'envergure multinationale de l'entreprise,
- l'hybridation des modèles dans les supports, qui articulent toujours plusieurs logiques dans leur construction, le modèle du marché étant principalement associé à celui du clan dans les grandes firmes privées ; ce phénomène traduit, selon les cas, une évolution des entreprises d'un modèle vers un autre, ou une articulation complexe et une mise en tension des modèles dans un même outil d'évaluation.

Mots clés

Evaluation, modèles de la firme, visions de la GRH, tensions, hybridation

1 Introduction

Les pratiques d'évaluation occupent aujourd'hui une place de plus en plus importante dans les politiques RH des entreprises. Leur diffusion s'étend à l'ensemble des secteurs, touchant ainsi des activités jusqu'alors largement en retrait de ces pratiques, et s'accompagne d'une instrumentation de plus en plus sophistiquée sous l'impulsion des cabinets de conseil en GRH. Témoignant de cette tendance, le baromètre RH 2007 de Liaisons sociales – CSC – Entreprise et Personnel[1] indique que plus de 80% des entreprises de plus de 200 salariés sont dotées d'un système formalisé d'appréciation des salariés. Pour les DRH, l'évaluation semble représenter l'outil de gestion des hommes par excellence : 80% d'entre eux déclarent que l'entretien d'évaluation est leur outil favori et 90% l'utilisent pour évaluer la performance des cadres, alors qu'ils n'étaient que 79 % en 2006; 90% des cadres et 74% des non-cadres passent désormais un entretien annuel d'évaluation.

Alors que l'évaluation s'est largement imposée depuis les années 1980, force est de constater qu'assez peu de travaux cherchent à comprendre ce que la diffusion et l'instrumentation de ces pratiques ont à nous dire des grandes orientations données à la gestion du travail dans les organisations. L'objet de cette communication est ainsi de montrer que les outils d'évaluation, loin d'être neutres, sont porteurs de visions différenciées de la GRH et au-delà, de l'entreprise dans son identité et ses finalités.

Dans un premier temps, nous nous livrons à une analyse des grands courants de l'évaluation. Nous mettons en lumière la manière dont ils se structurent historiquement et montrons comment ces courants s'articulent à différentes visions de l'entreprise en théorie des organisations. Trois grands modèles, associant une vision de la firme à un courant d'évaluation, sont mis en exergue : celui du marché, du clan et de la profession.

Ces modèles servent de base à l'élaboration d'une grille d'analyse que nous avons appliquée à un échantillon de trente sept supports d'évaluation utilisés dans des entreprises de nationalité, statut, taille et secteur d'activité variés. L'étude empirique caractérise les modèles d'évaluation présents au sein de l'échantillon, et teste leur caractère contingent en fonction de diverses caractéristiques de l'entreprise. Elle s'intéresse également aux possibilités d'hybridation des modèles dans les supports, traduisant une dynamique d'évolution de l'entreprise d'un modèle vers un autre et/ou une co-existence et « mise en tension » de différents modèles.

[1] Le baromètre RH Liaisons Sociales-CSC et Entreprise et Personnel a été mené auprès de 121 responsables des ressources humaines appartenant à de grandes entreprises françaises et internationales, privées et publiques telles que ADP, BNP Paribas, Dassault, Groupe Danone, La Poste, LVMH, SFR… dans *Liaisons Sociales Magazine*, novembre 2007, p. 71-80.

2 Visions de la firme et courants d'évaluation

L'émergence et l'évolution des pratiques et outils d'évaluation s'inscrivent dans des problématiques plus larges concernant l'entreprise, sa conception et sa finalité, dont les grands principes orientent et structurent les méthodes d'évaluation tour à tour dominantes selon les périodes. Nous nous livrons ici à un essai de synthèse à partir de trois grandes approches historiques, tant de la firme que de l'évaluation, dont les principes fondateurs continuent d'influencer les approches contemporaines de l'évaluation. On distingue l'école managériale classique, qui prône une évaluation scientifique du travail et de la performance (2.1), le courant des relations humaines, qui place la personne au cœur du processus d'appréciation (2.2), enfin, le courant que nous qualifions de « néo-participatif professionnel », qui centre l'évaluation sur les compétences individuelles (2.3).

2.1 L'école managériale classique, ou l'évaluation scientifique du travail et de la performance

Le premier courant d'évaluation s'inscrit dans une vision mécaniste de la firme, portée par la grande époque de l'industrialisation et l'émergence d'une production de masse dans les principaux pays occidentaux à partir du début du 20ième siècle. Le souci majeur des managers et consultants de l'époque, dont Henry Ford et Frédéric Taylor sont restés des figures emblématiques, est de rendre efficace et prévisible le fonctionnement des usines en appliquant les principes de la rationalité scientifique à l'organisation du travail dans son ensemble (Perrow, 1986), et aux pratiques d'évaluation en particulier. L'évaluation s'inscrit ici dans une problématique d'adéquation de l'individu au poste de travail. Elle repose sur des méthodes qui se veulent scientifiques et rigoureuses, l'idée étant d'éliminer toute subjectivité dans le jugement porté par le supérieur hiérarchique.

Dans ce courant, qui pose les grands principes de la démarche d'évaluation, les recherches ont essentiellement porté sur les qualités psychométriques des modes d'évaluation. On y utilise les termes de « notation » et « évaluation ». Le premier renvoie à l'attribution d'une valeur chiffrée à un ou plusieurs critères en relation avec les performances d'un individu. Le second se réfère au poste de travail qu'il s'agit d'analyser pour construire une grille et des critères permettant par la suite de juger l'adéquation de l'homme au poste. Autrement dit, Bosquet (1969) identifie d'un côté les méthodes de classement : il s'agit de ranger les individus occupant la même fonction les uns par rapport aux autres en comparant leur travail ; de l'autre les méthodes analytiques par critères comportant une grille avec des critères retenus pour déterminer le profil d'un individu par rapport à son poste.

Outre l'adéquation au poste, l'approche managériale classique met l'accent sur la mesure des résultats. Parmi les principes tayloriens figure en bonne place la rémunération à la tâche, principal mode de motivation par lequel Taylor envisageait de stimuler l'accroissement des quantités produites. L'encouragement de la performance individuelle fait écho aux changements plus vastes qui s'opèrent durant cette période, avec la montée de valeurs de liberté individuelle que l'on retrouve dans les politiques économiques de libre-échange et de libre entreprise. Quelques décennies plus tard, dans la période d'après-guerre, le principe de la performance individuelle sera repris par l'école néo-classique des organisations, dans le système de direction par objectif (DPO) de Peter Drucker (1952). La démarche d'évaluation est ici centrée sur la fixation des objectifs et l'analyse des résultats atteints. Le collaborateur est jugé selon un principe d'objectivité. Introduite en France dès le milieu des années 1960

par Octave Gélinier, la DPO incorpore parfois certains éléments du courant des relations humaines (2.2), tel le principe de décentralisation, pour se décliner en direction participative par objectifs (DPPO).

Dans une version plus managériale, ce courant se focalise sur la performance des individus et le degré d'atteinte des objectifs fixés. Les attentes en matière de performance sont incorporées dans des échelles de mesure qui peuvent, le cas échéant, associer l'atteinte des objectifs fixés à un niveau moyen de performance, tandis que de bons ou d'excellents résultats supposent un dépassement des objectifs. On parlera alors de « surperformance » selon une notion empruntée aux marchés financiers où elle évoque une valorisation de titre supérieure à l'indice de référence (composé d'une moyenne de titres). Nous y reviendrons, cette analogie entre performance financière et salariale n'est pas anodine.

2.2 Le courant des relations humaines, ou la personne au cœur de la démarche d'appréciation

Les années 1920-30 sont marquées par un large essor du taylorisme conjugué à plusieurs phénomènes qui en stimuleront la remise en cause : les conséquences économiques et sociales de la Grande Crise, la montée du syndicalisme, ainsi que la difficulté idéologique à concilier la doctrine libérale – qui surgit en ce début du siècle et valorise la liberté individuelle – avec un système managérial fondé sur l'obéissance et le contrôle (Perrow, 1986). Les théoriciens et consultants en management développent alors une vision alternative de la firme. La psychologie prend le pas sur l'ingénierie mécanique et les mathématiques comme source de nouveaux savoirs, et la notion de personne socialisée vient remplacer celle d'*homo economicus* chère à la théorie classique. Plutôt qu'un ensemble de rouages mécaniques, la firme est conçue comme un ensemble humain, où les personnes doivent pouvoir simultanément créer du lien social (Mayo, 1945) et participer à un projet commun qui transcende les intérêts individuels (Barnard, 1938). Cette mouvance se prolonge jusque dans les années 1960-70 où nombre de consultants proposent de substituer l'enrichissement des tâches et le management participatif aux principes de standardisation et de spécialisation du travail.

Dans le champ de l'évaluation, Mc Gregor (1969) critique les postulats de l'école classique (la théorie X) selon lesquels, pour que les individus se conforment à leurs descriptions de poste, la direction doit prescrire les tâches, mesurer les résultats, puis récompenser ou punir. Selon lui, l'entretien traditionnel apparaît comme un outil de contrôle qui n'est pas adapté à la véritable nature humaine. Les décalages de perception entre collaborateurs et responsables hiérarchiques, le caractère statique des descriptions de postes face à des compétences évolutives, l'insuffisante prise en compte des dimensions psychologiques dans la rencontre entre évaluateur et évalué, l'environnement plus dynamique et changeant, appellent une démarche alternative d'évaluation – inscrite dans la Théorie Y.

Le courant des relations humaines met ainsi l'accent sur la motivation individuelle et propose l'entretien « d'appréciation » en tant que moment clé dans la mise en œuvre d'un management participatif. Les vertus du dialogue sont mises en avant, et l'appréciation doit répondre aux besoins de feed-back, de réalisation et de dépassement de soi des individus. On retrouve ici l'influence déterminante de la psychologie, la question de l'objectivité devenant secondaire. L'accent est mis sur la qualité de l'échange qui doit permettre de renforcer la confiance, la motivation et de fonder « *un contrat mutuel* » entre apprécié et appréciateur (Cadin et al., 2002). L'entretien vise à aider le collaborateur et à lui permettre de se développer. Il met aussi l'accent sur la capacité de l'individu à s'inscrire dans un collectif, à

jouer le jeu du travail d'équipe et cultiver des relations interpersonnelles harmonieuses au sein de l'organisation. Cette place accordée à la confiance et aux valeurs communes en tant que modes de coordination du travail est soulignée par Ouchi (1980) qui s'y réfère en tant que modèle du « clan ».

En passant de l'évaluation à l'appréciation, la sémantique valorise la dimension humaine et rend compte de la dimension subjective de l'appréciateur. Pour Vinot (1976), elle traduit un passage de l'évaluation « sanction » à l'évaluation « mise au point ». Dans le premier cas, la notation est réalisée exclusivement par le supérieur qui va juger et sanctionner. Dans le second, supérieur et collaborateur réfléchissent ensemble, et le principe d'interaction guide l'entretien qui peut être précédé d'un travail préalable réalisé par chaque partie pour ensuite échanger des points de vue différenciés. Dans l'appréciation « mise au point », le hiérarchique a un rôle de conseil et la communication n'est pas unilatérale, elle repose sur un échange qui se veut constructif. Le système de motivation repose ici sur la réalisation de l'individu et son potentiel d'évolution au sein du groupe.

Selon Bosquet (1969), les systèmes d'appréciation du personnel évoluent durant cette période pour inclure les caractéristiques suivantes :

- analyse du potentiel, des compétences, du développement personnel ;
- amélioration de la communication entre responsable hiérarchique et collaborateur ;
- formation à l'entretien d'appréciation ;
- management décentralisé et participatif.

Les méthodes d'appréciation typiques de ce courant incluent l'appréciation de groupe, la méthode des incidents critiques de Flanagan (1954) et, comme évoqué précédemment, la direction participative par objectif.

2.3 Le modèle néo-participatif professionnel, ou l'évaluation des compétences

Le troisième grand courant qui marque l'évolution des pratiques et théories de l'évaluation est centré sur la notion de compétence. Dès le début des années 1990, des théoriciens-consultants en organisation tels que Guy Le Boterf (1990, 1998, 2000) en France proposent d'adosser la compétitivité de l'entreprise à l'évolution des compétences de ses salariés. Enrichie par les apports de la théorie de la contingence, la conception de l'organisation qui se diffuse à l'époque puise dans le modèle japonais du toyotisme (Aoki, 1990), le modèle suédois associé à Volvo, ou encore le mouvement de la « work performance reform » aux Etats-Unis (Kochan et Osterman, 1994 ; Appelbaum and Batt, 1994). Il s'agit d'expliquer le succès du Japon, de l'Allemagne, ou de certains pays d'Europe du Nord, qui contestent alors l'hégémonie américaine, par un investissement supérieur dans les ressources humaines de leurs entreprises, notamment dans les industries manufacturières telles que l'automobile.

Reprenant à son compte les principes du management participatif, ce courant prône un fort enrichissement du travail, également justifié par l'élévation générale des niveaux de formation et de qualification. Il trouve de ce fait dans le modèle de la profession (Osterman, 1987) une seconde source d'inspiration, issue de l'observation des métiers autorégulés à fort niveau d'expertise (médecins, avocats, chercheurs…) et soulignant d'une part, la forte autonomie du salarié, d'autre part, l'impératif de développement permanent des compétences

dans des activités évolutives. Les tenants du toyotisme, par exemple, n'hésitent pas à considérer que les nouveaux métiers de l'industrie automobile rivalisent en complexité avec les « professions » traditionnelles.

Dans un environnement plus incertain, la compétence va donc nourrir la capacité de réaction et d'adaptation de l'individu (Cadin et al., 2002). Elle se comprend comme une interaction dynamique entre savoir théorique, savoir-faire lié à l'expérience et savoir être qui renvoie aux comportements (Aubret, Pigeyre, et Gilbert, 1993 ; Cadin et al., 2002; Rouby et Thomas, 2004). L'ensemble de ces savoirs va être mobilisé par les individus afin de réaliser les missions qui leurs sont confiées (Peretti, 2001). La compétence ne se manifeste que dans l'action, c'est-à-dire en situation de travail (Everaere, 2000). Elle est donc indissociable de l'action et des systèmes qui se mettent en place dans l'interaction entre acteurs (Cazal et Dietrich, 2003). Dans ce modèle, l'appréciation va donc porter sur les compétences des individus, en référence à des listes d'emploi types ou des référentiels de compétences. L'évaluation de la compétence va alors souvent se faire par une analyse des écarts entre les compétences requises et celles réellement mises en œuvre, motivant l'élaboration d'actions de formation (Le Boterf, 1990). Dès lors, l'appréciation s'inscrit dans un processus décisionnel en matière de formation et de carrière, avec pour double objectif le perfectionnement du métier et l'évolution professionnelle des individus (Gilbert et Thionville, 1990).

2.4 Une typologie en trois modèles, au cœur des contradictions contemporaines ?

Le tableau 1 reprend les grandes caractéristiques des trois courants d'évaluation distingués, chacun étant porté par une vision de la firme dont nous avons souligné non seulement la contingence historique, l'émergence de chaque courant répondant à des besoins spécifiques des entreprises selon les périodes, mais aussi la permanence, les principes fondateurs de ces différents courants pouvant ressurgir, sous des formes renouvelées, au cours du temps[2].

Tableau 1 : Trois grands modèles de la firme et de l'évaluation

	Modèle du marché **Evaluation-notation** **Ecoles managériales classiques et néo-classiques**	**Modèle du clan** **Evaluation-dialogue** **Courant des relations humaines**	**Modèle néo-participatif professionnel** **Evaluation- développement** **Courant basé sur les compétences**
Conception de la firme et de ses relations aux individus	L'entreprise en tant que système mécanique, recherche de stabilité/fiabilité Individualisme : liberté individuelle, fondement contractuel de la relation à l'entreprise	L'entreprise en tant que système humain constitué pour une cause commune, recherche de liens sociaux épanouissants, transcendance Personne socialisée, fondements sociaux et normatifs (valeurs) de	L'entreprise comme système d'apprentissage et d'innovation, recherche de synergies/flexibilité Les compétences comme fondement des parcours professionnels et de la performance de l'entreprise

[2] Cette synthèse est nécessairement simplificatrice et ne rend pas compte des nombreuses ramifications potentiellement identifiables entre les courants considérés, telles que l'influence de l'école classique dans la démarche de construction d'emploi-type utilisée par le courant des compétences.

		la relation à l'entreprise	
Objet de l'évaluation	L'individu : sa personnalité, ses traits psychologiques (ponctualité, sérieux, empressement...), ses résultats (DPO)	L'individu : son épanouissement, son développement personnel, sa carrière, sa motivation et sa participation au collectif de l'entreprise	Les compétences et le développement humain avec pour objectif la formation et la carrière
Méthode dominante	Notation globale ou avec un nombre restreint de critères Echelle de notation quantitative Outils : profils de poste, grilles de définition des objectifs	Entretien d'appréciation centré sur le dialogue, l'échange Auto-évaluation Feed-back Outils : Echelle d'appréciation qualitative, questions ouvertes	Entretien d'évaluation centré sur l'analyse des écarts entre compétences requises pour les postes et compétences mises en œuvre Outils= référentiels de compétences

Source : les auteurs.

Les systèmes d'évaluation contemporains trouvent leurs origines dans ces différents courants et sont la plupart du temps amenés à en combiner les apports (Trépo et al., 2002). Ils tentent ainsi de répondre à une diversité d'objectifs (mesure des résultats, dialogue et projet personnel, développement des compétences), dont certains auteurs soulignent qu'ils peuvent être difficiles à intégrer et concilier dans une même démarche d'évaluation (Meyer et al., 1965 ; Beer, 1981 ; Aubret et al., 1993). Ce sont ces difficultés potentielles que nous souhaitons souligner en mettant à jour les spécificités des trois écoles et leurs caractères parfois contradictoires.

D'un côté, l'approche managériale classique se renforce avec un accroissement de la précision et de l'objectivation des dispositifs, leur application à toutes les étapes de la gestion des ressources humaines (recrutement, carrière…) et dans une variété accrue de situations[3], les pressions financières croissantes s'exerçant sur les entreprises n'étant probablement pas étrangères à cette intensification des pratiques d'évaluation, associée à la recherche de « surperformance ». D'un autre côté, la démarche d'appréciation des savoir-être et des compétences relationnelles fait l'objet d'une attention accrue. S'inscrivant dans le paradigme de la gestion des contradictions (Brabet, 1993), Trépo et al. (2002) soulignent les tensions à l'œuvre dans cette mixité des pratiques, entre juger (contrôle des résultats…) et développer (dialogue, orientation…), améliorer la performance collective et fixer des objectifs individuels, s'inscrire dans le long terme et garantir les résultats sur le court terme…

Leurs interrogations font échos aux analyses récentes des modes de management des cadres dans les grands groupes, qui tendent à évoluer d'un modèle clanique vers un modèle du marché, par une contractualisation croissante de la relation d'emploi et la systématisation des entretiens d'évaluation dont dépendent tant les bonus de rémunération que le maintien en poste des cadres (Palpacuer, Seignour, Vercher, 2007). Pour autant, les nouvelles pratiques de management font la part belle aux facteurs culturels, à l'adhésion du cadre aux valeurs de l'entreprise et son implication dans le travail d'équipe.

C'est l'existence de telles contradictions que nous avons voulu vérifier par l'étude des supports d'évaluation utilisés dans des grandes entreprises de statuts, secteurs et nationalités divers. Au regard de nos précédents travaux, le modèle du marché devrait occuper une place

[3] On en citera pour exemple le 360°, où les cadres sont évalués par leurs subordonnés, ou encore les nouvelles pratiques d'auto-évaluation.

prépondérante dans les supports utilisés par les grandes firmes multinationales, notamment celles d'origine anglo-saxonne et/ou opérant dans les secteurs très évolutifs des nouvelles technologies et du conseil. Par contraste, nous supposons que d'autres modèles pourraient être plus prégnants dans des firmes de statut coopératif (modèle du clan) ou public (modèle néo-participatif dans le cadre des programmes de reconversion professionnelle, par exemple). Les firmes d'Europe continentale pourraient également rester plus proches du modèle clanique traditionnellement associé à la gestion des cadres, tandis que les secteurs industriels tels que l'automobile ont historiquement servi de référence à la construction du modèle néo-participatif professionnel. Dans les grandes firmes ayant adopté le modèle du marché, nous nous interrogeons sur ses modalités d'articulation au modèle du clan : retrouve-t-on la contradiction apparente pointée par la littérature ? Le « marché » est-il systématiquement associé au « clan » dans sa mise en œuvre ?

3 Méthode d'étude empirique des supports d'évaluation

En référence aux grands courants théoriques discutés précédemment, nous avons construit une grille d'analyse (3.1) en vue de caractériser les supports utilisés dans trente sept organisations (3.2), selon une méthode d'analyse qualitative et quantitative des données (3.3).

3.1 La construction d'une grille d'analyse

En vue de caractériser les supports d'évaluation, la construction de notre grille d'analyse s'est appuyée sur un processus itératif, partant de notions théoriques issues de la littérature pour explorer les contenus de quelques supports d'évaluation analysés à titre exploratoire. Ce processus nous a conduits à élaborer la grille ci-dessous (tableau 2), où nous nous référons au courant de l'évaluation scientifique des performances en tant que « modèle du marché », tandis que le « modèle du clan » est associé au courant participatif d'appréciation, et celui du « métier » à l'approche basée sur les compétences.

Tableau 2 Caractérisation des modèles d'évaluation

	Marché	**Clan**	**Métier**
Qu'est-ce qui est évalué ?	Résultats /Objectifs individuels Innovation Orientation client	Savoir être collectifs Valeurs relationnelles	Compétences Savoir Faire Expertise Technique
Comment ?	Sophistication de la mesure Résultats précis et chiffrables Sur-performance	Flous Participation du collaborateur Auto-évaluation	Référentiel Emplois types
Dans quels objectifs ?	Sanction / récompense (maintien en poste, rémunération)	Satisfaction, projets des salariés	Formation

Source : les auteurs

3.2 Recueil des données et description de l'échantillon

Notre échantillon est constitué de supports d'évaluation destinés à une population de cadres, managers et opérationnels. Trente sept supports ont été collectés auprès de DRH et RRH au sein d'entreprises appartenant aux secteurs privé, public ou coopératif. Il s'agit d'un échantillon de convenance compte tenu de la difficulté de collecte liée notamment au caractère confidentiel, pour la plupart des entreprises, des supports recueillis. La collecte des supports d'évaluation s'est échelonnée sur une période de deux ans, de 2005 à 2007.

Notre échantillon se caractérise comme suit au regard des facteurs de contingence retenus pour notre étude (cf. annexe 1):

- statut de l'entreprise : privé (27), public (4) et secteur coopératif (6);
- nationalité : américaine et anglaise (5), Europe continentale et assimilé (32)
- secteur d'activité : industries (14), services (13), NTIC et conseil (10)
- envergure géographique: multinationale (22) ou domestique (15).

La plupart des entreprises de notre échantillon appartiennent au secteur privé, et sont de nationalité européenne. Elles se répartissent de façon relativement équilibrée entre industrie, services, et NTIC / conseil que nous avons regroupé au regard de nos hypothèses de diffusion du modèle du marché. On note une légère prédominance des multinationales par rapport aux firmes domestiques.

Ces caractéristiques ne sont pas toutes indépendantes les unes des autres, ainsi qu'en atteste le test exact de Fisher[4] présenté dans le tableau 3. A une exception près (une entreprise de statut coopératif), les 22 multinationales de l'échantillon sont de statut privé, alors que les entreprises d'envergure domestique ont des statuts divers. Les multinationales prédominent également parmi les entreprises anglo-saxonnes – cette relation n'est pas significative – et dans les secteurs de l'industrie et des NTIC / conseil, tandis que les entreprise domestiques sont plus nombreuses dans les services.

Tableau 3 : Caractéristiques de l'échantillon étudié

		Multinationale	Domestique	Valeur du p de Ficher
Statut	Privé	21	6	0,0003
	Public ou coopératif	1	9	
Nationalité	Anglo-saxonne	5	0	0,06
	Europe cont. et ass.	17	15	
Secteur	Industries	12	2	0,0003
	NTIC et Conseil	7	3	
	Services	3	10	

[4] Le test de Fisher est adapté à des échantillons de petite et moyenne tailles (jusqu'à n=100). Il s'agit d'un test non-paramétrique permettant d'identifier l'existence de relations significatives entre plusieurs variables dans l'échantillon étudié, sans pour autant autoriser de projection sur une population mère.

3.3 L'analyse des données

Afin d'analyser les supports d'évaluation de chacune des entreprises de notre échantillon, nous avons construit un tableau regroupant une série d'indicateurs pour opérationnaliser notre grille d'analyse (cf. annexe 2). Ces indicateurs portent à la fois :

- Sur l'objet de l'évaluation (le « quoi ») : s'agit-il, par exemple, de mesurer des résultats individuels, d'apprécier des savoir-être collectifs ou encore d'évaluer des savoir-faire techniques ?... ;
- Sur la méthode d'évaluation (le « comment ») : privilégie-t-on la quantification à l'aide d'échelles de mesure sophistiquées accordant une large place à la surperformance ? A-t-on recours au mode participatif en laissant un espace à l'auto-évaluation ? Privilégie-t-on l'utilisation systématique des emplois-types et des référentiels de compétences ? … ;
- Sur la finalité de l'évaluation (le « pourquoi ») : s'agit-il de sanctionner en conditionnant, par exemple, le maintien dans l'emploi à l'atteinte de résultats ? De récompenser en articulant évaluation et rémunération au travers de l'instauration de bonus ? De qualifier, planifier, anticiper en reliant l'évaluation à une politique de formation et de gestion des parcours et des mobilités ? …

La présence de chaque indicateur dans le support d'évaluation a été repérée, illustrée et quantifiée par des items significatifs que nous avons extraits du support pour en analyser le sens et les comptabiliser.

Nous avons ainsi identifié un modèle prédominant (clan, marché ou métier) dans chaque support, en comptant notamment le nombre d'items relatifs à celui-ci par rapport au nombre total d'items, et combien de pages y étaient consacrées par rapport au nombre total de pages dans le support. Sur un plan plus qualitatif, nous avons étudié la structuration et l'agencement du support : par quel type de modèle commence-t-il ? Par lequel finit-il ? Quels sont ses grandes parties et leurs intitulés ?

Dans cette grille d'analyse (cf. annexe 2), des synthèses intermédiaires rendent compte de la présence plus ou moins forte de chaque modèle, puis une conclusion globale donne un classement des modèles pour chaque support[5] : clan dominant avec présence du marché et du métier, marché dominant mais coexistant avec des valeurs représentatives du clan et des indicateurs métier, etc.

Avant d'appliquer notre méthode d'analyse à l'ensemble de l'échantillon, nous avons effectué un premier test portant sur quatre supports d'évaluation reflétant la diversité des entreprises constituant notre échantillon. Ces mêmes supports ont été analysés séparément par les quatre auteurs. La confrontation des résultats obtenus a permis d'améliorer la pertinence et la robustesse du cadre d'analyse en affinant les indicateurs et les modalités du codage.

Notre analyse s'est heurtée à certaines limites relatives à la fois à la constitution de notre échantillon et à la nature des données recueillies. Ainsi, les entreprises du secteur public et celles de nationalité anglo-saxonne sont peu représentées dans notre échantillon. L'analyse des facteurs de contingence des modèles d'évaluation s'en trouve parfois limitée. Par ailleurs, certains supports n'explicitent pas l'articulation entre l'évaluation et les autres pratiques de GRH (rémunération, formation, carrière, départ…) auxquelles elle peut être plus ou moins fortement reliée (obtention d'un bonus, par exemple). Cela nous conduit à bien définir et

[5] Le codage est le suivant : marché = 1, clan = 2, métier = 3, donnant lieu à 6 combinaisons possibles : 123, 132, 213, 231, 312, 321.

circonscrire la portée de notre étude en précisant que les pratiques d'évaluation sont ici analysées exclusivement au travers des supports d'évaluation utilisés et fournis par les entreprises.

4 Résultats

L'analyse de contenu des supports d'évaluation nous permet de mettre en évidence trois grands types de résultats :

- l'existence d'une prédominance de l'un des trois modèles – clan, métier, ou marché – dans l'outil d'évaluation de chaque entreprise, et celle du marché sur l'ensemble de notre échantillon ;
- le caractère contingent de cette prédominance, en fonction du statut, du secteur d'activité, de la nationalité de l'entreprise et de son envergure géographique ;
- l'hybridation des modèles dans les supports, traduisant une dynamique d'évolution de l'entreprise d'un modèle vers un autre et/ou une co-existence et « mise en tension » de différents modèles dans un même outil d'évaluation.

4.1 Une prédominance du modèle du marché

Au sein de notre échantillon, le modèle d'évaluation qui prédomine est celui du marché (tableau 4). Il occupe la première position du classement établi dans plus de la moitié des supports, alors que le métier n'arrive en tête que dans moins de 30% cas. Enfin, seuls 8 supports se structurent autour d'une prédominance du modèle du clan.

Tableau 4 : Fréquence de distribution des modèles d'évaluation dans les supports

Modèle n°1	Nombre de supports
Marché	18
Métier	11
Clan	8
Total	37

Typiquement, un support d'évaluation incarnant le modèle du marché débute par une partie consacrée à l'évaluation de résultats/objectifs individuels chiffrés. Ces derniers sont mesurés au travers d'échelles incluant, dans la plupart des cas, plusieurs niveaux de surperformance, c'est à dire de performance supérieure aux résultats attendus. C'est le cas lorsqu'il est prévu d'attribuer un score allant 0 à 150 % ou lorsque les échelles incluent des mesures telles que : « va au-delà des résultats attendus » et « atteint des résultats exceptionnels ». Les items représentatifs du marché valorisent pour l'essentiel les résultats individuels, l'innovation et l'orientation client. En voici quelques exemples : « Volonté permanente de répondre aux attentes de ses clients (internes ou externes) voire de les dépasser », « Se responsabilise sur la réalisation de ses objectifs », « Ses résultats dépassent, de façon très significative, ceux escomptés, même lorsque des missions complexes lui sont confiées », « Accountability for results », « Customers orientation », etc.

Par contraste, les items représentatifs du modèle du clan mettent en lumière des valeurs relationnelles et savoir-être collectifs. Par exemple : « Coopère facilement et aime travailler en groupe », « Se sent solidaire des objectifs de l'équipe », « Gère efficacement son équipe en veillant au développement personnel de chacun », « Est apprécié de tous pour ses idées et sa vision », « Connaissance et transmission des valeurs de l'entreprise », « Contribution à un projet dépassant le cadre du poste ». Une large place est accordée à la satisfaction et au développement des salariés, à leurs projets et désirs d'évolution, et le support prévoie un espace permettant l'expression du collaborateur dans la procédure d'évaluation.

Un support structuré autour du modèle du métier débute quant à lui par une partie consacrée à « la maîtrise du poste et des compétences associées ». Ce sont alors les « savoir-faire métier, savoir-faire produit » qui sont évalués. Les items les plus significatifs du modèle du métier sont les suivants : « Est reconnu comme un expert dans son domaine de compétence », « Autonomie et maîtrise des procédures et des techniques », « Compétences démontrées dans le secteur d'activité ». L'évaluation est le plus souvent articulée à la formation.

4.2 Des modèles d'évaluation contingents

Nos précédents travaux nous ont permis de formuler l'hypothèse selon laquelle les modèles d'évaluation sont liés à divers facteurs de contingence. Afin de mettre à jour ces relations, nous avons utilisé le test exact d'indépendance de Fisher pour effectuer des analyses de variances relatives aux facteurs de contingence identifiés.

Dans un premier temps, nous avons retenu le statut de l'entreprise comme facteur de contingence des pratiques d'évaluation. Le tableau 5 permet d'observer que le modèle d'évaluation de référence est ici lié au statut de l'entreprise. En effet, la majorité des entreprises de statut privé utilisent le marché comme modèle d'évaluation principal, alors que les entreprises à statut coopératif ou public privilégient les modèles du clan ou du métier.

Tableau 5 : Modèles d'évaluation et statut juridique de l'entreprise (p = 0.00014)

Statut	**Modèle d'évaluation**			
	Marché	Clan	Métier	Total
Privé	18	5	4	27
Public	0	0	4	4
Coopératif	0	3	3	6
Total	18	8	11	37

En relation avec ce premier résultat, le tableau 6 indique une forte association entre l'envergure multinationale de la firme et son orientation vers un dispositif d'évaluation de type marché, confirmant les tendances plus qualitativement mises à jour et analysées dans nos précédents travaux (Palpacuer, Seignour, Vercher, 2007). Par contraste, les entreprises qui n'opèrent que dans l'hexagone utilisent des dispositifs d'évaluation plus orientés « métier » et « clan ».

Tableau 6: Modèles d'évaluation et envergure multinationale de l'entreprise (p = 0.0013)

Envergure géographique	Modèles d'évaluation			
	Marché	Clan	Métier	Total
Multinationale	16	3	3	22
Domestique	2	5	8	15
Total	18	8	11	37

Nous avions également émis l'hypothèse d'une contingence des pratiques d'évaluation liée à la nationalité de la firme. Comme indiqué dans le tableau 7, les entreprises anglo-saxonnes privilégient effectivement le modèle du marché dans leur outil d'évaluation. Malgré leur faible présence dans l'échantillon, la relation entre modèle d'évaluation et nationalité est significative, en raison d'une répartition nettement plus équilibrée des supports de firmes européennes entre les trois modèles étudiés.

Tableau 7 : Modèles d'évaluation et nationalité de l'entreprise (p = 0,02)

Nationalité	Modèles évaluation				
		Marché	Clan	Métier	Total
	US-UK	5	0	0	5
	Europe	13	8	11	32
	Total	18	8	11	37

L'analyse des modèles d'évaluation utilisés en fonction des secteurs d'activité des entreprises est également riche d'enseignements (tableau 8). C'est ici le secteur des services qui se démarque, avec une prépondérance des supports orientés métiers, à la fois de l'industrie et des secteurs plus volatiles, des NTIC et du conseil, plus orientés vers une approche de type marché. Notons que la forte présence d'entreprises publiques et coopératives dans ces activités de service (9 sur 13) contribue probablement à cette orientation métier. Par contraste, seules deux entreprises des nouvelles technologies – d'envergure régionale et non mondiale – se réfèrent aux modèles du clan ou du métier.

Tableau 8 : Modèles d'évaluation et secteurs d'activité (p = 0.030)

	Modèles d'évaluation			
Secteurs	Marché	Clan	Métier	Total
Industrie	8	3	3	14
NTIC & Conseil	8	1	1	10
Services	2	4	7	13
Total	18	8	11	37

4.3 L'hybridation des modèles d'évaluation

Ayant identifié une forte orientation « marché » dans les supports d'évaluation des multinationales, notamment anglo-saxonnes, de notre échantillon, nous avons également cherché à savoir si, ainsi que le laisse entendre la littérature discutée précédemment, cette prégnance du marché était associée à un recours simultané au modèle du clan, traduisant des attentes en partie contradictoire vis-à-vis des salariés et une mise en tension potentielle dans leurs processus d'évaluation. Plus généralement, nous nous sommes intéressées aux formes d'hybridation par lesquelles plusieurs modèles pouvaient s'articuler dans un même support. A cet effet, nous avons testé l'existence d'une relation entre l'envergure internationale des entreprises et différentes hybridations observables dans leurs supports d'évaluation (tableau 9). Fortement significative, cette relation fait bien apparaître une hybridation des modèles qui se décline, chez la multinationale, dans un couplage marché/clan.

Tableau 9 : Envergure de l'entreprise et hybridation des modèles d'évaluation (p = 0.0039)

	Marché + clan	Marché + métier	Clan + marché	Clan + métier	Métier + marché	Métier + clan	Total
Multinationale	12	4	2	1	0	3	22
Domestique	1	1	2	3	3	5	15
total	13	5	4	4	3	8	37

En observant ces résultats à la lumière des analyses managériales conduites dans nos recherches précédentes, cette hybridation marché/clan peut témoigner de deux grandes dynamiques observables dans les grandes multinationales contemporaines.

Dans certains cas, et notamment au sein des grandes firmes européennes, cette articulation rend compte d'une dynamique de transition d'un modèle traditionnel de type clanique (rappelons qu'il s'agit de la gestion des cadres) vers un recours croissant au modèle du marché. Sous l'influence de la globalisation de leur stratégie, et de l'internationalisation concomitante de leur politique de recrutement et de gestion des cadres, les grandes firmes européennes adoptent, à des degrés divers selon leur stade de globalisation, un modèle managérial centré sur les principes du marché qui vient alors s'immiscer – parfois brutalement – dans les modes claniques de management qui continuent sous certains aspects à être présents. Cette dynamique s'illustre bien dans un cas de grande firme européenne dont le support d'évaluation est rédigé à la fois en français et en anglais. Une place centrale y est accordée à l'évaluation d'objectifs et résultats individuels, de nombreux items valorisent l'innovation et la prise de risque, ainsi que la culture du résultat et l'orientation client. Pour autant, le support d'évaluation montre que le clan est encore présent chez cette entreprise avec des items ayant traits « aux rapports aux autres » et valorisant « l'esprit de groupe » et le « développement des autres ». En outre, dans le support, l'évaluation s'articule à l'évolution de carrière, et non à l'attribution de bonus ou au maintien en poste, comme cela est le cas dans la forme la plus aboutie du modèle du marché. On observe le même type de transition chez une entreprise américaine appartenant à un grand groupe anglo-saxon considéré comme un fleuron du management participatif par le mouvement « work performance reform » du début des années 1990 aux Etats-Unis.

Dans d'autres cas, et tout particulièrement dans les multinationales anglo-saxonnes rompues aux principes managériaux du modèle du marché, la persistance d'éléments du clan permet de faire face à certains effets pervers en termes de difficulté de fidélisation des collaborateurs, ou de carences des dynamiques collectives pour autant nécessaires à une

structuration en groupes projet. Tout se passe alors comme si le modèle pur du marché ne suffisait pas à assurer la performance recherchée par ces entreprises, les conduisant à introduire ou maintenir dans leur support d'évaluation, à côté de l'orientation business et de la surperformance individuelle, une valorisation des savoir-être collectifs et des valeurs relationnelles. La littérature décrivant un management « basé sur le marché » inclut d'ailleurs, à côté des préceptes classiques discutés précédemment, une nécessaire adhésion des salariés aux orientations et aux valeurs de l'organisation (Ellig et Gable, 1995). La présence du clan dans des configurations à dominante de marché, loin de se limiter à des situations exceptionnelles ou transitoires, en deviendrait alors un élément constitutif, permettant de mobiliser les facultés d'adhésion des cadres à une mission fédératrice qui continuerait de porter, sinon dans les pratiques, du moins dans les imaginaires, le fonctionnement collectif de l'organisation, en dépit des pressions exercées par l'évaluation des performances individuelles.

5 Conclusion

Notre étude met à jour trois grandes logiques différenciées de l'évaluation, articulées à des visions distinctes de la firme, et analyse leur traduction dans les supports d'entretien individuels d'appréciation de la population d'encadrement, établis et mis en œuvre par un échantillon d'entreprises. L'étude empirique met ainsi en lumière trois grands types de résultats :

- l'existence d'une prédominance de l'un des modèles – clan, métier, ou marché – dans l'outil d'évaluation de chaque entreprise,
- le caractère contingent de cette prédominance, en fonction du statut, de la taille, du secteur et de la nationalité de l'entreprise,
- l'hybridation des modèles dans les supports où s'articulent toujours plusieurs logiques, avec une prédominance de l'hybridation marché/clan dans les grandes multinationales.

Ces résultats viennent confirmer des tendances mises à jour et analysées dans nos précédents travaux. Elles traduisent à la fois une globalisation des modes managériaux, avec une diffusion accrue du modèle du marché au sein des multinationales, et la coexistence des valeurs du marché (performance, individualisation et contractualisation des relations de travail) avec celles du clan (valorisation de l'esprit d'équipe, forte adhésion aux valeurs de l'entreprise), plaçant ainsi les acteurs de l'entreprise au centre de tensions parfois largement contradictoires. Dans le programme de recherche qui s'ensuit, d'une part nous envisageons d'améliorer la structure de notre échantillon en nous procurant des supports d'évaluation en provenance des multinationales anglo-saxonnes ; d'autre part afin de mener une analyse qualitative plus approfondie du type de tensions véhiculées par le couplage marché/clan dans ces systèmes d'évaluation et de mettre en évidence plus finement des tendances d'évolution nous proposons un travail longitudinal basé sur des entretiens semi-directifs auprès de RH et managers.

D'ores et déjà, en montrant que les outils d'évaluation traduisent les grandes tendances d'évolution des modes managériaux, tout autant qu'ils participent à leur dynamique, cette étude nous conduit à souligner que les outils de GRH, loin d'être neutres, sont porteurs d'idéologies qu'il revient au chercheur de repérer, mettre à jour et expliciter .

Bibliographie

Aoki M. (1990), “Toward an Economic Model of the Japanese Firm”, *Journal of Economic Literature*, vol. 28 n°1, p. 1-27 (Publié dans *Problèmes Economiques,* n° 2.225, 15 mai 1991 sous le titre : "Le Management Japonais : Le Modèle J de Aoki", p. 1-14.)
Appelbaum E., Batt R., (1994), *The New American Workplace*, Ithaca, New York, ILR Press.
Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. (1993), *Savoir et pouvoir- Les compétences en question*, PUF, Paris.
Barnard, C. (1938) *The functions of the executive*, Cambridge, MA.
Beer M. (1981), « Performance Appraisal: Dilemmas and Possibilities », *Organizational Dynamics*, Winter, p.24-36.
Bosquet R. (1969), « Evolution des objectifs-Affinement des techniques », *Personnel*, mai.
Brabet J. (coord) (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, Paris
Cazal, D., & Dietrich, A. (2003). « Compétences et savoirs : quels concepts pour quelles instrumentations ? ». In A. Klarsfeld & E. Oiry (Eds.), *Gérer les compétences- Des instruments aux processus*. Paris.: Vuibert

Drucker P. (1952), *The Practice of Management*, HarperCollins Publications.

Flanagan, J. C. (1954), “The Critical Incident Technique”, *Psychological Bulletin*, 51 (July), p.327-357.

Gilbert P., Thionville R. (1990), *Gestion de l’emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*, ESF/EME.
Ellig, J. et Gable W. (1995) « The rise of market-based management », *The Freeman : Ideas on Liberty*, Vol. 45, n°7, Foundation of Economic Education, www.fee.org.
Everaere C. (2000), « La compétence : un compromis multidimensionnel fragile », *Gestion 2000*, n°4, juillet-aout, p. 53-71
Le Boterf G. (1990), *Comment investir en formation*, Les éditions d'organisation, Paris.
Le Boterf G. (1998), *L’ingénierie des compétences*, Les éditions d'organisation, Paris.

Le Boterf G. (2000), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Les éditions d'organisation, Paris.
Mayo, E. (1945) *The social problems of an industrial civilization*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
McGregor D. (1969), *La dimension humaine de l’entreprise*, Gauthier-Villars, Paris.

Meyer H.H., Kay E., French J. (1965), “Split Roles in Performance Appraisal”, *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 279-287.

Kochan T. A. et P. Osterman (1994), *The Mutual Gain Enterprise*, Boston, Harvard Business School Publications

Osterman, P. (1987) "Choice among alternative internal labor market systems." *Industrial Relations*, vol. 26 n°1, p. 46-67.
Ouchi, W. G. (1980), "Markets, bureaucracies and clans." *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.
Palpacuer, F., Seignour A., Vercher C. (2007), *Sorties de cadre(s): le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Ed. La Découverte, Coll. Entreprise et Société.
Peretti, J.-M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2ième ed.). Paris: Vuibert

Perrow, C. (1986), *Complex Organizations: A Criticial Essay*. (Third edition). McGraw-Hill Publishers.

Rouby, E., et Thomas, C. (2004). « La codification des compétences organisationnelles. L'épreuve des faits ». *Revue Française de Gestion, 149*, p.51-68.
Trépo G., Estellat N., Oiry E. (2002), *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?* , Editions d'Organisation, Paris.
Vinot P. (1976), « Système d'évaluation et organisation », Thèse pour le Doctorat de Spécialité 3ième cycle Economie et Administration des Entreprises, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille.

ANNEXE 1 :

Caractéristiques détaillées de l'échantillon

Codage :
Statut de l'entreprise :1=privé, 2=public, 3=coopératif
Nationalité :1= Etats-Unis et Grande Bretagne, 2= Europe et assimilés
Secteur d'activité :1=NTIC, 2=conseil, 3= services, 4= industries, 5=banque /assurance
Etendue de son champ d'activité et de sa configuration : 1= multinationale, 2= non multinationale

ENTREPRISE[6]	statut	nationalité	secteur	multinationale	Classement
A B	1	2	1	1	123
AD	2	2	3	2	321
AL	1	2	1	1	123
ATK	1	1	2	1	132
BPO	3	2	5	2	231
BPA	1	2	5	1	213
CG	1	2	2	1	132
CC	2	2	3	2	312
CE	1	2	1	1	123
CR	3	2	5	2	321
CM	1	2	4	2	231
CF	3	2	5	2	312
CO	1	1	3	1	123
CAL	2	2	3	2	321
CRA	3	2	5	1	321
DA	1	2	4	1	321
ES	1	2	4	1	231
FB	1	2	4	1	213
GE	1	2	5	2	123
HE	1	2	1	2	231
ID	1	2	2	2	132
MA	3	2	5	2	213
ME	1	2	4	1	123
NPB	1	1	1	1	123
NST	1	2	4	1	123
OC	1	1	1	1	123
OP	3	2	3	2	213

[6] Dans un souci de confidentialité des données les noms des entreprises ont été rendus anonymes (cf. partie 3-2).

OT	1	1	4	1	132
PC	1	2	1	2	321
PS	1	2	4	1	132
RE	1	2	4	1	123
RO	1	2	4	1	123
SIE	1	2	4	1	123
SU	1	2	4	1	321
SO	1	2	4	2	321
UR	2	2	3	2	321
VA	1	2	4	1	123

ANNEXE 2 : Grille d'analyse des supports d'appréciation

Mot clef niveau 1	Description	Mot clef niveau 2	Description	Mot clef niveau 3
nom de la société				
public/privé				
US/europe				
secteur	**NTIC**			
	conseils			
	services			
	industries			
	banque			
taille	**multinationale**			
destinataire				
date du support				
Marché	**Marché**	**quoi**	Résultats /Objectifs individuels/ innovation/ orientation client	items significatifs (décrire précisément les items et les rubriques concernées)
	Marché	**comment**	Sophistication mesure/ Résultats précis/Chiffrables/Sur performance	items significatifs (décrire précisément les échelles)
		comment		chiffré ou non
	Marché	**comment**		surperformance ou non
	Marché	**pourquoi**	Sanction / récompense/ (Maintien en poste, Rémunération)	items significatifs
	Marché	**global**		agencement
	Marché	**global**		nb items/ nb total
	Marché	**global**		nb pages/nb total
	Marché	**synthèse**		
Clan	**Clan**	**quoi**	Savoir être/collectifs/Valeurs /relationnelles	items significatifs (décrire précisément les items et les rubriques concernées)
	Clan	**comment**	flous/ Participation/Autoévaluation/ prise en compte du contexte/commentaires de l'évalué	participatif
	Clan	**comment**		auto évalution
	Clan	**pourquoi**	Satisfaction/souhaits des salariés	satisfaction
	Clan	**global**		agencement
	Clan	**global**		nb items/nb total
	Clan	**global**		nb pages/nb total
	Clan	**synthèse**		
Métier	**Métier**	**quoi**	Compétences/SF - Expertise/Technique	items significatifs (décrire précisément les items et les rubriques concernées)
	Métier	**comment**	Référentiel/Emplois types	
	Métier	**pourquoi**	Mobilité/Formation	

	Métier	**global**		agencement
	Métier	**global**		nb items/ nb total
	Métier	**global**		nb pages/nb total
	Métier	**synthèse**		
conclusion		**conclusion globale**	préciser le modèle dominant	
classement			**classer par ordre les modèles dominants**	
commentaires			commenter la cohérence du support	