« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO

Evaluation et modes de reconfiguration des interactions relations connaissances

Auteur : Gilda Simoni
Coordonnées : Université de Versailles St Quentin en Yvelines
Larequoi, centre de recherche en management
47, bd Vauban - 78047 Guyancourt
gilda.simoni@uvsq.fr

Résumé : La généralisation de l'organisation par projets dans les activités de R&D accentue pour les managers la nécessité de gérer la tension individuel - collectif. Envisagée sous l'angle du management des connaissances, cette tension peut être lue en termes d'interactions entre dynamique de connaissances et contextes relationnels. Comment agir sur ces interactions quand le contexte relationnel est dégradé et la dynamique de connaissances insatisfaisante ? Comment les outils d'évaluation peuvent-ils être mobilisés dans ce cadre ? Telles sont les questions que nous traitons dans cette communication, en référence à l'analyse des outils de gestion basée sur l'axiomatique relations connaissances et à une étude de terrain menée dans une multinationale haute technologie. La comparaison inter-cas met en évidence des usages différenciés des outils d'évaluation autour de l'interaction relations connaissances et nous permet ainsi de dégager des enseignements sur la façon dont ces outils peuvent contribuer à faire évoluer les dynamiques de connaissances et les relations au sein des équipes.

Mots clefs : relations, connaissances, évaluation, outils de gestion

Evaluation et modes de reconfiguration des interactions relations connaissances

INTRODUCTION

L'enchaînement de plus en plus rapide des projets dans les activités de R&D rend difficile l'accumulation et la diffusion des connaissances entre les différents contributeurs aux projets et entre les projets. Sur le long terme, la « dynamique » de connaissances au sein des projets - celle qui articule au mieux les processus de création, capitalisation et partage - peut ainsi être affaiblie. Le risque est d'autant plus grand que ces processus sont « fragiles » et dépendent fortement des contextes relationnels dans lesquels ils s'inscrivent (Von Krogh et al. 2000). Nous proposons d'explorer ce type de situation au travers de la question suivante : comment utiliser l'évaluation pour relancer la dynamique de connaissances dans des contextes relationnels dégradés ?

Pour traiter cette question d'un point de vue théorique (partie I), nous présentons tout d'abord l'analyse consistant à lier dynamique des connaissances et contextes relationnels des équipes. Nous établissons ensuite un lien avec les analyses relatives aux outils de gestion, basées elles aussi sur l'inséparabilité relations connaissances. Enfin, nous questionnons la place de l'évaluation dans les situations de projet de R&D.

Après avoir exposé le contexte de l'étude et sa méthodologie (partie II), nous étudions les situations de 4 équipes : les interactions relations connaissances (RC) qui les caractérisent ; la place de l'évaluation dans ces interactions et dans les éventuelles actions de reconfiguration des interactions RC mises en place par les managers (partie III). Nous discutons ensuite ces résultats et dégageons les enseignements de cette étude sur la façon dont l'évaluation peut contribuer à modifier les interactions relations connaissances.

I : Interactions relations – connaissances et rôle de l'évaluation

I.1 : Dynamique de connaissances et influence des contextes relationnels

Cette recherche s'inscrit au départ dans une perspective de contribution aux questions de capitalisation des connaissances dans les situations de projets de R&D (Simoni 2008). Envisagée à l'aune du management de l'innovation, la capitalisation des connaissances n'a d'intérêt qu'en référence à ses interactions avec la création de connaissances. Il est alors pertinent d'élargir le propos en termes de « dynamique de connaissances », couvrant ainsi les différents processus identifiés dans les travaux en management des connaissances[1] (sachant que ces processus sont inter-reliés et parfois difficiles à distinguer).

Dans tous les cas, la dimension relationnelle est mise en avant de façon systématique dans les définitions des connaissances. Dans les faits, elle constitue une souvent « dimension oubliée[2] » même si elle est à la base, notamment, des approches de type communautés de pratique (Wenger 1998, Brown et Duguid 1991, 2001 par ex.). D'un point de vue théorique, elle occupe une place importante dans les travaux de Nonaka (1994, 1995), puisque les connaissances y sont présentées comme étant créées et « converties » dans les interactions entre individus et / ou groupes. Mais comment, précisément, ces relations sont-elles traitées ? Font-elles autant l'objet d'attention que les connaissances elles-mêmes ? Les initiatives mises

[1] La catégorisation la plus « réduite » identifie les 3 processus cités en introduction : création, partage et rétention (cf. par ex. le n° spécial de Management Science 2003).

[2] Nous empruntons cette expression à J.F. Chanlat (1998).

en place en entreprise laissent entrevoir un inégal traitement de ces deux dimensions, que Von Nonaka, Von Krogh et Ichijo (2000) expliquent par la difficulté qu'il existerait à appréhender et à discuter de ces aspects en contexte organisationnel[3].

Qualifier les relations est un exercice délicat, et pourtant indispensable tant les liens sont forts avec les dynamiques de connaissances à l'œuvre dans les équipes. Pour qualifier ces relations, Von Krogh a proposé en 1998 la notion de soin définie comme une « attention sérieuse », et comme un « sentiment de présence et d'intérêt à l'autre ». Si l'approche peut être discutée, notamment car elle a peu fait l'objet de validation, son intérêt réside dans sa qualification des contextes relationnels, en termes de comportements et d'effets sur la dynamique des connaissances. Cinq comportements sont retenus pour qualifier le niveau de soin dans les organisations : confiance mutuelle, empathie, aide véritable, indulgence par rapport au jugement et courage. Leur présence caractérise un soin élevé (high-care relationships) et leur absence un soin faible (low-care relationships). Les liens entre contextes relationnels et dynamique des connaissances sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Soin et création de connaissances (d'après Von Krogh 1998)

		Connaissance	
		Individu	Groupe
Soin	Faible	Capturing	Transacting
	Elevé	Bestowing	Indwelling

Les cas de soin faible correspondent à un contexte compétitif, dans lequel les individus cherchent à préserver leurs connaissances plutôt qu'à les partager et où les apprentissages se font essentiellement de façon individuelle. Au niveau des relations de groupe, la participation à la création de connaissances collective se réalise sur un mode transactionnel. Les échanges concernent surtout des connaissances explicites et sont fonction des retours attendus.

Dans les cas de soin élevé, les individus « déposent » leurs connaissances auprès de leurs collègues et reçoivent une aide active de ces derniers. L'environnement de travail se caractérise par le soutien et l'intérêt démontrés à chaque individu dans son processus d'apprentissage. Au niveau groupe, le « mutual bestowing » constitue un terrain fertile à un processus de création de connaissances qualifié « d'indwelling ». Cette notion, utilisée en référence à Polanyi et Prosch (1975) renvoie à une façon d'appréhender aussi bien les idées, les expériences, les concepts que les êtres humains. Le partage de connaissances tacites qui se réalise dans ce contexte permet alors un changement de perspective, au plus près des expériences de chacun. Appliqué aux relations de groupe, cela se traduit par des échanges compréhensifs qui permettent la discussion de points de vue, émotions et expériences divers et l'émergence de nouveauté.

[3] "Although this may seem obvious, few companies to date have made relationships a priority; they may discuss their commitment to a 'caring' workplace in a mission statement, but most do not practice what they preach, often because the language of caring, relating and enabling sounds so foreign in a business context" (Von Krogh et al. 2000).

Les niveaux de soin n'ayant pas d'existence autonome, ils sont à rapporter à des modes d'organisation de l'activité. De façon plus réduite, deux registres d'action sont mis en avant par Von Krogh :

- des actions de type « évènements sociaux » et dispositifs de mise en relation d'individus,
- des actions en termes de « système d'incitation », où la question de la prise en compte des comportements en termes de connaissances dans les modes d'évaluation est posée.

Ayant discuté la question des liens entre connaissances et relations dans le domaine du management des connaissances, nous poursuivons l'analyse par une mise en perspective avec les travaux du centre de gestion scientifique (CGS) sur les outils de gestion. Ces approches nous permettrons d'approfondir la discussion des liens relations connaissances (RC) et de disposer d'un cadre d'analyse pour les outils d'évaluation que nous souhaitons étudier.

I.2 L'inséparabilité relations – connaissances comme principe de base d'analyse des organisations et des outils de gestion

Dans leurs analyses relatives aux outils de gestion, les chercheurs du CGS mettent en avant l'interaction RC comme base de conceptualisation, aussi bien des outils de gestion que de l'organisation (Hatchuel 1996, 2000, Moisdon 1997, David 1996, 1998).
Comme le développe David dans son étude de la dynamique des innovations managériales :
« Les prémisses du raisonnement seront les suivantes : (1) l'organisation et l'innovation managériales sont isomorphes ; (2) cet isomorphisme concerne une structure duale commune relations/connaissances et (3) nous considérerons l'organisation comme un système dont la finalité est de produire des connaissances, ce qui signifie que lorsque nous analyserons des relations entre acteurs, nous le ferons non pas pour étudier ces relations pour elles-mêmes, mais pour autant qu'elles structurent la nature des connaissances produites » et plus loin : *« Les innovations managériales ont toutes en commun le fait que le processus de leur introduction dans l'organisation concerne à la fois les relations et les connaissances. »* (David 1996).

Le terme « innovation managériale » renvoie à ce qui sera dénommé par la suite « outils de gestion » de façon plus générique (David 1998). Selon les outils considérés, la structure duale RC ne se décline pas de la même façon. Les déclinaisons sont analysées à partir des trois dimensions proposées comme constitutives des outils : substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l'organisation. Ces éléments forment l'outil et « en font à la fois un modèle formel, un modèle d'action et un modèle d'organisation » (David 1998). Tout outil de gestion est alors considéré comme procédant d'un triple modèle :

- le modèle formel repose sur le substrat technique (ou substrat formel) de l'outil (les éléments concrets qui permettent son fonctionnement),
- le modèle d'action repose sur une philosophie gestionnaire : définie comme le « système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation », celle-ci exprime le rapport de gestion au fondement de l'outil (Hatchuel et Weil 1992),
- le modèle d'organisation repose sur une vision simplifiée de l'organisation, « idéale » : celle qui « devrait exister pour que l'outil fonctionne parfaitement » (David 1998).

Trois types d'outils sont ainsi distingués, selon l'orientation mise en forme dans le substrat technique : orientés connaissances, relations ou mixte. Comme cité précédemment, dans ces approches les relations ne sont pas étudiées pour elles-mêmes. Elles concernent « les

différents types de contacts et de connexions, directs ou non, formalisés ou non, entre les entités (acteurs ou groupes d'acteurs) de l'organisation » et les connaissances « l'ensemble des informations, représentations et savoir-faire produits, partagés, mémorisés par tout ou partie de l'organisation » (David 1996). Ces approches permettent une analyse fine de la dynamique des outils de gestion dans l'organisation, notamment au regard des écarts entre l'organisation et l'outil[4]. La vision des relations reste cependant assez fonctionnelle : ce sont les « types » de relations qui sont pris en compte et non leur « qualité ».

Nous proposons donc d'utiliser cette approche en y ajoutant une précision de la dimension relationnelle en référence à la qualification de Von Krogh. L'évaluation étant un des moyens d'agir sur la qualité des relations, nous nous focaliserons sur ce type d'outils en étudiant les déclinaisons d'usage dont ils peuvent être l'objet au regard de leur positionnement dans des interactions RC particulières.

I.3 L'évaluation des individus en situation de projets R&D : relire la tension individuel – collectif à l'aune des interactions relations connaissances ?

Dans les situations de projets de R&D, la tension « individuel / collectif » est exacerbée sous l'effet de la généralisation de pratiques d'évaluation et de rémunération individualisantes alors que l'activité requiert l'implication des individus dans un collectif. La difficulté est d'autant plus accrue qu'il peut être délicat d'identifier précisément la contribution de chaque acteur à l'activité collective : « *d'un point de vue conceptuel, une innovation émerge à partir d'une dynamique d'équipe de recherche (échelle N) sans que cette propriété ne puisse être strictement décrite et décomposée en termes de comportements individuels* » (Martin, Paraponaris 2003). L'entretien d'évaluation est alors présenté par ces mêmes auteurs comme « *une des modalités centrales qui permet, par une action individuelle (échelle N-1), de manager un collectif (échelle N) sans que ce dernier soit sous un contrôle de système fixe* ». Cela se réalise par la mobilisation de différents registres. Il est ainsi mis en évidence qu'au delà du « pôle instrumental » (qui vise à évaluer le contenu des actions engagées par les chercheurs), les entretiens d'appréciation sont utilisés pour vérifier et renforcer « l'esprit d'équipe ». Le « niveau symbolique » concerne le « registre identitaire » du chercheur, « sa place au sein de l'équipe » et intervient dans la « réactivation des conventions de l'entreprise en matière de R&D ».

Plus globalement, ces considérations peuvent être mises en perspective avec les travaux de Tessier, Vercher, Bourdon et Palpacuer en termes de modèles d'évaluation (Tessier et al. 2008). Une typologie en 3 modèles est proposée, typologie qui rend compte à la fois de modèles d'organisation et de visions de la GRH. Sont ainsi distingués le modèle du marché, le modèle du clan et le modèle néo-participatif professionnel.

Dans les supports d'évaluation utilisés par les grandes firmes multinationales (FMN), notamment d'origine anglo-saxonne, le modèle du marché est prédominant. Cette étude illustre également la difficulté pour les entreprises de gérer la tension individuel - collectif, à l'heure de la généralisation du mode projet. Ainsi, c'est une hybridation marché - clan qui est observée et non une hégémonie du modèle du marché, ce que les auteurs expliquent comme suit : « *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 des carences des dynamiques collectives pour autant nécessaires à une structuration en groupes projet* » et

[4] Deux notions complémentaires permettent de préciser cette analyse : le degré de formalisation de l'outil et son degré de contextualisation.

plus loin : « *La présence du clan dans des configurations à dominante de marché (…) en deviendrait alors un élément constitutif (…) 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* » (Tessier et al. 2008).

L'expression « qui continuerait de porter, sinon dans les pratiques, du moins dans les imaginaires, le fonctionnement collectif de l'organisation » concentre une partie de notre interrogation en pointant des situations que ne nous pensons pas viables sur le long terme pour des équipes de R&D, confrontées à la nécessité d'une dynamique de connaissances « minimale », qui ne peut être portée uniquement dans les « imaginaires ». Le mode projet pose alors la question du collectif par le biais des problématiques d'accumulation de connaissances, problématiques qui ne peuvent être traitées de façon superficielle sans mettre en péril, à terme, les performances des équipes. L'exigence pratique d'une alimentation des projets par les connaissances accumulées dans les projets précédents est quasi-vitale. Si, sous l'effet de pratiques individualisantes, et de contextes historiques défavorables, les relations sont dégradées, la dynamique de connaissances en sera affectée. A ce moment là, les managers peuvent juger indispensable de reconfigurer le couple « relations dégradées – échanges de connaissances transactionnel » et l'évaluation aura toute sa place à tenir dans cette action. L'action peut porter sur les relations, les connaissances ou les deux. Le recours à l'évaluation comprendra des aspects individuels et collectifs et aura donc pour conséquence d'agir sur cette tension « dans la pratique ».

Comment cela se réalise-t-il concrètement ? Tel est le but d'illustration de l'étude empirique présentée ci-après : comment en situation de contexte relationnel défavorable les managers peuvent-ils utiliser l'évaluation pour accompagner des actions visant à relancer la dynamique de connaissances dans leurs équipes ? Comment résoudre la tension individuel -collectif au-delà de l'imaginaire ? Les modes d'action et de résolution seront analysés en référence à la façon dont les outils d'évaluation sont mobilisés, en rapport avec leur positionnement RC.

II. Présentation de l'étude de cas

II.1 Contexte de l'étude, entreprise et méthodologie

Les données analysées ici ont été recueillies dans le cadre d'une recherche sur la capitalisation des connaissances dans les projets de R&D, la capitalisation étant étudiée en rapport avec la dynamique de création de connaissances. La partie empirique a été réalisée au sein d'un site français d'une FMN américaine impliquée dans des activités de développement technologique. Au moment de l'étude, l'entreprise emploie 110.000 personnes dans 60 pays dont 10.000 en R&D (3.100 personnes en France dont 900 en R&D) et se situe parmi les leaders mondiaux pour les produits de communication personnelle et les semi-conducteurs. Le site étudié a été implanté en 1967. Il est en charge des cycles complets de développement et compte 2350 personnes dont 700 ingénieurs et techniciens.

Accordant une importance fondamentale aux dimensions sociales et subjectives des *connaissances* produites dans les équipes de R&D, nous avons adopté un positionnement épistémologique qui confère le même statut aux données issues de notre recherche. Le paradigme épistémologique adopté est interprétativiste : la connaissance élaborée « passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs » (Girod-Séville et Perret, 1999). Dans ce cadre, deux critères de validité de la connaissance

sont utilisés : le caractère idiographique de la recherche[5] et les « capacités d'empathie » que développe le chercheur.

En cohérence avec notre perspective de recherche et notre positionnement épistémologique, nous avons ensuite choisi d'employer une méthodologie de recherche qualitative et nous avons procédé par étude de cas. Afin de garantir la qualité des informations recueillies, analysées et mises en forme, nous avons pris appui sur les apports méthodologiques d'auteurs tels que Miles et Huberman (1991), Glaser et Strauss (1967) et sur la synthèse proposée par Eisenhardt (1989). Nous avons été attentif au respect des principes d'échantillonnage théorique, de saturation théorique, de chevauchement des phases de collecte et de codage des données, de triangulation des données[6], d'acceptation interne et de cohérence interne.

Pendant 18 mois, plusieurs équipes issues de divers départements, ont été étudiées afin de comparer les pratiques de capitalisation des connaissances de chaque équipe et de les rapporter aux contextes socio-organisationnels dans lesquels elles s'inscrivent. La méthode principalement utilisée a été l'entretien semi-directif centré (plus de 70 entretiens réalisés au total). La présence régulière (une semaine par mois en moyenne) sur le site et l'immersion au sein du service RH a également permis d'acquérir une bonne connaissance du terrain et de recueillir de nombreuses informations par voie informelle. Ceci est plus particulièrement vrai pour les équipes aux histoires « chargées », chaque rencontre avec les interviewés permettant d'être renseigné sur l'évolution de la situation.

Pour analyser les pratiques de capitalisation des connaissances, nous avons retenu la définition de Davenport (et al. 1998) : « la connaissance est de l'information combinée à de l'expérience, du contexte, de l'interprétation et de la réflexion » et opéré un repérage des pratiques en fonction de deux indicateurs (mise à disposition et consultation) et selon trois phases de projet (lancement, cours, fin). Les contextes relationnels ont quant à eux été qualifiés en référence à la typologie de Von Krogh. Ils étaient généralement évoqués de façon spontanée par les interviewés, d'autant plus que la question de l'histoire des équipes était abordée dans l'entretien. La prise en compte de cette dimension historique, aussi modeste soit-elle, nous paraissait en effet indispensable, souscrivant à l'analyse de Chanlat qui plaide pour une réintégration de cette dimension : « Nous savons tous plus ou moins confusément que le poids du passé pèse sur le présent et l'avenir et qu'il n'y a pas d'expériences qui ne soient pas historiques. » (Chanlat, 1998). Le caractère déterminant des trajectoires historiques est également souligné par les modèles processuels sur la coopération entre organisations (par ex. Granovetter 1985). Les contextes relationnels s'inscrivent dans des trajectoires dont les répercussions peuvent perdurer, induisant des normes de groupe en termes de comportements associés à la dynamique des connaissances, de la même manière qu'il y existe des « mondes de la conception » (Vinck 1999).

L'analyse des outils d'évaluation a été réalisée grâce à plusieurs modes de recueil : étude documentaire, entretiens avec le personnel RH concerné (responsables RH des unités, responsables rémunération et formation) et questions sur les usages dans les entretiens avec le personnel de R&D (critères d'évaluation retenus en tant qu'évaluateur et évalué pour les managers et en tant qu'évalué pour les membres des équipes).

[5] Le caractère idiographique de la recherche renvoie à l'étude en situation des phénomènes. Les recherches de ce type s'intéressent à des événements singuliers dont la compréhension est dérivée du contexte. Le rendu doit alors prendre la forme d'une « restitution épaisse » (Geertz 1973).

[6] Ce terme, souvent utilisé en référence à une utilisation conjuguée de méthodes qualitatives et quantitatives, peut aussi renvoyer à une triangulation obtenue entre des données de nature différente (documents et entretiens par ex.) ou de même nature (en s'assurant d'avoir un nombre suffisant d'avis sur une même question).

II.2 Première caractérisation : outils d'évaluation et situation des équipes

L'évaluation est individuelle, elle porte essentiellement sur des critères d'atteinte des objectifs liés aux projets. A ces critères sont associés des critères comportementaux, permettant de prendre en compte la dimension collective de la réalisation de l'activité et la façon dont les individus se comportent à ce propos. Plus précisément, l'évaluation s'articule autour de deux modes distincts et complémentaires : l'évaluation « absolue » et l'évaluation « relative ».

L'évaluation absolue

Cette évaluation comprend des objectifs opérationnels et des objectifs comportementaux et est conduite par le n+1. Elle prend la forme d'un entretien d'évaluation annuel, complété par 2 bilans d'étape (entretiens trimestriels) et conclu par une évaluation. Lors de l'entretien annuel, les objectifs de l'employé sont définis ainsi que les formations nécessaires pour combler les écarts qui entravent l'atteinte des objectifs. L'entretien annuel se matérialise pour chaque individu par une fiche informatisée. Cette fiche précise :

- les objectifs opérationnels,
- les objectifs comportementaux,
- l'avis des « partenaires de travail clés » : deux à cinq personnes liées à l'activité sont sollicitées et peuvent renvoyer une image en termes de comportement. Les retours fournis par les « partenaires de travail clés » constituent en principe un outil de progrès personnel mais le n+1 peut demander une copie des retours par écrit.
- le plan de formation : propositions décidées avec le n+1,
- des remarques relatives aux freins perçus à l'atteinte des objectifs.

L'employé est positionné selon 3 niveaux pour chaque objectif opérationnel (en dessus / atteint / en dessous) et selon 3 niveaux (parfaitement maîtrisé[7] / démontré / à améliorer) pour chaque objectif comportemental. Quand le niveau n'est pas atteint, il faut expliquer pourquoi sinon l'étape ne peut être validée au niveau informatique. Il est aussi possible de préciser ce qui permet de conclure à l'atteinte des objectifs. En général, chaque employé remplit sa fiche et celle-ci est ensuite validée par le manager (sinon ce serait trop lourd à réaliser pour le manager surtout dans le cas où il a de nombreuses évaluations à conduire). Au final, l'individu obtient une évaluation comprise entre 1 et 5, qui permet de déterminer dans quelle mesure il a atteint ses objectifs (de façon insuffisante, minimale, satisfaisante, très satisfaisante, extraordinaire).

Les objectifs opérationnels concernent le plus souvent la part de projet à laquelle les individus sont assignés. Pour établir les objectifs comportementaux, les évaluateurs peuvent prendre appui sur un référentiel constitué de cinq comportements clés, déclinés chacun en deux à cinq compétences. Ce référentiel, au départ mis au point pour des niveaux de responsabilité hiérarchique, est devenu petit à petit la base de réflexion en termes d'évaluation des comportements pour l'ensemble des employés des business. Cela a nécessité un travail d'adaptation et de précision des comportements pertinents selon les fonctions. Nous présentons dans le tableau suivant ces comportements et les compétences associées.

[7] L'individu concerné peut être considéré comme un « modèle » sur le comportement en question.

Tableau 2 : Référentiel d'évaluation des comportements et compétences associées

Comportements clés	Compétences associées à ces comportements
Vision	- Planning stratégique, - Connaissance permanente de l'industrie, - Innovation.
Energie	- Construit et entretient ses relations, - Pratique le coaching de performance, - Communique avec impact, - Développe et conduit son équipe, - Manifeste une énergie personnelle.
Envergure	- Fait preuve de hardiesse, - Fait preuve d'esprit de décision, - Déploie une réflexion percutante.
Exécution	- Planifie et organise, - Crée une dynamique de l'excellence dans l'équipe, - Affiche une productivité personnelle, - Se concentre sur le service au client.
Ethique	- Manifeste du respect pour les autres, - Affiche de l'intégrité professionnelle.

Source : Documentation interne

L'évaluation des comportements est longtemps demeurée assez peu utilisée, dépendant de l'importance que les évaluateurs y accordaient. Elle a pris une dimension nouvelle avec la mise en place de l'évaluation relative, celle-ci donnant un poids conséquent à l'évaluation des comportements et nécessitant de positionner chaque individu de façon précise sur les comportements attendus.

L'évaluation relative

L'entretien d'appréciation est associé à un système de classement des employés, mis en place quelques mois avant le recueil de données. Ce système est majoritairement mal vécu, même si tous s'accordent à dire qu'il ne s'agit que d'une mise en forme officielle de pratiques jusque là officieuses. Le personnel est classé en 3 catégories qui correspondent peu ou prou aux trois niveaux déclinés pour les objectifs opérationnels (les plus efficaces, les efficaces, les moins efficaces). La base de comparaison est le niveau de grade ; la taille et la répartition de cette base varient selon les cas[8]. De manière générale, dans les cas étudiés, le classement s'effectue au niveau site (départements ou équipes).

L'évaluation est à nouveau basée sur des critères de résultats et des critères comportementaux mais dans ce cas les critères comportementaux sont aussi déterminants que les critères de résultats (les deux sont pondérés de façon identique - 50/50). A partir de l'évaluation absolue, les résultats sont condensés en une seule appréciation, sur une échelle de 1 à 5. Les comportements sont quant à eux évalués selon plusieurs items, issus du référentiel décrit précédemment. Pour chaque fonction, quelques comportements pertinents sont sélectionnés par le manager et l'employé et, comme dans l'évaluation absolue, le classement se fait à sur une échelle de 1 à 3.

Le classement est déterminé dans des « sessions de calibration » auxquelles participent les managers dont les subordonnés sont de même grade et effectuent des activités de même nature. Ces sessions sont conduites par les responsables RH de l'unité concernée. Afin

[8] La taille recommandée dans les documents internes est de 35 à 50 employés. Les variations sont à mettre en relation avec les caractéristiques du département (taille et répartition mondiale).

d'harmoniser les bases de la comparaison inter-individuelle, plusieurs facteurs de « calibration » sont pris en compte : complexité du travail, des objectifs, collaboration, talent ou expertise rare, versatilité des compétences, développement et utilisation de compétences diversifiées. Les résultats de ce classement sont ensuite réintégrés dans l'évaluation finale par les managers qui traduiront le niveau obtenu par rapport aux cinq niveaux de l'évaluation absolue[9]. Les deux types de résultats sont utilisés dans la gestion des salaires (ils déterminent le montant des augmentations attribuées) et dans la gestion des carrières (les mieux classés pouvant bénéficier par exemple de formations spécifiques).

Nous retrouvons dans ces outils l'hybridation marché clan mise en évidence par Tessier et al. dans les FMN anglo-saxonnes. En termes de contexte relationnel et de comportements associés à la dynamique des connaissances, la mise en place de l'évaluation relative pose question. La mise en compétition des individus ne joue a priori pas en faveur du développement de comportements relationnels soignés. Cependant, le système étant basé sur l'évaluation des comportements, il est censé prévenir les comportements qu'il risque de générer. Les effets de la mise en place de l'outil sont alors difficiles à prévoir.

Situation des équipes

Nous centrerons l'analyse sur 4 équipes de la même unité d'affaire (BU), celle dédiée aux projets de développement de circuits intégrés pour la téléphonie mobile. Cela représente 25 personnes interrogées : 4 fonctions RH et 21 membres de la BU. Ce choix nous permettra d'illustrer notre propos, ces équipes ayant comme point commun un contexte relationnel difficile et une dynamique de connaissances insatisfaisante.

Tableau 3 : Equipes étudiées

	Equipes	**Domaine d'activité**
Cirtel	**Centre de conception n°1 (CC1)**	Gestion des énergies des circuits
	Centre de conception n°2 (CC2)	Amplificateurs de puissance
	Test	Test des circuits sur prototypes
	Applications (Appli)	Test des circuits assemblés par les usines (petites séries)

III. Déclinaisons d'usages d'outils d'évaluation autour de l'interaction relations – connaissances

Nous présentons désormais l'analyse des 4 équipes nous permettant de discuter la place de l'évaluation dans différentes configurations RC. Dans deux cas sur quatre, les managers tentent de faire évoluer ces interactions et utilisent l'évaluation pour ancrer les actions qu'ils mettent en place (III.1). Dans les deux autres, malgré des situations peu satisfaisantes, il n'y a pas d'action visant à modifier ces équilibres, ce que traduisent également les usages de l'évaluation (III.2).

[9] Une grille de correspondance est fournie dans les documents expliquant l'outil aux managers.

III.1 L'évaluation au service de nouveaux équilibres relations connaissances

III.1.1 Centre de conception n°1

Ce centre de conception était auparavant scindé en deux équipes distinctes et concurrentes, ce qui a eu pour conséquence des tensions relationnelles qui ont perduré et une dynamique de connaissances jugée insuffisante par les deux niveaux de management supérieurs. Pour améliorer cette dynamique, des exigences documentaires ont été instaurées. Cette équipe se distingue des autres équipes étudiées, dans le sens où les pratiques documentaires sont très développées et constituent l'élément central et structurant de la dynamique des connaissances[10]. La documentation est déployée à tous les niveaux hiérarchiques et contrôlée dans l'évaluation.

Le mode de répartition des individus sur les projets constitue une première piste explicative de cette situation : les individus travaillant souvent seuls sur leurs projets (malgré la volonté affichée de fonctionner en binôme), la documentation s'avère utile pour garder une trace de l'expérience accumulée de façon individuelle. Une analyse plus précise des interactions relations connaissances permet cependant de proposer une explication complémentaire : cet accent mis sur la documentation des connaissances peut être interprété comme une réponse au contexte relationnel, les relations n'étant pas suffisamment « soignées » pour que la dynamique de connaissances prenne appui sur les comportements des individus. Cette interprétation en termes d'influence de la qualité des relations peut aussi être rapportée aux tensions existantes entre le responsable du centre et le responsable d'équipe, ceux-ci étant en conflit larvé au moment de l'étude. Cette situation découverte et appréhendée progressivement durant l'enquête de terrain explique, en partie, la volonté de rendre objectives les connaissances : pour les deux protagonistes le développement de ces pratiques permet de gagner en visibilité et légitimité.

L'évaluation est utilisée pour ancrer ces pratiques documentaires et s'assurer de leur effectivité. Elle renforce l'action managériale précédemment décrite : elle vise à améliorer la dynamique des connaissances en prenant acte de l'état dégradé des relations mais sans agir directement sur ces relations. Au contraire, sur ces aspects, les effets potentiellement négatifs de l'évaluation relative en termes d'esprit d'équipe sont cités par tous les membres de l'équipe. L'évaluation relative augmente la tension déjà présente et la référence aux aspects comportementaux ne suffit pas à « porter le collectif ». Dans ce contexte délicat, l'évaluation des comportements reste assez floue et n'est pas véritablement mobilisée par les managers. L'évaluation absolue apparaît comme ayant le plus de poids et l'analyse des objectifs fixés à chaque membre interviewé met en évidence une présence systématique de la documentation, en objectif opérationnel ou comportemental.

Dans ce cas, l'action visant à réduire la tension individuel / collectif, dans un contexte relationnel défavorable, porte sur les individus. Elle permet en retour d'améliorer la dynamique collective par les bénéfices associés aux pratiques documentaires. Celles-ci présentent des intérêts individuels (fonction mémoire, mise en ordre personnelle) mais également collectifs : accélération de l'intégration des nouveaux arrivants et amélioration des échanges au sein de l'équipe et à l'extérieur par la circulation de supports tangibles rendant compte des efforts de mise à disposition de chacun. L'auto-formation constitue un dernier apport non négligeable. Les équilibres RC sont ainsi modifiés par une action sur les connaissances, avec un effet retour indirect sur les relations : la nouvelle dynamique de

[10] Notons qu'il s'agit bien de documentation des *connaissances* : les documents exigés doivent exposer et justifier les choix réalisés par les concepteurs, de façon suffisamment précise pour pouvoir être réutilisés par d'autres (stagiaires, collègues) sans solliciter le rédacteur.

connaissances créée favorise les mises en relations et implique de reconsidérer les comportements de chacun à l'aune des mises à disposition des connaissances réalisées. L'évaluation permet d'ancrer cette action sur les connaissances.

III.1.2 Equipe Test

Au sein de l'équipe Test, avant la nomination et l'action des responsables (de département et d'équipe) que nous étudierons ci-après, les relations sont peu « soignées » : de nombreux conflits existent, l'équipe est divisée en sous-groupes. A la tête de ces sous-groupes, les responsables exercent leur pouvoir de façon autoritaire et ne permettent pas aux membres de leurs équipes de profiter de leur expérience. Les sous-groupes sont composés de façon déséquilibrée en termes de niveau d'expérience, les individus travaillent de façon isolée, la charge de travail est répartie grossièrement en fonction des domaines de compétences. Certaines compétences sont sous-exploitées voire inutilisées. La dynamique de connaissances et les résultats sont jugés insatisfaisants : l'efficacité du groupe baisse de façon continue et la répartition d'une douzaine de personnes en quatre sous-groupes ne permet pas de disposer des ressources de façon suffisamment flexible pour répondre aux besoins des projets.

La direction de la BU décide de remédier à cette situation et nomme un nouveau responsable de département chargé de « remettre l'équipe sur pied ». Il s'agit d'un ancien responsable d'équipe ayant une longue expérience dans le département. Avant sa prise de fonction officielle, le poste est accepté (sous conditions de marges de manœuvre importantes) et le terrain préparé par plusieurs mois d'échanges informels.

Suite à la prise de fonction, le nouveau responsable du département regroupe l'ensemble des ingénieurs test en un seul groupe et recompose l'équipe selon les capacités, supposées puis évaluées, de partage des responsables. Il conçoit le fonctionnement du groupe par la formation de binômes dans le but de faire circuler les connaissances dans l'équipe. Pour assurer la mise en place de ce fonctionnement, il change de responsable d'équipe, celui en place ayant été jugé pour partie responsable des conflits en cours. Issu de la production, le nouveau responsable d'équipe a été identifié comme possédant les qualités d'animation nécessaires au lancement d'une nouvelle dynamique (en addition à son expérience technique transversale). Il partage en outre la vision managériale de son n+1 et applique le principe d'allocation des ressources par binômes à l'ensemble des projets conduits. Il s'agit dans ce cas de relancer la dynamique de connaissances en modifiant la structure et la qualité des relations.

L'évaluation est utilisée pour renforcer les actions mises en place, de deux façons complémentaires :

- pour justifier que certains comportements ne sont compatibles avec les changements relationnels attendus et agir en conséquence (évaluation relative),

- pour accompagner les changements opérés en termes de structure relationnelle (évaluation absolue).

L'évaluation relative est utilisée par le nouveau responsable de département pour opérer les changements qui lui semblent indispensables pour « remettre l'équipe sur pied ». Ces résultats, déterminés de façon collective, font état de « très mauvais retours sur les comportements » pour les responsables identifiés comme « sources des problèmes ». Ils fournissent une base « objective » à la discussion de l'opportunité pour ces responsables de changer de fonction. L'un d'entre eux part en pré-retraite, l'autre sur un autre site géographique. Enfin, un troisième est démis de ses attributions managériales et nommé à une fonction de « support technologique ». Dans ce dernier cas, le responsable de département a fait procéder à une évaluation 360° pour « mettre en évidence et faire comprendre » à

l'intéressé la façon dont ses comportements étaient vécus par les autres membres de l'équipe. La mobilisation de cet outil visait davantage à fournir une base de discussion - et de persuasion - qu'une évaluation supplémentaire. La fonction de support technologique est définie de façon à placer l'individu dans une situation où la mise à disposition de ses connaissances constitue l'objet même de son activité. Le bilan huit mois plus tard est positif. L'intéressé a modifié ses comportements et l'équipe peut bénéficier des connaissances d'un individu porteur d'une grande expérience, expérience qui n'était pas mise à disposition quand il avait une responsabilité managériale.

L'évaluation absolue ancre quant à elle les attentes en termes d'évolution de la qualité des relations. Le premier critère d'évaluation des deux responsables concerne la réunification de l'équipe. L'exigence de réussite est forte, elle provient du plus haut niveau hiérarchique présent sur le site. Ensuite, le responsable d'équipe place le travail d'équipe en premier objectif comportemental évalué. Les personnes travaillant à plusieurs sur les projets, les réactions des individus participant aux mêmes projets que l'évalué sont prises en compte. La régulation qui peut avoir lieu dans les relations de groupe est renforcée par sa prise en compte dans l'évaluation formelle. Inversement, l'évaluation des comportements relationnels joue sans doute un rôle régulateur dans ces mêmes relations. Enfin, dans le seul cas de dérogation à la règle du fonctionnement en équipes[11], l'ingénieur concerné doit réaliser un support documentaire faisant l'objet d'une évaluation.

Dans cette équipe, la situation est très différente de la précédente. La résolution de la tension individuel collectif passe par une nouvelle structuration du collectif, celle-ci ayant été préparée par des actions individuelles. L'évaluation joue un rôle crucial d'accompagnement de ces actions. Elle contribue à la reconfiguration des interactions RC, par une action essentiellement centrée sur les relations.

III.2 L'évaluation à la fois écho et renforcement d'interactions RC de type « soin faible »

III.2.1 Centre de conception n°2

Ce centre de conception est également caractérisé par un contexte difficile et « chargé ». Des tensions importantes sont relevées tant au niveau des relations inter-individuelles qu'au niveau de la réalisation de l'activité. Sur les trois projets en cours au moment de l'étude, seul l'un d'entre eux était une réussite. Les deux autres projets avaient connu et / ou connaissaient de grosses difficultés. Dans l'un des projets, les difficultés rencontrées sont essentiellement rapportées au manque de maturité de la technologie. L'autre cas concerne un projet qui connaît un important retard, attribué à un manque de communication entre les équipes du département et à une erreur de « focalisation » de la part des ingénieurs conception.

Ce centre est dirigé depuis peu par un nouveau responsable, qui était jusque-là responsable d'une équipe (niveau hiérarchique inférieur) créée sur la base de sa compétence. Lors de cette nouvelle prise de responsabilité, il s'est « *rendu compte d'une très mauvaise communication entre les individus et même au sein d'une même équipe, entre les gens qui travaillent sur le même projet* ». Il a également ressenti pendant un an environ des difficultés à instaurer des relations de confiance avec les membres du département, ce qu'il explique par le mode de direction de l'ancien responsable qui était, selon lui, « *un manager très sévère et très froid* ». Les difficultés rencontrées sur les projets ont révélé qu'au-delà de problèmes de communication importants et généralisés, il existait des tensions entre les responsables

[11] Exception que nous avons pu relier à une stratégie délibérée des responsables à l'endroit d'un ingénieur très expérimenté, auparavant manager, ayant été évalué comme partageant peu avec les plus jeunes.

précédents (département et équipes). A cela s'ajoute de multiples changements organisationnels, le tout rendant la situation confuse pour le nouveau responsable du centre.

La dynamique de connaissances souffre ici d'une absence de prise en charge de la capitalisation et du manque de liens entre création et capitalisation. Il n'y a pas d'organisation de la capitalisation aux diverses phases des projets. Les pratiques relevées constituent principalement des réponses à des besoins immédiats, elles ne correspondent pas à une politique déployée de façon collective. Les documents sont généralement écrits dans une forme minimale, il n'y a pas d'évaluation ni de système d'incitation sur la réalisation et la qualité des mémos de conception. Le responsable de conception est davantage mobilisé sur une fonction de chef de projet[12] que sur des préoccupations de plus long terme. Il est pourtant intéressant de constater que dans ces cas de projets difficiles, il y a peu de capitalisation des connaissances. Une part des difficultés associées à la création peut provenir de l'absence de capitalisation. Bien qu'il ait conscience de ces difficultés, le responsable du centre n'agit pas réellement en faveur de la capitalisation des connaissances et a peu d'emprise sur les problèmes de communication qu'il a identifiés dans le département. Sa carrière jusque là exclusivement technique et le « passif relationnel » du département ne jouent pas en sa faveur.

En termes de critères d'évaluation, les aspects relatifs à la capitalisation des connaissances sont négligés à tous les niveaux hiérarchiques. L'évaluation des aspects comportementaux se heurte quant à elle à un certain nombre de difficultés liées à l'absence d'expérience du responsable et à la mauvaise perception de l'évaluation relative par les membres de l'équipe. Ceux-ci mettent en avant un risque d'évaluation de l'image plutôt que des comportements, risque qui va de pair avec l'injonction paradoxale présente dans l'évaluation relative.

Dans ces conditions, l'évaluation des comportements ne permet pas d'orienter ou de structurer la dynamique des connaissances et ne contribue pas non plus au déploiement de relations « soignées ». Plus précisément, l'évaluation relative présente un risque de développement de comportements relationnels allant à l'encontre de la dynamique des connaissances mais, au moment de l'étude, ces comportements sont davantage craints qu'observés.

Dans ce cas, les aspects du clan présents dans l'évaluation ne suffisent pas à compenser ses aspects « marché ». Il n'y a pas de résolution de la tension individuel collectif, ni d'évolution des interactions RC.

III.2.2 Equipe appli

Cette équipe a été créée à partir du CC2 avec un transfert d'ingénieurs dans cette nouvelle fonction. Cette création a été suivie d'une période de flou et marquée par de nombreux changements au niveau des responsables.

Afin de favoriser le partage d'expérience, le responsable de département[13] avait prévu de regrouper l'ensemble des ingénieurs applications du département mais finalement, ce fut le cas pour seulement deux ingénieurs applications. L'objectif de ces nouvelles intégrations était d'alléger la charge du responsable d'équipe, ce qui n'était pas perçu comme tel par l'intéressé qui évoquait des difficultés d'intégration liées à des spécificités d'activité.

Pour le responsable de département, cette situation ne pouvait être uniquement expliquée à l'aune de justifications techniques. Selon lui, le responsable d'équipe ne correspond pas tout à fait au profil adapté pour cette fonction, étant trop technique et ne déléguant pas assez. L'intégration des 2 nouveaux, âgés de 10 ans de plus que lui, avait d'ailleurs pour objectif de

[12] Dans la phase où il devient un « pompier expéditif » (Giard, Midler 1993)

[13] Il s'agit du même responsable de département que pour l'équipe Test.

favoriser la délégation mais cette stratégie s'est avérée inefficace. L'un des nouveaux arrivants évoque la difficulté à s'intégrer en n'étant pas « désiré » et en n'ayant pas « *la possibilité d'apporter* son *expérience car* il *ne* peut *la réutiliser dans sa nouvelle fonction* ». L'absence de changement se traduit par le maintien de la concentration de l'autorité sur le responsable d'équipe.

Cette équipe présente des similitudes avec le centre de conception n°2. Le diagnostic en termes de dynamique des connaissances y est sensiblement le même : il n'y a pas de pratiques de capitalisation des connaissances organisées et systématisées aux diverses phases des projets. La faible maturité de l'équipe est à la fois explicative et résultante de cette situation : les pratiques de capitalisation observées, éparses, permettent d'assurer « un service minimum » mais participent faiblement au processus de création de connaissances quotidien et garantissent peu la mise à disposition pour les projets futurs.

Les apprentissages se réalisent de façon individuelle, par essais / erreurs. L'expertise technique est concentrée sur le responsable d'équipe. La volonté de changement du responsable de département ne s'est pas concrétisée. L'apport potentiel des nouveaux arrivants est faiblement considéré et leur expérience n'est pas mise à profit. L'activité induit des besoins de documentation minimes qui ne sont pas complétés par une stratégie volontariste d'accumulation documentaire. Il n'y a pas dans ce cas d'action spécifique visant à favoriser la dynamique de connaissances.

La capitalisation n'est ni pensée ni organisée et les aspects relatifs à la capitalisation des connaissances sont les « parents pauvres » de l'évaluation. Le responsable du département, qui est pourtant très soucieux de ces aspects, a porté une attention beaucoup plus grande à l'équipe test, pour laquelle il a conduit des changements radicaux. S'il déclare évaluer de façon globale les comportements de partage de ses n-1, cela ne ressort pas de l'analyse de cette équipe. Les objectifs comportementaux ne sont pas jugés significatifs par les ingénieurs.

L'absence de pratiques de capitalisation des connaissances n'est pas perçue comme critique puisque l'activité se réalise malgré tout. Les difficultés rencontrées par les ingénieurs au quotidien laissent cependant penser que cette stratégie n'est pas la plus efficace. Si elle ne pose pas de problème au responsable d'équipe, elle est beaucoup plus problématique pour l'entreprise car en cas de départ de ce dernier, une part importante de l'expertise serait perdue.

Cette équipe présente une situation beaucoup moins critique que les précédentes. Elle contribue néanmoins à illustrer comment les managers peuvent, ou non, agir sur les interactions RC et comment les usages de l'évaluation s'inscrivent de façon cohérente dans ces modes d'action (ou de « non action »).

DISCUSSION

L'évaluation apparaît comme jouant un rôle crucial dans l'ancrage d'actions visant à reconfigurer les interactions RC au sein des équipes. Cet ancrage se réalise de différentes façons. L'évaluation peut être utilisée en mettant l'accent sur C ou sur R. Dans les deux cas, les interactions RC s'en trouvent modifiées (équipes CC1 et Test). D'un point de vue théorique, cela implique d'analyser le substrat technique d'un même outil en fonction des éléments que les acteurs mettent en avant dans leurs usages. En ce qui concerne la vision de l'organisation portée par l'outil, ce qui apparaît déterminant (lors du lancement des actions visant cette évolution RC), n'est pas une vision idéalisée mais au contraire une vision correspondant à l'état « réel » des interactions RC dans les équipes concernées. Dans le cas du CC1, l'accent mis sur les connaissances correspond à un contexte relationnel dégradé pour lequel il n'est pas prévu d'actions spécifiques. Dans le cas de l'équipe Test, les relations

constituent la première cible d'actions, leur dégradation ayant été identifiée comme entravant fortement la dynamique de connaissances.

Dans les cas où il n'y a pas d'action ciblée visant à reconfigurer les interactions RC (CC2 et Appli), il apparaît que l'évaluation n'est pas non plus mobilisée dans cette perspective. L'hybridation « marché clan » présente dans les outils n'a alors que peu d'effet et ne permet pas de compenser les aspects de mise en compétition du modèle du « marché ». Pour être portée au-delà de l'imaginaire, la dynamique collective a besoin d'actions concrètes, qui peuvent passer indifféremment par R ou C mais qui permettent au final de s'assurer d'une mise à disposition généralisée des connaissances favorisant (en retour ou simultanément) une amélioration de la qualité des relations. Nous résumons ces aspects dans le tableau 4.

Tableau 4 : Déclinaisons de l'évaluation

<table>
<tr><th>Unité</th><th></th><th>Situation de départ</th><th>Usage évaluation</th><th>Effets / perspective</th></tr>
<tr><td rowspan="2">CC1</td><td>R</td><td>Tensions
Comportements peu soignés</td><td>Vision organisation = R-
Aspects R peu mobilisés. Mise en avant des aspects négatifs.</td><td>Amélioration par démonstration de la capacité collective de mise à disposition</td></tr>
<tr><td>C</td><td>Dynamique jugée insuffisante par la hiérarchie</td><td>Substrat formel = C-
Concentration sur C par documentation</td><td>Bénéfices individuels et collectifs (auto-formation, gain de temps…)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Test</td><td>R</td><td>Nombreux conflits
Leadership autocratique</td><td>Substrat formel = R -
- sanction des comportements déviants
- renforcement des comportements souhaités dans les nouveaux modes d'organisation des projets</td><td>Qualité des relations améliorée</td></tr>
<tr><td>C</td><td>Dynamique très insuffisante
Diminution régulière des résultats de l'équipe</td><td>Vision organisation = C-</td><td>Relance de la dynamique de connaissances.
Mise à profit de la diversité des expériences et expertises.
Amélioration de la performance de l'équipe</td></tr>
<tr><td rowspan="2">CC2</td><td>R</td><td>Difficultés relationnelles
Tensions</td><td rowspan="3">R : Absence d'utilisation significative des aspects comportementaux et relationnels

C : Absence de prise en compte spécifique d'actions visant à améliorer la dynamique de connaissances</td><td>Quelle évolution des relations ?</td></tr>
<tr><td>C</td><td>Absence de capitalisation
Difficultés de réalisation des projets</td><td>Quelle résolution des difficultés rencontrées sur le projets ?</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Appli</td><td>R</td><td>Peu soignées
(mais non dégradées)</td><td rowspan="2">Moteur de l'évolution RC ?

Bilan des connaissances disponibles en cas de départ du responsable d'équipe ?</td></tr>
<tr><td>C</td><td>Absence de capitalisation
Dynamique de connaissance de l'équipe faible</td></tr>
</table>

Une analyse complémentaire peut être réalisée en termes de **niveaux / conditions de reconfiguration des interactions RC** : comment expliquer les différents modes d'intervention des managers et les différents usages d'un même outil d'évaluation ? Le caractère « critique » de la situation de départ semble bien être un facteur déterminant, la criticité la plus élevée étant caractérisée par des relations et des résultats très dégradés (équipe Test). Dans ce cas, nos résultats mettent en évidence une action managériale sur R et la question est posée de savoir s'il est possible, quand les relations influencent de façon aussi négative la dynamique de connaissances, de faire l'économie d'une action spécifique sur R. Il est intéressant de noter que cette action sur R combine les deux dimensions présentées en

termes de définitions : une action sur *l'organisation* des relations et une action sur la *qualité* de ces relations, ce dernier aspect étant pris en charge par l'évaluation (en amont, pour justifier la nouvelle organisation et en aval, pour la soutenir). Que se passe-t-il dans des situations moins critiques ? L'action *directe* sur R peut être évitée, soit totalement (CC2, Appli), soit par un traitement *détourné* où l'action sur C est à la fois une conséquence et un traitement de R- (CC1).

Nous pouvons alors poursuivre l'analyse par une étude plus précise des **processus de contextualisation** à l'œuvre. Si ces cas sont assez différents, ils laissent tous apparaître une certaine « cohérence » entre les interactions RC et les usages de l'évaluation, ce qui peut alimenter la discussion sur les questions de contextualisation. Ce processus, fondamental pour la mise en œuvre effective d'outils de gestion, consiste à réduire la distance entre l'outil et l'organisation (David 1996). La cohérence observée implique qu'il y ait, dans tous les cas, réduction de la distance outil organisation. Comment s'opère cette réduction et quelles en sont les conséquences ? Deux cas peuvent être distingués, selon qu'une finalité « reconfiguration des interactions RC » est recherchée ou non.

En effet, en fonction de la finalité, la contextualisation ne se réalise pas de la même manière : dans les cas CC1 et Test, l'action sur RC implique de **contextualiser l'outil par rapport au nouvel équilibre RC souhaité.** Dans le second cas, l'absence de projet d'évolution de RC se traduit par une **contextualisation de l'outil sur les propriétés qui correspondent le plus à l'état des interactions RC en usage**. Dans ce dernier cas, un cercle vicieux s'installe, dans lequel les propriétés « négatives » de l'outil renforcent un contexte relationnel dégradé et une faible dynamique des connaissances. Cette analyse est schématisée dans le tableau 5.

Tableau 5 : Contextualisation de l'outil selon la finalité RC

Organisation T_0	**Finalité reconfiguration RC**	**Contextualisation outil et résultat organisation T_1**
C-R-	C+R+ (ou C+R- ou C-R+ de façon intermédiaire)	C+R+ (ou C+R- ou C-R+ de façon intermédiaire)
C-R-	Absente	C-R-

En l'absence d'actions visant à reconfigurer RC, la réduction outil – organisation se réalise *de facto* par l'utilisation de l'outil. Sans neutralisation des aspects négatifs par une mise en acte concrète, les limites de l'hybridation marché clan apparaissent de façon exacerbée. Non seulement l'évaluation ne suffit pas à porter le collectif, mais au contraire elle fait écho et renforce un contexte relationnel dégradé et une dynamique de connaissances qui peut, à terme, mettre en difficulté les équipes. Si outil et organisation sont isomorphes, ils sont aussi polymorphes, ce qui implique que les interactions RC puissent se traduire par une focalisation sur certains aspects de l'outil. La distance outil organisation est faible, dans une déclinaison de type *modèle du marché- soin faible – échanges transactionnels*.

Malgré son caractère exploratoire, notre proposition d'analyse des outils d'évaluation en référence aux interactions RC nous paraît ainsi ouvrir d'intéressantes pistes de recherche, notamment au sujet des conditions de l'efficacité de l'hybridation marché clan.

CONCLUSION

L'objectif de cette communication était de proposer une analyse de la façon dont l'évaluation peut contribuer à faire évoluer la dynamique de connaissances et les contextes relationnels au sein d'équipes de R&D. La comparaison de 4 équipes nous a permis de répondre à cet objectif en mettant en lumière différents usages de l'évaluation et en montrant comment celle-ci s'inscrit en renforcement d'actions de reconfiguration RC qui peuvent, lors de leur lancement, concerner R ou C.

Cette analyse des interactions RC offre une compréhension fine de ce qui se joue dans les équipes. La sensibilité de la dynamique des connaissances aux contextes relationnels est confirmée, soulignant à nouveau l'intérêt qu'il y aurait à creuser ces questions de façon plus précise. Une première voie consisterait à développer des indicateurs permettant de repérer et distinguer de façon fine différents niveaux d'interaction RC. Des sociogrammes pourraient par ex. être utilisés pour R.

Au-delà de la contribution relative à la place de l'évaluation, il nous semble que de nombreuses pistes de recherche sont encore à explorer quant à la dynamique des outils de gestion, comme nous l'avons proposé par exemple en discutant les différentes voies de contextualisation et leurs effets.

BIBLIOGRAPHIE :

Brown J.S., Duguid P., (1991) « Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation ». Organization Science, Vol. 2, n° 1, pp. 40-57.

Brown J.S., Duguid P., (2001) « Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective », Organization Science, Vol. 12, n° 2, pp.198-213.

Chanlat J.F., (1998) Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale. Les Presses de l'Université Laval, Editions Eska.

Davenport T.H., DeLong D.W., Beers M.C., (1998) « Successful knowledge management projects », Sloan Management Review, Vol. 40, pp. 43-57.

David A., « Structure et dynamique des innovations managériales », Cahier de recherche n°12 du CGS (Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines de Paris), Juillet 1996.

David A., (1998) « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de Gestion, n° 120, septembre-octobre, pp. 44-59.

Eisenhardt K.M., (1989) « Building Theories from Case Study Research », Academy of Management Review, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550.

Giard V., Midler C., (ECOSIP) (1993) Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergences. Economica.

Geertz C., (1973) The Interpretation of Culture, New York, Basic Books.

Girod-Séville M., Perret V., (1999) « Fondements épistémologiques de la recherche » in Thiétart R.A., Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod.

Glaser B., Strauss A., (1967) The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research,. London, Wiedenfield and Nicholson.

Granovetter M., (1985) « Economic action and social structure : the problem of embeddedness», American Journal of Sociology, Vol. 91, n° 3, pp. 481-510.

Hatchuel A., Weil B., (1992) L'expert et le système. Economica.

Hatchuel A., (1996) « Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels », in Tosel A. et Damien R. (Eds), Annales littéraires de Besançon.

Hatchuel A. (2000) « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in David A., Hatchuel A., et Laufer R., Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion. Vuibert.

Management Science, numéro special, (2003) « Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining and Transferring Knowledge », avril.

Martin D.P., Paraponaris C., (2003) « Du rôle des entretiens d'appréciation dans les activités d'innovation : le cas des services de R&D » Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 50, Octobre-Novembre-Décembre, pp. 6-22.

Moisdon J.C., (1997) Du mode d'existence des outils de gestion. Editions Séli-Arslan : Paris.

Miles M., Huberman A.M., (1984) Qualitative data analysis. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Nonaka I., (1994) « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », Organization Science, Vol. 5 n°1, pp. 14-37.

Nonaka I., Takeuchi, H., (1995) The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New-York. Traduction française : La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck Université.

Polanyi M., Prosch H., (1975) Meaning. University of Chicago Press, Chicago.

Simoni G., (2008) « Comment capitaliser les connaissances générées par les projets de R&D ? ». Gérer et Comprendre, n°91, pp.67-78.

Tessier N., Vercher C., Bourdon I., Palpacuer F., (2008) « Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation entre performance individuelle et dynamique collective », 29ème Congrès AGRH , Dakar, 9-12 novembre.

Vinck D., (1999) Ingénieurs au quotidien : ethnographie de l'activité de conception et d'innovation, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Von Krogh G., (1998) « Care in Knowledge Creation », California Management Review, Vol. 40, n° 3, pp. 133-154.

Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I., (2000) Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press.

Wenger E., (1998) Communities of practice : learning, meaning and identity, New York, Cambridge University Press.