



HAL
open science

Évaluation des salariés et système de pilotage de la performance : le cas de cinq entreprises multinationales

Dominique Barbelivien, François Meyssonier

► To cite this version:

Dominique Barbelivien, François Meyssonier. Évaluation des salariés et système de pilotage de la performance : le cas de cinq entreprises multinationales. Accountability, Responsabilités et Comptabilités, May 2016, Poitier, France. pp.cd-rom. hal-01902576

HAL Id: hal-01902576

<https://hal.science/hal-01902576>

Submitted on 23 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Évaluation des salariés et système de pilotage de la performance : le cas de cinq entreprises multinationales

Mme Dominique BARBELIVIEN

Maîtresse de Conférences

IAE de Nantes, LEMNA

dominique.barbelivien@univ-nantes.fr

François MEYSSONNIER

Professeur des Universités

IAE de Nantes, LEMNA

francois.meyssonnier@univ-nantes.fr

Résumé

Une étude est menée sur les relations entre évaluation des salariés et contrôle de gestion dans cinq entreprises multinationales. La diversité des modes d'évaluation des salariés est mise en évidence. Une typologie des modes d'évaluation est proposée. Ces dispositifs s'intègrent pour partie au système de pilotage de la performance et pour partie à la gestion des ressources humaines et sont plus ou moins stables.

MOTS-CLES : PILOTAGE DE LA PERFORMANCE, EVALUATION DES SALARIES, ENTRETIENS ANNUELS, NOTATION FORCEE.

Abstract

A study is carried out on the relations between employee assessment and management control in five multinational firms. The diversity of employee assessment methods is highlighted. A typology of evaluation methods is proposed. These systems partly integrate into the performance management system and partly into the management of human resources and are more or less stable.

KEYWORDS: PERFORMANCE MANAGEMENT, EVALUATION OF EMPLOYEES, ANNUAL INTERVIEWS, FORCED RANKING.

Introduction

Le contrôle de gestion peut être défini comme l'ensemble des dispositifs formels garantissant la mise en œuvre du *business model* au niveau des processus opérationnels de façon efficace et efficiente (Meyssonnier, 2015). Il englobe deux aspects. Sa première composante, la dimension d'aide à la prise de décision, avec par exemple les méthodes de calcul et d'analyse des coûts, d'ordonnancement des tâches, de choix d'investissement ou d'audit interne, n'est pas concernée par notre réflexion. L'objet de notre réflexion porte sur la seconde composante, la façon dont le contrôle de gestion garantit la convergence des comportements à l'intérieur de l'entreprise notamment au travers du système d'incitations (primes, augmentations salariales, carrières, avantages divers, etc.) qui motive les salariés à l'atteinte des objectifs.

Nous allons étudier spécifiquement l'évaluation des performances des salariés qui est un maillon indispensable dans la démarche d'intéressement des salariés à la réalisation des objectifs fixés. En effet, sans mécanisme d'incitation, ensemble de récompenses ou sanctions attribuées *a posteriori* sur la base des résultats par rapport aux objectifs fixés initialement et suivis régulièrement, il n'y a pas de moyens d'entraîner les équipes ni de mobiliser les managers et opérationnels de terrain. Et l'attribution des primes et bonus est fonction de l'évaluation annuelle du salarié, sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs et de pratiques formelles ou informelles.

Notre travail exploratoire qualitatif consiste à identifier un certain nombre de questions et d'enjeux de l'évaluation des salariés. Les pratiques d'évaluation des salariés sont-elles stables et homogènes dans les grandes entreprises ? Comment les dispositifs d'évaluation se positionnent-ils par rapport au contrôle de gestion et à la gestion des ressources humaines ? Est-ce qu'il s'agit d'un outil partagé et adaptable, « objet-frontière » entre contrôle de gestion et GRH, ou bien d'un dispositif spécifique bien « formaté » avec des composantes tournées pour certaines vers le système de pilotage de la performance et pour d'autres vers les configurations en ressources humaines ?

Une étude exploratoire permettant de comprendre la nature de la contribution de ce dispositif au système global de pilotage de la performance est engagée. La réalité de l'évaluation des salariés va être présentée (section 1) et un état de l'art des recherches portant sur l'évaluation

des salariés sera effectué (section 2). La méthodologie de notre recherche sera présentée (section 3) et les cas de cinq entreprises multinationales seront examinés (section 4). Ensuite une synthèse et une discussion des résultats seront mises en oeuvre (section 5).

1. La place de l'évaluation des salariés dans le système de pilotage de la performance

La démarche d'évaluation va d'abord être décrite (1.1.) puis nous verrons comment elle s'inscrit au sein du système de pilotage de la performance (1.2.) mais aussi comment elle s'articule avec les autres dimensions de la gestion des organisations (1.3.).

1.1. La nature du processus d'évaluation des salariés

Dans les entretiens d'évaluation, comme le souligne l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), il y a deux aspects : une dimension GRH plutôt systémique et garante de la cohérence globale de l'entreprise au niveau de la gestion des carrières et des compétences et du suivi des systèmes de rémunération et de formation ; une dimension de pilotage de la performance des acteurs salariés ou managers avec l'évaluation des réalisations, des écarts, des voies d'amélioration et le déploiement d'un système d'incitation dans le cadre d'une culture du résultat. C'est à ce second volet, qui concerne prioritairement la ligne hiérarchique, de la direction générale aux managers, que nous nous intéresserons.

L'appréciation, réalisée le plus souvent une fois par an avec une procédure très normalisée, concerne : les résultats et la performance des salariés ; les compétences ; le potentiel et les comportements. Les acteurs de l'évaluation vont être : l'évalué lui-même par une autoévaluation généralement réalisée en amont des entretiens ; l'ensemble des personnes en contact (supérieurs, clients, pairs, subordonnées) dans une démarche de 360° ou des consultants spécialistes réalisant un bilan comportemental (*assessment center*) au cours du processus ; enfin, le supérieur hiérarchique direct assisté parfois d'un collège d'évaluateurs comprenant en général les managers et les clients internes. Les modes de notation se font au travers de plusieurs catégories comme par exemple : A = « excellent » ou « exceptionnel » ; B

= « bien » ou « supérieur aux attentes » ; C = « moyen » ou « conforme aux attentes » ; D = « insuffisant »). Une répartition en pourcentage des notes est souvent exigée dès que la population évaluée est assez nombreuse pour cela (par exemple entre 5% et 10% de A ; entre 15% et 20% de B ; entre 65% et 70% de C ; entre 5% et 10% de D). On a alors affaire à une notation forcée (*forced ranking*). L'évaluation, qui est souvent source de stress pour l'évalué, doit être outillée et réalisée de façon transparente et pertinente. Elle donne souvent lieu à la signature par le salarié du document de compte-rendu de l'entretien.

Des évolutions sont actuellement à l'œuvre dans ce domaine. Ainsi General Electric, groupe industriel américain de plus de 300 000 salariés et référence en matière d'innovations de gestion depuis des décennies, vient de renoncer à la pratique des entretiens annuels d'évaluation du personnel pour lui substituer un système d'évaluation permanent s'appuyant sur une application mobile. La notation forcée est abandonnée et les 360° ne sont plus anonymes. Cette évolution rentre dans le cadre d'une réforme interne intitulée *Fast-Works* visant à accroître la réactivité et à limiter les tâches chronophages. La suppression des entretiens annuels chez General Electric n'est pas isolée : Deloitte et Accenture (conseil), Gap (textile), Microsoft (informatique) ou Netflix (vidéo) font de même (Les Echos, 8/9/2016). On peut s'interroger sur le développement de ces nouvelles approches et l'impact de cette transformation sur le système global de pilotage de la performance des entreprises.

1.2. Une composante du système de pilotage de la performance

Ferreira et Otley (2009) estiment que la vision classique du contrôle de gestion d'Anthony (1965) avec son positionnement du contrôle de gestion comme une couche intermédiaire à dominante financière entre la stratégie et les opérations est maintenant dépassée. Pour eux, si ceci avait permis dans un premier temps d'identifier les éléments du contrôle communs à toutes les entreprises avec ses outils emblématiques tels que la comptabilité de gestion et les budgets, il faut maintenant aller plus loin que cette vision cloisonnée et très limitative. Ils défendent donc une approche globale du système de pilotage de la performance qui comprend :

- l'identification des objectifs stratégiques du *business model* et des indicateurs finaux de résultat qui en découlent pour les dirigeants ;

- la mise en évidence (qui peut s'incarner dans un *balanced scorecard*) des chaînes de causalité et des critères de déploiement de la stratégie aux différents niveaux de la chaîne de valeur ;
- la détermination des niveaux de performances attendus, indicateurs avancés de la création de valeur dans les processus opérationnels mis en œuvre et dans chacun des centres de responsabilité de l'entreprise ;
- les dispositifs d'intéressement et d'incitations des managers et opérationnels (et c'est là que les entretiens annuels d'évaluation trouvent leur place) ;
- la détermination des flux d'informations nécessaires et les supports utilisés au niveau des systèmes d'information et des outils de *business intelligence*.

Une décomposition proche est également reprise par Rejc et Zaman (2012) qui dans leur synthèse de l'état de l'art sur les systèmes de pilotage de la performance en Europe centrale et orientale distinguent comme attributs essentiels des systèmes de pilotage de la performance : la multi-dimensionnalité, l'alignement stratégique, la déclinaison dans toute l'entreprise, le lien avec le système d'incitations.

Si on reprend ces points de vue, les chercheurs en contrôle de gestion doivent absolument aborder la question des entretiens d'évaluation qui sont essentiels pour permettre l'intéressement des salariés et la mise sous tension des managers.

1.3. Un dispositif multidimensionnel partagé entre diverses fonctions

Une façon complémentaires d'appréhender le contrôle de gestion est celle développée par Malmi et Brown (2008), du contrôle de gestion « *as a package* ». Ce courant insiste en général sur la nécessaire cohérence des dispositifs déployés dans l'organisation pour piloter la performance et leur compatibilité avec les divers facteurs de contingence internes ou externes, matériels ou culturels dans une approche faisant sa place aux configurations organisationnelles et styles de management (Minzberg, 1982). Les modes d'évaluation des salariés entrent pleinement dans ce cadre car ils sont au croisement des préoccupations des fonctions « contrôle de gestion » et « gestion des ressources humaines » et sont mis en œuvre dans la structure par la ligne hiérarchique avec ses préoccupations managériales.

L'approche « *control as a package* » prend en compte plusieurs éléments : la planification stratégique (*strategic planning*), les dispositifs de contrôle (*measurement*), les modes d'intéressement des acteurs (*compensation*), la structure organisationnelle (*structure*), les modes de régulation internes (*policies and procedures*), les valeurs et la culture d'entreprise (*socio-ideological*). Dans le volet qui nous intéresse, celui des modes d'intéressement des acteurs, on distingue habituellement les incitations et récompenses (*performance pay*), les modalités des évaluations individuelles (*subjective/objective*) et l'horizon temporel pris en compte pour la rémunération individuelle (*short/long term*). La plupart des études menées par des auteurs en contrôle de gestion abordant cette question, comme par exemple celle de Bedford et Malmi, (2015), se font sur la base d'un questionnaire où les cadres dirigeants des entreprises doivent répondre à un grand nombre de questions en positionnant leur entreprise sur une échelle de Lickert en sept classes mesurant soit le degré de développement d'un paramètre (cas des bonus et primes) soit leur place entre deux dimensions alternatives (évaluation plutôt objective ou plutôt subjective, à court terme ou long terme par exemple). Nous allons essayer, pour notre part, de développer la connaissance empirique des pratiques récentes dans une démarche qualitative plus fine pour dépasser le côté extrêmement réducteur d'une mesure qui nous semble peu satisfaisante.

2. Etat des travaux sur l'évaluation des salariés

Les principaux travaux mobilisable pour appréhender la question de l'évaluation des salariés portent sur les dimensions contextuelles liées au contrôle de gestion et à la GRH (2.1.) et sur les modalités et dimensions de l'évaluation (2.2.).

2.1. Les paramètres contextuels de l'évaluation des salariés

Pour comprendre et caractériser le contexte dans lequel s'exercent les dispositifs d'évaluation des salariés, nous pouvons nous référer à deux grilles d'analyse : celle des leviers de contrôle de Simons (1995) et celle des conventions en gestion des ressources humaines de Pichault et Nizet (2013).

Simons (1995) distingue quatre types de contrôle mis en œuvre dans les organisations : les systèmes de valeurs, les systèmes de limites, les systèmes de contrôle diagnostique et les systèmes de contrôle interactif. Le développement des valeurs et de la culture d'entreprise ainsi que le cadrage des actions des acteurs par des règles et des procédures sont des éléments très importants du contrôle organisationnel en général mais pas du contrôle de gestion en particulier qui se concentre sur les dispositifs formels garantissant la mise en œuvre du *business model* qu'ils soient plutôt diagnostiques ou plutôt interactifs :

- Le contrôle « diagnostique » est fondé sur le respect des standards et l'atteinte des objectifs. Les révisions budgétaires sont rares. L'analyse des écarts est très détaillée dans un contrôle budgétaire strict. La mise sous tension de l'organisation est permanente.
- Le contrôle « interactif » est plus ouvert au dialogue entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs dans une démarche qui inclut la dimension *bottom-up*. Les révisions budgétaires sont acceptées et le contrôle budgétaire est lâche. L'entreprise n'est pas sous une tension forte pour réaliser à tous prix le plan.

Pichault et Nizet (2013) mettent en évidence des conventions RH en s'appuyant sur les configurations organisationnelles de référence de Mintzberg (1982), sur les stratégies d'affaires, la nature des marchés de biens et services d'une part, du marché du travail et de sa réglementation d'autre part, enfin sur les cultures nationale au sens d'Hofstede *et al.* (1991). Ils proposent cinq conventions RH de référence : les conventions discrétionnaire, objectivante, individualisante, délibérative et valorielle . Les conventions discrétionnaires et valorielle correspondent à des cas assez particuliers ayant un faible impact sur notre étude centrée sur l'évaluation des salariés. Nous nous intéresserons donc surtout aux trois autres conventions RH :

- L'évaluation fait intrinsèquement partie de la convention « objectivante » et on mesure à la fois le respect des règles, des objectifs et la loyauté par rapport aux valeurs de l'entreprise. La recherche d'équité impose une certaine généralité et une notation forcée pour garantir l'homogénéité des pratiques d'évaluation dans une démarche centralisatrice.
- La convention « individualisante » de son côté est axée sur la personnalisation de l'évaluation entre la ligne hiérarchique et le collaborateur dans une démarche décentralisatrice. On va accorder beaucoup d'importance au *succession planning* et

au *coaching* des salariés. Ils sont poussés à une logique de développement des compétences et cela est suivi dans le cadre d'une direction participative par objectifs, avec un usage développé des 360° et l'absence de promotion automatique.

- La convention « délibérative » se caractérise par le poids des opérationnels qui individuellement et collectivement pèsent de façon informelle sur la RH et particulièrement sur les modalités d'évaluation des salariés qui sont soumises à débats.

2.2. Modalités et dimensions de l'évaluation

Le travail de synthèse réalisé par Trépo *et al.* (2002) montre les différentes dimensions de l'évaluation dans sa mise en œuvre : que faut-il évaluer, qui évalue-t-on, qui évalue, comment et à partir de quel référentiel ?

L'objectif de la première dimension (le quoi ?) est d'évaluer les résultats et la performance individuelle et collective ainsi que de valider les compétences professionnelles dans une dynamique en rapport avec l'emploi occupé mais aussi avec l'évolution de carrière envisagée et donc les compétences potentielles nécessaires. Les évaluations portent donc à la fois sur les qualités de la personne et sur ses résultats par rapport à des objectifs antérieurement fixés. Sur ce point les recherches effectuées par Groen *et al.* (2012) montrent que l'usage de mesures améliore la performance opérationnelle, en particulier lorsque les salariés participent à leur mise en place. Par ailleurs, Kunz (2015) montre que l'équilibre entre mesures objectives et mesures subjectives doit être recherché. En effet, les collaborateurs ayant une faible motivation personnelle améliorent leurs performances si les mesures objectives sont utilisées, tandis que les salariés dont la motivation personnelle (*autonomous motivation*) est forte sont motivés par des mesures subjectives. En conséquence, il faudrait différencier les types de mesures en fonction de leur niveau de motivation personnelle. Bonner et Sprinkle (2002) ont montré l'importance des incitations monétaires dans la mise sous tension et l'efficacité des organisations, ce qui correspond à la mise en place d'une évaluation fondée sur des mesures objectives de la performance, en fonction des résultats obtenus vis-à-vis d'objectifs fixés. Ces mesures objectives sont la plupart du temps complétées par des mesures subjectives.

Sur le deuxième point, (le qui ?) Trépo *et al.* (2002) soulignent la difficulté d'isoler les performances individuelles ainsi que l'inutilité de l'évaluation pour la plupart des salariés : ceux qui ne sont ni excellents, ni mauvais et donc ne font l'objet d'aucune sanction ou récompenses particulière. Les personnes en charge de l'évaluation peuvent aller de l'évalué lui-même à des partenaires externes, dans un 540° (Brett et Atwater, 2001). Leur évaluation reposera sur un ensemble de critères idéalement équilibrés, dans une approche de type BSC (Kaplan et Norton, 1996).

Langevin et Mendoza (2014a) soulignent que les composantes du contrôle par les résultats sont à première vue formelles : fixation d'objectifs, mesure des performances et attribution des récompenses. La part formelle, chiffrée de l'évaluation souvent ponctuelle lors du bilan annuel, s'accompagne néanmoins systématiquement d'un ensemble d'interactions informelles, largement réparties tout au long de l'année. La plupart des recherches montrent la difficulté de séparer ces deux faces de l'évaluation, très complémentaires. Langevin et Mendoza (2014b) s'attachent en particulier à la place de l'informel notamment au sein du *feed-back* réalisé au cours de l'année et au cours de l'évaluation annuelle. Ce *feed-back* comprend des éléments formels (écarts sur objectifs) mais laisse aussi une large place à l'informel. Selon ces auteurs, la ligne de partage formel/informel est très difficile à tracer, car ces deux pans de l'évaluation sont entremêlés. Néanmoins, l'efficacité du *feed-back* pour les employés dépend de sa précision, laquelle conditionne son degré d'utilité pour le manager, en particuliers dans le cadre d'un 360° (2001). La justice perçue par les salariés vis-à-vis du contrôle par les résultats apparaît pour Langevin et Mendoza (2014a) comme la conséquence de la participation des collaborateurs à la fixation de leurs propres objectifs et du *feed-back* qu'ils reçoivent de leurs supérieurs hiérarchiques. Kramer *et al.* (2016) ajoutent que la perception de l'équité de l'évaluation subjective est accrue lorsque le poids des mesures subjectives est faible en regard des mesures objectives.

Les recherches sur les procédures de classification des salariés (*ranking*) menées notamment par Kramer *et al.* (2016) soulignent la nécessité de communiquer aux collaborateurs les niveaux de performance de leurs pairs. Cela accroît la performance des salariés, même si les auteurs ne constatent pas d'amélioration supplémentaire liée au *ranking* lui-même. En matière d'évolution de carrière et de promotion, l'usage d'un *ranking* interagit positivement avec la probabilité de promotion dans l'amélioration des performances individuelles. Des bénéfices

plus importants sont obtenus en termes de performances individuelles lorsqu'un système de *ranking* est utilisé dans le cadre des décisions de promotion. Néanmoins, l'efficacité de ce système n'est réellement avérée que dans des organisations où la possibilité de promotion existe. Luft (2016) de son côté montre que le système de contrôle de gestion a une influence notable sur la coopération mais aussi sur la compétition entre pairs au sein des organisations. Le partage des informations sur les performances ainsi que les incitations financières liés au système de contrôle de gestion peut renforcer la compétition. Les comparaisons entre pairs et les incitations financières peuvent donc être de puissants moyens de renforcer la performance, même si il convient d'en prévenir les éventuels effets négatifs. Enfin, les composantes contractuelles et formelles des systèmes de contrôle de gestion influencent fortement les comportements, en particulier les relations de réciprocité (coopération ou compétition) entre employés en les dirigeant en faveur ou contre les buts organisationnels.

Il semble maintenant nécessaire de prendre en compte les évolutions les plus récentes des pratiques d'évaluation pour voir comment celles-ci s'intègrent aux systèmes de pilotage de la performance.

3. Méthodologie et terrains de la recherche

Une démarche qualitative et exploratoire a été réalisée sur un échantillon de convenance à la fin de l'année 2016. Cinq entretiens en tête-à-tête ont été réalisés, d'une durée d'environ une heure chacun, par un des deux chercheurs à chaque fois. Le déroulement des questions s'est effectué sur la base d'un guide d'entretien structuré autour de questions semi-directes portant sur les dimensions suivantes :

- la nature de l'entreprise : métier, culture, mode de fonctionnement ;
- la façon dont l'évaluation des salariés est effectuée (entretien formalisés, signature par l'évalué, notation forcée, rythme et suivi des évaluations, 360°, objectivisation des performances réalisées ou non, par des aspects non quantitatif, etc.) et son évolution historique ;
- comment cela est perçu par les différentes parties prenantes (supérieurs, subordonnés, syndicats, etc.) et notamment ce que le sondé en pense personnellement ;

- quelles sont les évolutions en cours ou perspectives dans ce domaine.

Toute une documentation a été recueillie et exploitée, comportant notamment pour chaque entreprise : questionnaires, guides de procédures, déclarations officielle cadrant la démarche, retour d'expériences, etc. L'accumulation des documents internes est extrêmement riche et permet d'avoir une vision assez fouillée et probante des dispositifs mis en place. Les cinq cas étudiés sont les suivants (cf. tableau ci-dessous). Nous les présentons par ordre de responsabilité croissante des managers interviewés.

Tableau 1 : Echantillon de l'étude

	Entreprise	Effectifs monde	Personne et fonction	Modalités de l'enquête
1	Grande entreprise américaine de l'informatique	450 000 salariés	Ingénieur d'affaire collaborateur expérimenté	Entretien Nantes décembre 2016
2	Grande entreprise française des télécoms	150 000 salariés	Manager responsable de région	Entretien Nantes novembre 2016
3	Grande entreprise japonaise de l'automobile	320 000 salariés	Manager fonction européenne	Entretien Bruxelles novembre 2016
4	Grande entreprise franco-belge de l'énergie	150 000 salariés	Cadre dirigeant responsable d'une nouvelle BU dans une filiale	Entretien Manchester décembre 2016
5	Grande entreprise américaine de la pharmacie	40 000 salariés	Cadre dirigeant fonction européenne	Entretien Londres novembre 2016

4. Présentation des cinq cas étudiés d'évaluation des salariés

Nous présentons les cas de grandes firmes multinationales, où les modes d'évaluation sont déterminés au niveau mondial, en interrogeant des managers et des cadres dirigeants. Nous essaierons, en reprenant les apports de Hatchuel et Weil (1992), de mettre en évidence : la nature des outils d'évaluation (le substrat formel), leurs rôles à l'interface du contrôle de gestion, de la GRH et du management des équipes (la vision simplifiée des relations organisationnelles) et la dynamique recherchée dans la mise en œuvre de ces outils (la philosophie gestionnaire).

4.1. Une grande entreprise américaine de l'informatique

Le groupe, leader US de l'informatique mondiale, compte 450 000 salariés dont environ 8 000 en France. L'ingénieur d'affaire interrogé a fait toute sa carrière dans le groupe dans le développement puis la commercialisation des offres matériels et solutions logicielles.

En 2016, les méthodes d'évaluation des salariés et en particulier des commerciaux au niveau mondial sont profondément remaniées. La culture du résultat de l'entreprise conduisait jusqu'à présent à une évaluation essentiellement fondée sur des indicateurs de performance financière individuelle : chiffre d'affaires et marge opérationnelle. Un *ranking* strict était en usage, notant les salariés de 4 à 1 (dans l'ordre de performance croissante), ce qui conduisait à déterminer le niveau des augmentations, de la prime annuelle et les possibilités de promotion. Une notation inférieure à trois pendant deux années successives conduisait le salarié au licenciement. L'entretien annuel obligatoire ne donnait que rarement la possibilité aux ingénieurs d'affaire de négocier leurs objectifs annuels à base de leur notation. Face à la dégradation continue du chiffre d'affaire liée à une transformation importante du marché (effondrement de la demande en matériel de la part des entreprises, développement du *cloud*, *consulting*, besoin de retrouver de l'agilité et de maîtriser de nouvelles compétences), la direction générale du groupe décide en 2015 de transformer ses pratiques d'évaluation. Une nouvelle forme d'évaluation dénommée « *Checkpoint* » a été mise en place. Elle abandonne la notation de 1 à 4. Trois sous-systèmes relativement indépendants constituent aujourd'hui l'ensemble du processus : une évaluation des performances sur objectifs (chiffre d'affaire) qui détermine le plan de commissionnement ; une évaluation des compétences et des comportements qui remplace donc l'ancienne notation et enfin la prise en compte du développement professionnel et des possibilités de promotion.

La performance attribuable au salarié, dont les règles sont homogènes au niveau mondial, est déterminée à partir d'un objectif de CA semestriel et conduit au versement de primes sur le même rythme. Les objectifs sont fixés au niveau du siège américain et descendent sur chaque niveau (continents, pays, régions), de façon totalement homogène. L'outil logiciel utilisé pour le *reporting* est le même partout dans le monde et permet de suivre le revenu par client et par offre à un rythme mensuel. L'évaluation des compétences et des comportements « *Checkpoint* » est présentée comme une remédiation à la trop grande focalisation sur la note

à laquelle menait l'ancien système, ce qui conduisait à sous-estimer l'importance de l'entretien individuel et à une importante part de subjectivité de la ligne de management quant à la prise en compte des aspects qualitatifs dans l'évaluation. L'objectif est aussi de réaliser un suivi plus régulier tout au long de l'année grâce à une nouvelle application informatique.

La note est remplacée par une grille à 5 critères évalués sur 3 niveaux :

1. Aspect quantitatif, évaluation des résultats obtenus ;
2. *Skills* (efforts pour se former sur les nouvelles offres) ;
3. *Responsability to others and trust* (capacité à travailler en équipe et leadership) ;
4. *Client success* ;
5. *Innovation*.

Des *feedbacks* informels réguliers sont attendus des managers sur ces points.

Les aspects liés à l'évolution de carrière sont traités à part et découplés des deux premiers temps de l'évaluation. Une échelle de douze critères est jusqu'à présent en usage, permettant la progression sur des échelons qui nécessitent chacun une certification. Un programme de détection des talents complète ce système au niveau mondial. L'évaluation en 360° est maintenant incluse dans le critère 3 « *Responsability to others* » et s'ajoute à l'enquête anonyme annuelle existante.

Le contexte global de l'évaluation est décrit comme très transparent par l'ingénieur d'affaire interrogé. Les managers des différentes *business units* (*brands*, dans le vocabulaire de l'entreprise) se rencontrent plusieurs fois par mois au siège parisien et échangent sur les comportements de leurs collaborateurs. L'ensemble est assez peu formel : il n'existe pas de guide de procédure à suivre ni pour les managers, ni pour les collaborateurs et seules quelques lignes décrivent chacun des critères de « *Checkpoint* ». Par ailleurs, l'objectif de « *Checkpoint* » qui vise à redonner du poids à l'entretien individuel est bien accueilli. L'ingénieur d'affaire souligne l'intérêt des nouveaux critères (critères 2 à 5) pris en compte dans l'évaluation en raison de l'évolution de la stratégie du groupe (*cloud, consulting*) et du recrutement de collaborateurs de plus haut niveau pour y répondre.

4.2. Une grande entreprise française des télécoms

L'entreprise regroupe plus de 150 000 salariés dans le monde et presque 100 000 en France. Pour l'étudier, nous avons rencontré le responsable de région des Pays-de-la-Loire supervisant une population de techniciens s'occupant des aspects techniques de maintenance et de service aux clients.

L'Unité d'Intervention Pays de La Loire est dédiée à l'installation et à la maintenance, chez les particuliers comme chez les professionnels, des réseaux de téléphonie filaires et d'interconnexion. L'Unité comprend 1 250 salariés dont 400 techniciens d'intervention assurant l'installation et le SAV sur le terrain, 150 chargés d'affaires (commerciaux) et 700 collaborateurs dans les services supports. L'organisation des équipes est soumise à des *Key Performance Indicateurs* (KPI), qui alimentent quotidiennement le tableau de bord de l'Unité. Le manager interrogé est responsable des cinq équipes d'intervention terrain. Il est à ce titre en charge de l'évaluation des responsables de ses équipes (managers intermédiaires).

L'évaluation porte sur quatre axes définis au niveau du siège au sein d'un plan à horizon 2020. Ces quatre axes permettent la déclinaison et la mise en œuvre de la stratégie du groupe en France portant sur le client et sa satisfaction, la stratégie de diversification et la construction d'un « modèle d'employeur digital et humain ». Cet aspect est particulièrement explicite dans le processus et les objectifs de l'évaluation. L'enjeu premier est de veiller au maintien d'un bon climat social. L'accent est mis sur cet enjeu dans tous les documents d'accompagnement des managers et collaborateurs. Le processus d'accompagnement du manager évaluateur et du collaborateur évalué est alimenté par différents documents accessibles sur l'intranet au sein d'un outil d'évaluation individuelle : les enjeux et objectifs par semestre (à disposition de tous dans l'intranet : document national accompagné de la grille d'évaluations par *items* regroupés en 4 axes) ; la procédure d'évaluation (« mieux comprendre les étapes de l'évaluation individuelle ») ; une fiche « écoute et dialogue » ; un guide des bonnes pratiques ; une FAQ salarié ; une fiche pratique à destination des managers ; un kit du manager ; une fiche pratique à destination des salariés.

L'évaluation des cadres intermédiaires a lieu deux fois par an afin de permettre le versement d'une part variable semestrielle. Pour les collaborateurs des équipes d'intervention, elle a lieu

une fois par an. Seuls les cas exceptionnels en termes de progression de carrière font l'objet d'un 360°, lequel est alors confié à un cabinet spécialisé. Trois blocs constituent l'ensemble de l'évaluation : un bloc obligatoire d'évaluation sur les objectifs, un bloc d'évaluation sur les compétences principalement pour les salariés ayant de l'ancienneté et un bloc destiné à l'accompagnement sur le poste actuel et le projet professionnel qui débouche sur la mise en place de formations. Les objectifs à atteindre sont évalués sur une grille de cinq niveaux d'atteinte (de « en décalage » à « exceptionnel ») par objectif. Ces objectifs (de trois à cinq) doivent respecter les conditions réelles du travail sur le terrain. Ils sont établis en respectant les cinq dimensions SMART (*Specific, Mesurable, Ambitious, Realistic, Timebound*). L'évaluateur doit suivre des préconisations de notation pour l'attribution de la part variable sur le bloc des objectifs. L'utilisation d'une notation forcée est en diminution, tandis que la contribution à un bon climat social est dorénavant privilégiée. Ce *ranking* strict lorsqu'il existe encore reste très lié aux cultures locales spécifiques aux différentes entités du groupe (et utilisé plus particulièrement dans le service client tourné vers les entreprises).

L'évaluation des managers est aujourd'hui globale et porte principalement sur les capacités managériales et le climat social des équipes, ainsi que sur la dynamique de la carrière. Elle prend la forme d'un *work flow* (décrit dans les documents de procédure en ligne sur l'intranet). Ce *work flow* débute par la co-détermination des objectifs et des besoins de formation en relation avec l'évolution envisagée, au cours de l'entretien annuel, pour le collaborateur lors de l'année à venir. Cette première étape doit être effectuée avec le manager et validée par le collaborateur sur l'intranet. Ce premier document sert de base à l'évaluation annuelle en fin d'année. Les collaborateurs sont encouragés à l'amender tout au long de l'année au cours d'un processus d'auto-évaluation. Les informations enregistrées par le collaborateur au cours de l'année ne sont accessibles au manager que lorsque le collaborateur le souhaite et doivent être validées par le manager avant l'entretien individuel suivant.

Les managers estiment que le processus est très cadré par l'outil informatique dont chaque étape doit être validée avant d'accéder à la suivante. Une latitude d'ajustement existe néanmoins grâce à la place importante faite à l'évaluation des comportements dans l'évaluation globale et à l'autonomie laissée aux managers locaux quant à la fixation des objectifs des managers de leur unité. La grille d'évaluation a fait l'objet depuis 2008 d'un important travail d'homogénéisation fondé sur des *brainstormings* réunissant les managers.

Elle est toutefois encore fondamentalement centrée sur les métiers et une amélioration pourrait encore être obtenue en rapprochant ces objectifs des orientations stratégiques de l'entreprise.

4.3. Une grande entreprise japonaise de l'automobile

Il s'agit d'une des principales entreprises internationales de l'automobile regroupant 320 000 salariés dans le monde entier et 100 000 en Europe. Le manager interrogé est présent à la direction européenne du groupe à Bruxelles où il fait carrière dans la gestion des projets et des process.

Les dimensions de l'évaluation sont : une évaluation des compétences, une évaluation des performances et un échange sur les aspirations et possibilités en matière de carrière. L'évaluation des compétences et des comportements détermine la carrière et les promotions. L'évaluation des performances sur la base des objectifs de l'année comptable (qui se termine fin mars) détermine la part variable de la rémunération annuelle. Il y a deux entretiens annuels entre l'évaluateur et l'évalué où tout ceci est abordé.

L'évaluation des compétences et des comportements se fait grâce à des grilles de lectures qui étaient auparavant très spécifiques et différenciées selon les niveaux hiérarchiques et les fonctions mais qui sont maintenant simplifiées et homogénéisées en une grille pour les managers et une grille pour les membres. Il y a dorénavant cinq domaines de compétences générales communes à l'ensemble des ressources humaines (« *identification of critical issues* », « *achievement of critical issues* », « *organizational management* », « *human resources management* » et « *leadership* ») et un domaine spécifique à la fonction. Sur ces axes on mesure la situation du salarié avec par exemple dans l'axe 5 « *leadership* » l'intitulé « *show leadership* » pour les managers explicité en quatre items descriptifs et « *contribute to teamwork* » pour les membres avec là aussi quatre items descriptifs. Auparavant on chiffrait la performance sur chacun des axes et la note globale était la somme des évaluations des axes mais dorénavant on n'a qu'une évaluation qualitative sur les axes et la notation chiffrée est posée *in fine* de façon globale. On mesure plus une trajectoire en matière d'acquisition des compétences qu'un état donné et on a affaire à une notation forcée car on doit respecter pour son équipe une courbe de distribution des notes attribuées.

Les objectifs en termes de performance des salariés découlent de l'*hoshin*, terme japonais désignant les grandes directions que se fixe annuellement l'entreprise en matière d'amélioration continue des façons de faire internes. Ils se déclinent depuis la direction générale jusqu'aux acteurs de terrain en passant par la direction européenne, les fonctions et les départements dans une démarche de type *kaizen*. L'*hoshin* ne représente qu'une partie du travail quotidien des employés mais indique la priorité annuelle en matière d'amélioration de ce travail quotidien qui doit s'incarner dans cinq objectifs SMART par salarié. La direction est donnée par le manager, puis la proposition d'objectif est avancée par le salarié et validée par le manager. Cela n'a aucun impact sur la carrière (qui est déterminée par les compétences et les comportements au travail) mais détermine les primes annuelles : une table centrale (*cash table*) interne au groupe permet la répartition des bonus sur la base des évaluations harmonisées.

En mars (les comptes du groupe étant clos fin mars), le manager procède à l'évaluation du salarié. Elle est modérée dans les mois suivants au niveau du département avec la présence des représentants de la fonction ressources humaines et la note finale, sur une échelle allant de 1 (catastrophique) à 5 (très bien) est communiquée à l'évalué lors de l'entretien annuel final d'évaluation qui a lieu en juin. Ceci a été précédé d'une auto-évaluation initiale par le salarié en mars de ses compétences et de ses performances et d'une saisie dans un logiciel. En novembre a lieu l'entretien intermédiaire de l'année avec un échange en tête à tête entre l'évaluateur et l'évalué. Ce dernier procède à une auto-évaluation de ses compétences et une auto-notation de ses performances et le manager réagit mais n'effectue pas de communication de note à cette étape.

Les salariés et managers de l'entreprise estiment généralement que l'évaluation des salariés est très orientée sur les besoins de l'entreprise et ne prend pas assez en compte le nécessaire développement des salariés. Ils trouvent que c'est un dispositif très lourd et très lent avec beaucoup d'étapes de validation bureaucratique tout au long de l'exercice comptable qui met pratiquement un an pour que l'évaluation favorable permettant une promotion se traduise réellement dans les faits alors que cela pourrait être finalisé en deux ou trois mois. Les questions de *leadership* et de développement des compétences sont identifiées comme un point à améliorer dans le système. Pour cela, il y a des cycles de formation des managers à

chaque promotion individuelle. Des programmes de 360° existent pour le *top management* et de 180° pour le *middle management*.

4.4. Une grande entreprise franco-belge de l'énergie

Cette entreprise est un acteur mondial dans les domaines de l'électricité, du gaz et des services à l'énergie. Issue de la fusion de l'opérateur historique français du gaz avec un groupe belge similaire, elle compte aujourd'hui 153 000 collaborateurs dans le monde pour environ 75 Milliards d'euros de chiffre d'affaires (2014). La dirigeante interviewée est responsable de la *Business Unit* britannique (créée en 2007) au sein d'une filiale d'environ 1 000 collaborateurs. Cette unité de production compte aujourd'hui une cinquantaine de salariés sur un site de production unique dont la première phase de construction est en cours d'achèvement. La culture et les profils industriels (ingénieurs et techniciens du gaz) sont prédominants. Elle s'engage dans nouvelle phase d'expansion du site et doit en parallèle faire évoluer ses pratiques vers la création de valeur pour le client. Il s'agit donc d'une jeune organisation en cours de transformation qui passe de la phase de développement projet industriel à la phase de développement du *business*. Les collaborateurs y travaillent soit en contrat de travail classique, soit comme contractants autoentrepreneurs. Ces derniers sont environ 45 (soit autant que les salariés directs) et interviennent essentiellement sur la phase de construction pour en assurer l'ingénierie et la conduite de projet.

La directrice générale que nous rencontrons effectue les évaluations annuelles des membres de son CODIR : le directeur technique, le directeur financier et le directeur commercial. Le processus d'évaluation passe néanmoins par le même formalisme pour tous les niveaux hiérarchiques. Il est cadré par le projet d'entreprise discuté au niveau de la filiale pour ses trois BU (UK, Allemagne et France) et établi afin de fournir les objectifs généraux pour les années 2016-2020. Il s'agit de préparer les équipes aux métiers futurs dans un contexte de disparition progressive des métiers traditionnels liés aux énergies fossiles. L'objectif à terme est de transformer une petite PMI autocentrée, à la culture ingénieur, en une structure ouverte sur l'extérieur et sur le client plus particulièrement, ce qui nécessite de transformer les mentalités à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'évaluation des membres du CODIR est concrètement réalisée en trois temps : un entretien annuel sur objectifs donnant lieu à un formulaire écrit rempli au mois de janvier ; un entretien de mi-année qui est spécifique à cette BU (il s'agit d'un choix de sa directrice générale) et un entretien de fin d'année (décembre). L'entretien de janvier permet à la directrice générale de fixer deux types d'objectifs : des objectifs chiffrés, précis et ambitieux en lien direct avec le projet d'entreprise et des objectifs *soft* relatifs au comportement managérial des membres du CODIR (en l'occurrence, il s'agit d'exigences en termes de leadership, d'appui managérial aux équipes de collaborateurs, de capacité à porter le discours stratégique et de capacité à créer du réseau dans et hors de la structure). Cet entretien est synthétisé dans un formulaire au terme d'une rencontre d'environ 1 h 30. L'entretien réalisé à mi-année dure aussi 1h30 et a pour objectif d'entretenir la motivation des *top managers* et d'éventuellement réorienter les objectifs fixés en janvier. Il est réalisé dans une atmosphère plus détendue et donne à des échanges particulièrement « intéressants » aux dires de la directrice générale. Il donne néanmoins aussi lieu à la rédaction d'un deuxième formulaire. Enfin, en décembre, un dernier entretien est réalisé visant à évaluer les performances des managers vis-à-vis des objectifs fixés en janvier. Il se décline en deux documents d'environ 6 pages chacun, complétés respectivement par le manager et le collaborateur. Il permet la confrontation de l'autoévaluation du salarié avec la note envisagée par le manager. Cette dernière phase de l'évaluation est jugée lourde par la directrice générale et « stérile » car la discussion a tendance à se centrer sur la note et non sur les difficultés rencontrées, les besoins de progresser et l'accompagnement nécessaire. Elle a donc décidé de ne plus utiliser les formulaires existants.

4.5. Une grande entreprise américaine de la pharmacie

Il s'agit d'une des grandes entreprises américaines de la pharmacie qui s'est développée depuis longtemps par croissance interne principalement (ce qui est assez rare dans le secteur). Son siège du groupe est dans le Mid-West américain et elle a 40 000 salariés dans le monde. Le *top manager* interviewé dirige la fonction d'accès au marché et de fixation des prix pour la direction européenne qui est installée à Londres. L'entreprise est connue pour la qualité de son management interne et bénéficie dans le milieu d'une très bonne image dans ce domaine.

Le mode d'évaluation des salariés a évolué dans le temps. Auparavant on avait une notation forcée et un entretien intermédiaire semestriel avant l'évaluation finale, soit deux entretiens chaque année. Depuis 2014 le système s'est assoupli. On n'a plus de double entretien, de notation forcée et d'harmonisation globale mais juste un entretien annuel, une évaluation libre et non chiffrée du manager ainsi que la répartition par lui d'une enveloppe globale aux membres de son équipe de façon différenciée. La nouvelle approche est fondée sur le « *coaching* » des salariés. Il y a juste maintenant un entretien de fixation des priorités en janvier-février et un entretien annuel de bilan en novembre-décembre.

Dans l'ancienne façon de faire, on avait une grille d'entretien et de restitution très approfondie avec un état de réalisation du plan de performances, l'évaluation de six compétences comportementales (incarner les valeurs du groupe ; s'ouvrir vers l'extérieur ; prendre nos décisions en pensant à notre stratégie ; les mettre en œuvre avec intégrité, énergie et rapidité ; obtenir des résultats grâce aux autres ; vérifier les résultats et faire des bilans ; engranger les leçons et partager le savoir) et d'un nombre équivalent de compétences techniques (modulées selon la fonction et le poste) ainsi qu'un plan de développement personnel. Pour chacun des axes des compétences, managériales (communes) et techniques (dédiées), une note était donnée : exceptionnel, très satisfaisant, satisfaisant, assez satisfaisant, insatisfaisant. On a renoncé à cela en 2014 en estimant que les collaborateurs ne devaient avoir que trois à cinq objectifs prioritaires individuels ce qui leur permet de s'investir davantage et en abandonnant aussi la notation en cinq niveaux de performance.

Avant il y avait donc ces cinq niveaux d'évaluation et une augmentation modulée à partir des notes. Maintenant le salarié a juste droit à une évaluation binaire de ses compétences et de ses réalisations ouvrant droit, ou non, aux augmentations salariales. Une comparaison est alors faite avec les rémunérations des différents marchés nationaux où se situent les salariés (par exemple les Suisses et Belges sont bien payés, les pays du Sud de l'Europe rémunèrent moins) et, en fonction du positionnement du salaire par rapport à la moyenne et à la répartition en quartiles du marché, une augmentation modulée de l'évalué est alors faite sur la base de l'évaluation qualitative globale.

A côté de cette évaluation des performances personnelles, il y a une évaluation de la dimension de travail en équipe du manager par l'outil E-Compass. Auparavant chaque

manager responsable d'équipe était l'objet d'un 360° où il pouvait comparer sa perception de son comportement et celles de ses subordonnés, pairs, clients et supérieurs hiérarchiques. Ce 360° était anonyme (on ne pouvait savoir qui s'exprimait) et à usage personnel du manager. Dorénavant on ne réalise chaque année qu'un 180° qui est donné au manager et à son supérieur hiérarchique. Ce nouveau 180° est comparatif avec l'évaluation moyenne analogue des services dans le groupe et permet de se positionner en matière de management sur chacun des axes de l'évaluation managériale.

Le système d'évaluation est donc assez ouvert. Il est perçu comme loyal et efficace par les salariés dans un secteur où les carrières se font souvent successivement dans plusieurs entreprises. On est clairement dans une approche de gestion des hommes assez souple et simplifiée, avec une fluidité dans les recrutements et des mécanismes internes de type marché mis en œuvre pour accroître la performance de l'entreprise.

5. Discussion des résultats

Nous allons d'abord comparer les diverses caractéristiques des modes d'évaluations des salariés observés dans les cinq cas étudiés (5.1.). Nous tirerons ensuite quelques enseignements de ces cas en proposant une mise en relation entre ces dispositifs et les types de contrôle d'une part, les types de configurations RH d'autre part (5.2.). Nous examinerons enfin la question de l'usage partagé des dispositifs d'évaluation entre le contrôle de gestion et la GRH (5.3.).

5.1. Comparaison des dispositifs d'évaluation des salariés observés

La mise en œuvre du cadre d'analyse de Hatchuel et Weil (1992), avec sa distinction entre trois dimensions (substrat technique, vision simplifiée des relations organisationnelles, philosophie managériale) permet d'identifier les caractéristiques des modes d'évaluation des salariés. Ceci est effectué dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Nature de l'évaluation des salariés dans les cinq entreprises multinationales étudiées

	Grande entreprise américaine de l'informatique	Grande entreprise française des télécoms	Grande entreprise japonaise de l'automobile	Grande entreprise franco-belge de l'énergie	Grande entreprise américaine de la pharmacie
Substrat formel	<p>Fonctionnement bureaucratique en trois volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - intéressement sur la base des objectifs de performance annuels (orientation CG) - évaluation des compétences sur la base de critères mondiaux (orientation RH) - gestion des promotions en fonction des besoins locaux (orientation management) <p>Changement récent du mode d'évaluation : fin du <i>ranking</i></p>	<p>Forte formalisation</p> <p>Évaluation plus centrée sur les valeurs professionnelles des services que sur la stratégie de l'entreprise</p> <p>Processus lent, automatisé mais avec beaucoup d'aller et retour informels autour de l'évaluation</p> <p>Fonctionnement bureaucratique mais cherchant en permanence à gommer les aspérités</p>	<p>Processus long et formalisé</p> <p>Fonctionnement bureaucratique avec 2 volets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'un orienté CG avec des bonus sur la base de l'atteinte d'objectifs annuels liés au <i>kaizen</i> - l'autre orienté RH avec la gestion des promotions sur la base des compétences dans l'action quotidienne <p>Stabilité des dispositifs</p>	<p>Fonctionnement organique avec une évolution récente vers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - moins de quantitatif - place plus large faite à l'évaluation des comportements en ligne avec le projet d'entreprise <p>Évaluation décentralisée de l'équipe (très autonome dans le groupe)</p>	<p>Changement récent du mode d'évaluation vers plus de simplicité</p> <p>Fonctionnement organique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - moins de quantitatif, plus de qualitatif - moins de règles centralisées, plus d'autonomie des managers dans l'évaluation
Vision simplifiée des relations organisationnelles	<p>Engagement de tous les membres dans la création de valeur pour le client</p> <p>Culture du résultat centralisée</p>	<p>Engagement des membres locaux dans leurs valeurs professionnelles</p> <p>Nécessité de préserver le consensus dans les services</p>	<p>Engagement de tous les membres dans les valeurs globales de l'entreprise</p> <p>Culture du résultat centralisée</p>	<p>Passage d'une culture d'ingénieur à une culture <i>business</i> dans la filiale</p> <p>Évaluation peu détaillée, souple et très personne-dépendante</p>	<p>Développement des compétences en fonction des besoins précis et actuels de l'entreprise</p> <p>Culture du résultat décentralisée</p>
Philosophie managériale	Développer les compétences valorisables	Gérer le climat social local	Apprendre collectivement	Gérer un projet local	Gérer les talents

Nous pouvons constater que dans les cinq entreprises multinationales étudiées, nous avons des outils et des pratiques assez usuels et communs à toutes les entreprises :

- les entretiens pluriannuels d'évaluation sont assez homogènes dans toutes les entreprises étudiées avec une phase préalable d'auto-évaluation, un échange entre le salarié et son supérieur, une trace écrite *ex post* accompagnant et justifiant l'évaluation ;
- l'évaluation des salariés intègre la plupart du temps une approche plutôt rétrospective pour la dimension de pilotage de la performance (quantitative et fondée sur les résultats obtenus) et plutôt prospective pour la dimension ressources humaines (qualitative et anticipant le développement d'un potentiel) ;
- le recours au 360° est assez courant mais s'adapte à l'usage qu'on souhaite en faire (il peut prendre la forme d'un 540° anonyme intégrant les clients externes pour évaluer ponctuellement un cadre à haut potentiel ou d'un 180° non anonyme pour faire progresser un collectif de travail).

Il y a aussi des différences assez visibles dans les modalités de l'évaluation :

- l'évaluation est détaillée et encadrée par le biais d'une notation forcée dans certains cas (l'entreprise informatique américaine ou l'entreprise automobile japonaise) mais beaucoup plus synthétique et qualitative dans d'autres cas (l'entreprise pharmaceutique américaine) ;
- l'évaluation est homogène dans certains groupes (l'entreprise informatique américaine, l'entreprise automobile américaine et l'entreprise pharmaceutique américaine) mais beaucoup plus hétérogène dans d'autres cas (l'entité regroupant des professionnels spécialisés dans le groupe français des télécoms ou la BU développant un nouveau projet dans le groupe franco-belge de l'énergie).

Il apparaît toutefois une tendance générale assez nette au développement de la simplicité, de la réactivité et du *coaching* en liaison avec les attentes des nouvelles générations. Les tendances décrites par la presse spécialisée semblent donc bien en œuvre dans notre échantillon mais de façon assez différenciée.

Nous en tirons donc une première constatation :

L'évaluation des salariés est diverse dans ses modalités, son rythme et son degré de formalisation mais avec une tendance à une évaluation des salariés plus souple et plus organique dans la plupart des entreprises.

5.2. Classification des modes d'évaluation des salariés

A partir de l'analyse du contenu des entretiens et de l'étude des documents collectés dans les cinq entreprises on peut assez aisément caractériser les Systèmes de Pilotages de la Performance (SPP) et les modes de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en appliquant les grilles de lecture de Simons (1995) en contrôle de gestion et Pichault et Nizet (2013) en RH (cf. tableau 3 ci-dessous).

Tableau 3 : Classification des modes d'évaluation des salariés

	Grande entreprise américaine de l'informatique	Grande entreprise française des télécoms	Grande entreprise japonaise de l'automobile	Grande entreprise franco-belge de l'énergie	Grande entreprise américaine de la pharmacie
Positionnement dans la typologie des leviers du contrôle de Simons (1995)	Contrôle diagnostique fort	Contrôle diagnostique modéré	Contrôle diagnostique fort	Contrôle interactif (dans la BU)	Contrôle interactif
Positionnement dans la typologie des conventions RH de Pichault et Nizet (2012)	Convention objectivante	Convention délibérative	Convention objectivante	Convention individualisante (liée au fonctionnement local en mode projet)	Convention individualisante
Nature de l'évaluation des salariés	Prédominance de la dimension SPP	Objet-frontière entre SPP et GRH dans le cadre d'une transition organisationnelle à LT	Prédominance de la dimension SPP et d'un horizon LT (stratégie stable, personnel fidèle)	Objet –frontière entre SPP et GRH dans un projet local sans grande visibilité	Equilibre entre SPP et GRH prenant en compte les adaptations organisationnelles à CT (bonus-promotions ; licenciements-recrutements)

Dans notre échantillon, nous avons trouvé trois entreprises avec un contrôle de type diagnostique (la grande entreprise américaine de l'informatique et la grande entreprise japonaise de l'automobile de façon très affirmée et la grande entreprise française des télécoms dans une version plus modérée) et deux entreprises avec un contrôle interactif (la grande entreprise américaine de la pharmacie et la filiale de la grande entreprise franco-belge de l'énergie).

Les conventions RH semblent être objectivantes dans les cas des grandes entreprises américaines de l'informatique, japonaise de l'automobile et américaine de la pharmacie. La convention RH de la grande entreprise pharmaceutique américaine est plutôt de type individualisante et la grande entreprise française des télécom relève de la catégorie délibérative de convention RH.

Il en ressort de notre tableau ci-dessous une deuxième constatation :

Les dispositifs d'évaluation des salariés sont en général intégrés à un système de pilotage de type diagnostique dans le cas de configurations RH objectivante ou délibérative et de type interactif dans le cas de configuration RH individualisante.

5.3. Deux logiques distinctes cohabitent dans l'évaluation des salariés

Il ressort de notre étude que dans la plupart des cas on a des volets bien distincts à l'intérieur de l'évaluation. Le système des primes et des bonus permet d'intéresser les salariés et de motiver les managers à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Quand l'entreprise a un métier homogène, un environnement stable et une stratégie pérenne, alors les objectifs financiers globaux peuvent être déclinés sous des formes adaptées dans toute l'organisation (comme les chaînes de causalités d'un *balanced scorecard*) et l'évaluation des performances des salariés s'intègre harmonieusement aux dispositifs de contrôle de gestion et notamment permet d'assurer la convergence des comportements pour atteindre les objectifs fixés annuellement. En parallèle un deuxième volet de l'évaluation est consacré au travail habituel des salariés et des managers et au développement de leurs compétences. Cette dimension conditionne les promotions et le déroulement de la carrière en liaison avec les besoins de l'entreprise. Ce volet s'intègre lui à la gestion des ressources humaines prenant en compte la gestion

prévisionnelle des emplois et des compétences, la politique salariale, les objectifs de promotion de la diversité, etc. On pourrait faire le lien avec le double système de récompenses en vigueur dans le monde militaire : des médailles pour un comportement exemplaire constaté au combat (équivalent des primes et bonus) et une élévation de grade reconnaissant des compétences et un potentiel (équivalent des promotions et reconnaissances de statuts).

C'est le cas à l'évidence de la grande entreprise américaine de l'informatique, de l'entreprise japonaise de l'automobile où ceci est mis en œuvre de façon centralisée et homogène. La mise en œuvre est réalisée de façon plus décentralisée et libre dans l'entreprise pharmaceutique américaine où les managers ont à disposition une enveloppe qui leur permet de récompenser les talents et fidéliser les hauts potentiels et dans la filiale de l'entreprise franco-belge de l'énergie qui doit gérer un projet. Dans l'entreprise française des télécoms, le poids des syndicats et la disparité des statuts (certains salariés sont encore fonctionnaires dans cet ancien monopole d'Etat et le mal être au travail est assez développé dans une phase de mutation organisationnelle) font que la distinction est moins nette et la gestion des outils plus politique.

Nous pouvons faire une troisième constatation :

Dans l'évaluation des salariés, un volet de répartition des primes et bonus intégré dans le système de pilotage de la performance cohabite avec un volet de gestion des compétences et des carrières qui lui est intégré à la gestion des ressources humaines.

5.4. Des dispositifs multidimensionnels plus ou moins stables

Pichault et Nizet (2013) remarquent que les pratiques RH peuvent se caractériser par trois ensembles de dimensions : leur degré de formalisation, leur degré de spécificité et leur degré de verticalité. Ils estiment que les dispositifs seront d'autant plus stables qu'ils seront formalisés, spécifiques et verticaux.

L'évaluation des salariés est à l'intersection de la dimension contrôle de gestion et de la dimension GRH. On constate dans certains cas une coexistence, harmonieuse ou difficile, au sein des dispositifs d'évaluation entre ceux qui servent à piloter la performance (usage

rétrospectif et à court terme) et ceux qui servent à valoriser un potentiel (usage prospectif et à long terme). C'est par exemple le cas dans la grande entreprise automobile japonaise ou la grande entreprise pharmaceutique américaine, sous des formes très différentes (fonctionnement bureaucratique de l'entreprise automobile japonaise ou organique de l'entreprise pharmaceutique américaine) et avec une combinaison d'outils à géométrie variable (éléments distincts et dédiés dans le premier cas ou agrégés et simplifiés dans le second).

Dans d'autres cas, on a une dynamique d'échanges, d'adaptation, de mise en relation des univers et alors les dispositifs d'évaluation des salariés deviennent un « objet-frontière » (au sens classique du terme c'est à dire autour duquel des coopérations, des négociations et des interprétations convergent) entre deux communautés d'acteurs ou deux fonctions dans l'entreprise. Dans la grande entreprise des télécoms ou dans la BU centrée sur la gestion d'un projet de la filiale du groupe franco-belge de l'énergie on semble avoir affaire à un « objet-frontière » au sens habituel de la littérature sur ce sujet (c'est à dire interprété différemment par les communautés d'acteurs, négocié entre les parties prenantes CG et GRH, plastique ou évolutif dans ces contours).

Il nous semble que des cas étudiés, on peut tirer une quatrième constatation :

Si une transition stratégico-organisationnelle est engagée, le dispositif d'évaluation des salariés est alors souvent un objet-frontière instable entre contrôle de gestion et GRH.

Conclusion

Deux dimensions principales coexistent dans l'évaluation des salariés. Il y a d'abord le suivi des objectifs et des réalisations sur les KPI, dans une culture du résultat avec un système d'intéressement et une homogénéité dans l'organisation. Ceci manifeste le lien avec le contrôle de gestion : on est dans l'exploitation du potentiel existant et la mise en œuvre de la stratégie. Mais les entretiens d'évaluation sont aussi un moment clé de la gestion du capital humain avec l'accompagnement des hommes dans leurs projets professionnels, leur carrière, le suivi des hauts potentiels et la sélection des talents. Ceci relève de la GRH : on est dans la création et le renouvellement du potentiel existant, la pérennisation du capital humain sur le

long terme et l'usage d'outils comportementaux *ad hoc* comme le 360° chaque fois que nécessaire. Entre ces deux dimensions, toutes les deux fonctionnelles et formelles, qui s'appliquent à l'évaluation des salariés, le management se déploie avec le *coaching* personnel en fonction de l'expérience de l'évaluateur et de l'évalué, de la relation informelle permanente et la culture de l'entreprise.

L'étude de ces cinq cas d'entreprises nous montre que la tendance générale est au développement de la souplesse, de l'adaptabilité et de la simplification des processus d'évaluation jugés trop lourds dans la période actuelle au regard des besoins d'adaptation des entreprises et des attentes de reconnaissance des salariés. Mais une variété persiste dans les dispositifs d'évaluation des salariés qui doivent s'articuler d'une part avec les systèmes de pilotage de la performance (diagnostiques ou interactifs) et d'autre part avec les conventions en ressources humaines (objectivantes, individualisantes ou délibératives). Nous avons mis en évidence un certain nombre de cas emblématiques de cette diversité. Nous avons montré que suivant les situations, les dimensions contrôle de gestion et GRH coexistent de façon stable dans les dispositifs d'évaluation des salariés et que dans d'autres cas, quand les choix stratégiques déstabilisent la convention RH de l'organisation, ces dimensions s'interpénètrent de façon instable dans et autour de cet objet-frontière.

Il s'agit d'une première étape exploratoire qualitative qui devra être prolongée notamment en essayant de caractériser la nature et le positionnement des dispositifs d'évaluation des salariés et leur place dans les systèmes de pilotage de la performance. Ainsi, nous envisageons de prolonger cette étude qualitative initiale en passant à une phase quantitative permettant de proposer une validation statistique d'une typologie des dispositifs d'évaluation des salariés en prenant en compte les dimensions contextuelles et instrumentales.

Bibliographie

- Anthony R.N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis.
- Bedford D.S. et Malmi T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research* 27 : 2-26.
- Bonner S.E. et Sprinkle G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society* 27 (4) : 303–345.
- Brett J.F. et Atwater L.E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology* 86 (5) : 930.
- Ferreira A. et Otley D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20 (4) : 263–282.
- Groen B.A., Wouters M.J. et Wilderom C.P. (2012). Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research* 23 (2) : 120–141.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992). *L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Economica.
- Hofstede G., Hofstede G.J. et Minkov M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*, Londres : Mac Graw-Hill.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press.
- Kramer S., Maas V.S. et Rinsum M. van (2016). Relative performance information, rank ordering and employee performance: A research note. *Management Accounting Research* 33 : 16-24.
- Kunz J. (2015). Objectivity and subjectivity in performance evaluation and autonomous motivation: An exploratory study. *Management Accounting Research* 27 : 27-46.
- Langevin P. et Mendoza C. (2014a). Impliquer les managers à atteindre leurs objectifs: participation, feedback et confiance. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 20 (3) : 43–71.
- Langevin P. et Mendoza C. (2014b). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif: Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 20 (1) : 13–42.
- Luft J. (2016). Cooperation and competition among employees: Experimental evidence on the role of management control systems. *Management Accounting Research* 31 : 75-85.

- Malmi T. et Brown D.A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research* 19 (4) : 287–300.
- Meyssonnier F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les startups? *Comptabilité-Contrôle-Audit* 21 (2) : 33-61.
- Minzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Pichault F. et Nizet J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Points.
- Rejc Buhovac A. et Zaman Groff M. (2012). Contemporary performance measurement systems in Central and Eastern Europe: a synthesis of the empirical literature. *Journal for East European Management Studies* 17 (1).
- Simons R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review* 73 (2) : 80–88.
- Trépo G., Estellat N. et Oiry E. (2002). L'appréciation du personnel. *Editions d'organisation, Paris*.