

« Instrumentation de gestion et problématique de tension : analyse à partir de l'implantation d'un système d'appréciation des performances. »

Amazigh AIT ALI YAHIA
Université d'Oran

Résumé:

Dans cet article, l'auteur aborde une problématique liée à la gestion des ressources humaines (GRH) dans un contexte de changement. Dans la perspective du cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew A., 1985, 1987), il tente d'identifier et de représenter les tensions liées à la mise en œuvre du système d'appréciation des performances (SAP). Le cadre conceptuel relatif à la notion de tension se définit à partir d'indicateurs qui la traduisent dans ses dimensions institutionnelles, structurelles, managériales et artéfactuelles (Mazouz B et alii., 2012, 2010).

Mots clés : GRH, système d'appréciation des performances, tension, changement, cadre d'analyse contextualiste.

Abstract:

This paper deals with the problematic of the linkage between human resources management (HRM) and change context. In the perspective of a contextualist analysis framework (Pettigrew A. 1985, 1987), it attempts to identify and represent tensions due to the implementation of the performance appraisal system. The conceptual framework relating to the tension's notion is defined through indicators which interpret it in its institutional, structural, managerial and artefactual dimensions (Mazouz B and ali, 2012, 2010).

Key words: HRM, performance appraisal system, tension, change, contextualist analysis system.

ملخص:

يتطرق المقال الى الإشكالية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في إطار التغيير. في نظر تحليل الوضعي (Pettigrew A. 1985,1987) يحاول الباحث تعريف و إظهار الضغوطات المتعلقة بتطبيق نظام تقييم الأداء. إن الإطار النظري المرتبط بمصطلح الضغط يعرف عن طريق المؤشرات التي تفسره في أبعاده النظامية، الهيكلية، الادارية والاستعمال المتعدد للأدوات (2010, 2012 ، Mazouz B & alii)

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية، نظام تقييم الأداء، الضغط، التغيير، إطار التحليل الوضعي .

Introduction

Dans le contexte économique actuel marqué par la montée des incertitudes, les entreprises sont condamnées à rechercher des moyens d'adaptation aux menaces de l'environnement. Devant cette situation, l'instrumentation de gestion semble de plus en plus présente car de plus en plus nécessaire vis-à-vis des modes de gouvernance en quête de nouveaux repères.

Dans le cadre de la transformation des modes de gouvernance, les entreprises sont confrontées à des difficultés d'implantation des nouveaux modes de management. Cette diffusion de modèles et de pratiques a suscité un débat fort controversé sur la standardisation et la localisation des pratiques (Gunnigle et alii, 2002, Rosenzweig et Nohria, 1994).

L'imposition d'un changement par le haut sans négociation ne peut que susciter résistance ou logiques de contournement de la part des salariés et pose le problème de pertinence de la démarche du point de vue du changement institutionnel. Les facteurs institutionnels dans le sens de NORTH (règles formelles et informelles) se présentent comme un obstacle à la totale diffusion des nouvelles pratiques conduisant l'émergence de formes de tensions dans l'exercice de la fonction de GRH.

La diffusion du modèle par le bas est susceptible d'être confrontée à l'efficacité du processus d'implantation, des tensions d'ordre organisationnel, managérial ou artéfactuel peuvent naître à cette occasion (Mazouz et alii, 2010, 2012).

Notre démonstration s'appuiera sur une étude de cas. Nous avons fait le choix d'observer la réalité de la GRH dans une grande entreprise publique en nous intéressant particulièrement au système d'appréciation des performances. L'instrumentation de gestion et le changement apparaissent comme problématique étroitement liées dans un contexte de *crise de l'instrumentation*.

Dans une première partie, nous posons le cadre conceptuel du système d'appréciation des performances et de la notion de tension relative à l'adoption d'une nouvelle instrumentation dans ses différents niveaux.

La deuxième partie est consacrée au cadre méthodologique de la recherche et la présentation du cas dans la perspective du cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew A., 1985, 1987).

Nous avons choisi comme cas d'étude l'activité Aval de la Sonatrach. Cette dernière a engagé une démarche d'appréciation des performances depuis 1997. L'évolution et les différents jalons d'installation

de l'instrumentation est riche d'enseignements et répond parfaitement aux préoccupations de notre cadre de recherche.

La troisième partie analyse les différentes situations et les résultats issus du constat des natures et des différents niveaux de tensions définis dans le cadre conceptuel.

1. Cadre conceptuel de la recherche

L'appréciation des performances des salariés est une démarche qui permet d'élaborer des pratiques de GRH dynamique caractérisée par des habiletés adaptatives à un environnement perpétuellement changeant. Elle favorise également une instrumentation intégrée du processus RH combinant les finalités d'efficacité organisationnelle et motivationnelle des acteurs (Trépo G et alii., 2005).

L'évaluation des performances des salariés se fait à partir d'instruments qui constituent des moyens d'une division de vigilance qui sont spécialisés. La spécialisation des critères rend impossible la cohérence globale des choix. Il y a alors une contradiction entre les critères traditionnels de l'efficacité de gestion, fondés sur la croyance et une rationalité universelle posée *a priori*, et la marche effective d'une organisation, régie par une juxtaposition de logiques locales engagées dans une incessante confrontation (Berry, 1983). C'est à partir de ce constat que découle notre question de recherche dont le cadre conceptuel nous amène à aborder dans un premier temps le concept d'appréciation de performances (1.1) dans ses dimensions stratégique et opérationnelle, ensuite la notion de tension sera traitée dans ses différents niveaux de configuration (1.2).

1.1. Appréciation des performances

Une revue de littérature sur le concept nous enseigne que l'appréciation est traduite sur le terrain par une multitude d'outils et d'approches, mais unifiée du point de vue des discours gestionnaires.

Cette pratique trouve ses origines dans le *one best way* mais limitée dans l'appréciation du comportement professionnel. Ensuite le courant des relations humaines a montré l'importance de la notion des groupes sociaux, celle de la reconnaissance sociale et individuelle ainsi que les rôles que doivent jouer les supérieurs à l'égard de leurs salariés. La Direction par objectifs « DPO » (*management by objectives* "MBO") a redéfini le management à partir de la négociation et de la réalisation des objectifs qui a constitué un référent de l'appréciation. L'évolution des modes de gouvernance récuserait l'autoritarisme et a recherché un mode de management qui rimerait d'une autonomie notamment dans l'exercice des fonctions de cadres. La DPO devient donc la Direction Participative par Objectifs (DPPO) caractérisée par la trilogie explicitation - dialogue - transparence sous un mode communicationnel.

Dans la littérature anglo-saxonne, le concept *appraisal* est né dans les années soixante en vue de prôner un système fondé sur la communication, contrairement à l'évaluation qui était délimitée dans un cadre d'une appréciation unilatérale.

Dans la littérature française, Gilbert et Thionville (1990) considèrent l'appréciation comme une démarche intégrant, d'une part, une appréciation du salarié et, d'autre part, des systèmes de définition d'objectifs ou de bilan d'activité.

Maurice Thévenet (1992) considère l'appréciation comme un processus de jugement du personnel systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions. En tant que processus de jugement, elle imposera des choix et des questions sur l'appréciation proprement dite. En tant que système, elle nécessite l'établissement d'une procédure. En tant que démarche, cette pratique provoque de multiples croisements d'objectifs des différentes parties prenantes. Ils sont annoncés par les directions, poursuivis par les services fonctionnels des ressources humaines et envisageables par les acteurs opérationnels.

Des résultats de recherches (Kane et Freeman, 1986 ; Cardy et Dobbins, 1994 ; Trépo et alii., 2002, 2005 ; Estellat, 2003) montrent les difficultés liées au fonctionnement d'une telle démarche. Elles sont issues d'une variété de procédures et de pratiques rendant difficile la cohérence de l'organisation en quête d'indicateurs contingents parfois inscrits dans des modèles

différenciés (contractualiste ou relationnel) en cohabitation. Dans une telle posture problématique, des tensions de différents niveaux émergent indéniablement de l'instrumentation paradoxale de l'outil.

1.2. La notion de tension

Notre travail s'inscrit dans une perspective de changement considéré comme source de désordre, de tension, de confusion au moment de son implantation, surtout durant la phase transitoire (Collerette, 1989). D'ailleurs, les champs organisationnels sur lesquels s'applique la gestion vivent une double tension : la première est celle des multiples réalités qui s'y jouent, s'y combinent et s'y affrontent ; la seconde est celle des représentations que les hommes, en tant que sujets ou objets de l'action collective, produisent de ces réalités ; les significations qu'ils construisent forment une polysémie, c'est-à-dire une pluralité de sens à la fois complémentaires et contradictoires (Louart, 1993).

Mazouz et alii (2012, 2010) distinguent quatre niveaux de tensions, qualifiées aussi de zones d'inconfort qui peuvent émerger dans tout changement de mode de gouvernance :

- Le cas des paradoxes repérés au niveau des valeurs, nommés *tensions au niveau institutionnel* (North, 1996 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 2008).
- La situation où des paradoxes affectant les structures organisationnelles, il s'agit de *tensions structurelles*,
- Les paradoxes générés par les cadres officiels de gestion sont à l'origine de tensions managériales,
- Le cas des paradoxes générés par les outils de gestion, appelés *tensions artéfactuelles*.

Des changements de gouvernance au niveau institutionnel peuvent générer des tensions qui sont issues des réformes entreprises par le haut (*Top-down*). Martin et alii (2007), montrent que la quête de performance est véhiculée par des pressions qui sont exercées par des dynamiques macro-organisationnelles et culturelles. Ces tensions de gouvernance se situent au niveau des valeurs fondatrices des institutions (Mazouz et alii, 2012). Cette nouvelle philosophie de gouvernance, inscrite dans une rhétorique et un attrait des dirigeants des entreprises accueillant la diffusion pour la nouveauté, peut prendre le statut d'une nouvelle croyance dans la tête de ses

dirigeants (Meyer et Rowan, 1977⁷⁹). Ceci traduit l'idée d'un fort encastrement de l'entreprise dans son environnement institutionnel qui est en attente d'un comportement dont il dicte les règles formelles. Toutefois certains travaux insistent sur la capacité des entreprises à s'adapter à ces exigences en adoptant différentes stratégies de réponse traduisant l'action de l'entreprise sur cet environnement (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002).

Les trois autres tensions de gouvernance sont générées par une approche instrumentalisante (*Bottom-up*). Au niveau organisationnel (Mazouz et tardif, 2010), des tensions de gouvernance apparaissent lors des choix et des mises en œuvre de structures organisationnelles. Ensuite en niveau des cadres officiels de gestion, des tensions de gouvernance découlent des différences entre un cadre de gestion bureaucratique, caractérisé par la prédominance et la prégnance des règles et procédures et celui plus entrepreneurial de la logique de résultat (Mazouz et alii, 2012). Au niveau des outils de gestion issus de la culture et des pratiques de résultats, des tensions naissent entre des évaluations traditionnelles de rendement, axées sur le comportement, face à des mesures de rendements par résultats (Mazouz et alii, 2012).

2. La méthodologie de la recherche

Dans un premier temps, les orientations méthodologiques (2.1) sont exposées. Puis, le cas est présenté (2.2) en vue de révéler le contexte de l'entité étudiée, le contenu de l'instrumentation et son évolution.

2.1. Les orientations méthodologiques

Les travaux sur la question du système d'appréciation des performances ont été essentiellement orientés vers des apports exploratoires sur le sujet. Il reste à cerner de plus près de cette réalité jusqu'ici ignorée dans les recherches produites, pour comprendre les modalités de son émergence et de sa structuration. Compte tenu des caractéristiques de la question de recherche, une analyse qualitative fondée sur des entretiens en profondeur croisés avec une analyse des documents d'entreprise a été retenue. Il s'agit de faire émerger les données capables d'identifier et de représenter les tensions liées à la mise en œuvre du système d'appréciation des performances.

Afin d'étayer nos choix méthodologiques, il convient dans un premier temps d'explicitier la démarche d'accès au réel et la méthode d'analyse des données retenues.

⁷⁹ "The formal structures of many organizations in industrial society dramatically reflect the myths of their institutional environments instead of demands of their work activities"

La démarche se fonde sur l'analyse approfondie d'un cas. Pour Yin (1990), l'étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte actuel, où les limites, entre le contexte et le phénomène, ne sont pas facilement identifiables et où de multiples sources d'explications sont utilisées. Cette méthode paraît particulièrement adaptée pour notre objet du fait de la nécessité d'accéder à des données enfouies dans l'organisation dans le but de mettre en lumière les réalités de l'instrumentation.

Méthodologiquement, la pertinence d'une démarche qualitative réside dans sa capacité à produire un cadre conceptuel fidèle à la compréhension d'une réalité organisationnelle intangible et manifeste. Le dialogue entre les données empiriques et le cadre conceptuel génère l'effort d'intelligibilité devant la complexité inhérente à la réalité observée. Les méthodes qualitatives sont reconnues par leurs capacités à rendre compte d'une analyse en profondeur et multidimensionnelle.

Compte tenu des objectifs de notre étude, le cas a été sélectionné en accord avec notre préoccupation de recherche. L'entreprise sélectionnée avait adopté une démarche d'appréciation de performances depuis une quinzaine d'années, le cadre d'analyse que nous avons choisi s'accommode parfaitement avec les réalités organisationnelles et gestionnaires de l'entité étudiée.

Le questionnement annoncé plus haut suscite une analyse qui tient compte du contexte de l'instrumentation, le contenu de la démarche et la dynamique des outils. Pour répondre à ces objectifs, nous nous inscrivons dans le cadre d'analyse contextualiste développé par Pettigrew (1985, 1987) et son équipe au sein du Center For Corporate Strategy and Change de l'université de Warwick. Ce choix se justifie par les qualités inhérentes à son cadre heuristique qui met l'accent sur le caractère situationnel et multidimensionnel de la recherche. Il permet de comprendre les processus interactifs par lesquels un contenu évolue dans un contexte particulier, caractérisé par un processus où se nouent des relations, des interactions et des jeux de pouvoir entre les acteurs. Beaucoup de travaux de recherche en GRH s'inscrivent dans cette démarche d'analyse (Pichault et Nizet, 2000 ; Défelix et Retour, 2003 ; Paranoparis, 2003, Antoine et alii, 2006).

Le cadre d'analyse contextualiste se construit autour de trois concepts clés, leurs interactions permettent d'expliquer la problématique relative à la dynamique managériale. Il s'agit du contenu, du contexte (interne, externe) et du processus. En articulant ces trois variables, l'approche permet une compréhension d'une manière longitudinale les modalités de transformation de l'organisation.

- a- Le concept de contexte se réfère à ses dimensions interne et externe de l'organisation étudiée. L'analyse contextualiste explique qu'il existe une relation forte entre contextes et processus. Le processus étant contraint par les contextes et les construit également. Le processus peut, soit préserver les contextes, soit les transformer (Antoine et alii, 2006).
- b- Le contenu qui renvoie à son analyse et permet l'identification des dispositifs de l'évaluation des performances présents dans l'entreprise (pratiques, outils, ...)
- c- Le processus, c'est-à-dire l'initiative des acteurs et les rapports de pouvoir qui se développent entre eux. A l'instar de toutes les situations de GRH, les acteurs peuvent être des directeurs ou responsables des ressources humaines, des cadres, des partenaires sociaux, etc. Son analyse se réalise par une perspective longitudinale. Le processus relie les changements des contextes et du contenu à des stratégies d'acteurs. Il s'agit des jeux de pouvoir entre acteurs impliqués, les enjeux et les objectifs poursuivis par chaque catégorie d'acteurs et les différents mécanismes de négociation qui influent la mise en place des procédures inhérentes à démarche d'appréciation.

L'analyse du processus permet également de repérer les jalons de la mise en place du système d'appréciation des performances, les dispositifs de pilotage et les périmètres d'application de la démarche.

La place des acteurs clés de l'organisation est importante dans cette approche analytique. Elle donne aussi une considération particulière aux perceptions et aux représentations des contextes sur les situations de gestion.

Le cadre d'analyse contextualiste interpelle le chercheur à pouvoir établir un cadre multidimensionnel de collecte et d'analyse de données, appréhender temporellement les relations entre les variables pour comprendre la dynamique organisationnelle.

Dans cette approche, Pettigrew (1985) explique que l'analyse contextualiste offre un moyen d'appréhension des phénomènes à deux niveaux d'analyse : vertical et horizontal. Ces deux niveaux sont étroitement liés à travers le temps :

- Verticalement : il porte sur une combinaison des variables environnementales externes à l'organisation (facteurs économiques, politiques et sociaux) et internes (modes de management, acteurs, structure, technologies ...). Ces variables sont susceptibles de

présenter une dimension objective (par la récolte d'informations observables) ou subjective (par des informations construites à partir des perceptions et des interprétations des contextes par les acteurs).

- Horizontalement : il s'intéresse à l'étude séquentielle diachronique des phénomènes à partir d'une mise en relation des contraintes organisationnelles expérimentées dans le passé, les actes de gestion construits et les objectifs représentés pour l'organisation future.

L'encadré ci-dessous illustre la méthodologie employée :

L'enquête a été réalisée par une collecte de données en trois étapes :

- Tout d'abord, neuf entretiens semi-directifs en fin d'année 2008 dans le cadre d'une étude exploratoire sur la configuration de la fonction ressources humaines. Les personnes rencontrées ont alors été le directeur des ressources humaines, les chefs de département organisation, développement des ressources humaines, gestion des cadres supérieurs, formation, sélection-suivi, réglementation-relations de travail et de deux cadres supérieurs.
- Dans un second temps, seize entretiens semi-directifs au cours de l'année 2009, accompagnés de collecte de documentation interne, ceci a permis la récolte d'éléments permettant la compréhension du contexte s'est accomplie au travers de l'analyse documentaire (organisation, archives, journaux de l'entreprise, conventions, ...). Les personnes rencontrées ont été des cadres de structures (finance, approvisionnement, logistiques, informatique, etc.), un responsable de la bourse de l'emploi et deux responsables de projet.
- Enfin, nous avons soumis à des cadres de la fonction RH une copie de ce travail. Nous avons eu l'ambition de la clarification, la correction et la validation des données. Par ailleurs, nos relations privilégiées avec les cadres de la fonction RH nous ont permis d'accéder à toutes les données nécessaires.

Nous nous appuyons dans notre démarche sur les représentations que donnent les personnes interviewées. Selon Codol J. P. (1989), « *on entend par représentation, la structure, formée des croyances, valeurs, opinions concernant un objet particulier et de leurs liens d'interdépendance* ». Il s'agit pour nous d'une analyse de contenu pour laquelle la récurrence d'unités d'analyse de discours révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des auteurs des discours. La méthode de collecte est non structurée vue notre approche compréhensive de la recherche, elle permet cependant d'éviter le risque d'anthropomorphisme susceptible d'affecter le contenu dans le cadre des méthodes de collecte « *a priori* ».

Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits dans leur intégralité. A l'aide du logiciel de l'analyse de contenu Nvivo-9, nous avons procédé à établir un protocole de codage des discours en procédant vers la détermination des unités d'analyse thématiques ensuite leur catégorisation.

La fiabilité du codage a été testée selon les sous-critères définis par Weber (1990), elle est déclinée selon la stabilité, la précision et la reproductibilité. Nous avons opté pour une catégorisation *a priori* (Allard-Poesi et alii, 2007) pour laquelle nous avons affecté les différentes unités d'analyse aux fromes de tensions (Mazouz et alii, 2012 ; Mazouz et Tardif, 2010).

2.2. La présentation du cas

Avant les années 90, l'entreprise utilisait un système de notation afin d'apprécier les compétences de son personnel et de déterminer le PRI (prime de rendement individuel). Suite au changement du contexte et en vue de l'importance des améliorations des performances dans les domaines dans lesquels elle a investi, qu'ils soient directement liés à ses métiers ou bien nécessaire pour la réalisation de ses missions, l'entreprise a édicté une nouvelle politique d'appréciation (selon une décision signée en janvier 1997) séparée de la notation, permettant de constituer une base d'analyse du potentiel humain, de déceler le degré de performances de chaque salarié et d'identifier pour chaque tâche les points faibles et les points forts afin d'assurer et répondre aux besoins de compétences.

La performance est mesurée comme le rapport entre les résultats atteints et les objectifs préalablement définis. Ces objectifs sont le fruit d'une négociation entre les responsables et les collaborateurs.

2.2.1. Le contexte

SONATRACH a été créée au lendemain de l'indépendance de l'Algérie. Ses activités portent sur l'exploration, la production, le transport par canalisation, la liquéfaction, la transformation de gaz et la commercialisation de ses produits. En tant qu'une entreprise de droit publique, elle s'est vue chargée de la gestion et de l'exploitation des ressources énergétiques suite aux nationalisations du 24 février 1971 qui ont permis à l'Algérie de réapproprier ses gisements en matière d'hydrocarbures. Cette période a connu aussi la mise en place du plan *Valhyd* visant l'investissement dans le secteur de la pétrochimie et la valorisation des hydrocarbures.

Le début des années 1990 a été marqué par la promulgation de nouveaux dispositifs visant la conclusion d'accords de partenariat international avec des compagnies étrangères qui, désormais, pourront participer à l'exploitation des gisements mais la Sonatrach conservera un intérêt d'au moins 51%. Dans une perspective gestionnaire, l'entreprise a mis en place en 1992 un plan de modernisation connu sous le nom « PROMOS ». Ce dernier a porté un regain d'attention à la dimension internationale en s'inscrivant dans une logique de groupe pétrolier. Ce plan a

été accompagné par la mise en place, dix années plus tard, d'un comité de pilotage des actions d'amélioration de Sonatrach « CPAS », après le brainstorming de l'entreprise en juin 2001.

L'ultime étape est marquée par la loi 2005 sur les hydrocarbures. Sonatrach est dorénavant inscrite dans une logique d'entreprise à caractère économique. Elle adoptera un statut de société par actions (SPA) dont 100% des actions sont détenues par l'Etat algérien mais dépourvue de la propriété des gisements qui deviennent la propriété de l'Etat algérien.

Sonatrach a adopté une structure nouvelle en juin 2002. Cette dernière comporte quatre activités (Aval, transport, amont et commercialisation.), cinq directions centrales (ressources humaines & communication, finance, activités centrales & stratégie, planification et étude, direction générale.), deux directions (direction HSE - Hygiène Sécurité Environnement-, direction juridique).

L'activité Aval est située à Ain el bia à 45 kilomètres à l'Est de la ville d'Oran. Elle a été créée le 10 juin 2002 par décision de la direction générale de SONATRACH, en remplacement de la branche LTH (liquéfaction et transformation des hydrocarbures). C'est une fonction logistique créée pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, des stratégies de développement et l'exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Ses missions essentielles sont l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel (GNL) et de séparation du GPL, la mise en œuvre, en partenariat, le plan de développement de l'aval pétrolier et gazier et le suivi et la gestion du portefeuille des filiales et participation confiée au Holding RCH (Raffinage, chimie et hydrocarbures).

Elle est composée de deux divisions et de douze directions et d'un holding « RCH ».

- La division liquéfaction et transformation des Gaz (LQSG) : elle est composée de six unités spécialisées dans la liquéfaction et la transformation des hydrocarbures et d'une direction de direction coordination de moyens⁸⁰.
- La division études et développement (DIV EDV) : elle est composée de deux directions (Direction Business et développement – BSD, Direction Engineering – ENG).
- Le holding RCH : il gère le portefeuille des filiales de raffinage, chimie et hydrocarbures et ceux de service⁸¹.

⁸⁰ GL1K réalisée en 1971 (Skikda), GL1Z réalisée en 1978 (Arzew), GL2Z réalisée en 1980 (Arzew), GL4Z (ex Camel) réalisée en 1964 (Arzew), GP1Z réalisée en 1983 (Arzew), GP2Z réalisée en 1973.

Ayant connu un vaste programme de rénovation des usines et de renouvellement de machine, l'entreprise a été amenée à introduire des équipements plus sophistiqués sur mais aussi l'automatisation de la conduite et du contrôle des installations qui a nécessité le recours à une construction d'actifs humains spécifiques.

Au niveau des complexes, le schéma organisationnel est de type hiérarchique, les activités sont regroupées par fonction (maintenance, production, sécurité, approvisionnement, technique, travaux neufs, informatique, GRH, finance) dans des structures à plusieurs niveaux hiérarchiques comprenant des sections, des services, des départements, des sous-directions puis directions.

Avec la contribution du cabinet américain Booz Allen et Hamilton, un vaste programme d'organisation a été effectué au niveau de l'entreprise. Il s'est appuyé sur une stratégie en quatre axes par la systématisation de toutes les fonctions d'une usine (production, maintenance, technique, administration et moyens généraux) en décrivant et en codifiant les processus et les différentes formes de liens, les structures, les modalités d'exercice de pouvoir et la gestion qui fixe les modes d'actions.

L'entreprise dispose d'un manuel de procédures, nommé manuel d'organisation générale (MGO) regroupant des procédures qui définissent les systèmes d'organisation. Il regroupe pour chacune des fonctions l'organigramme type des départements, la description des postes de travail, les responsabilités, les pouvoirs et les connexions hiérarchiques et fonctionnelles entre les fonctions.

Du point de vue managérial et de prise de décision, des comités ont été conçus dans un cadre participatif et de concertation. Il s'agit des institutions d'orientation et de décision, les comités d'étude et de préparation de la décision et les institutions de régulation et de contrôle. La composante pour chaque comité est définie selon la spécificité du domaine de compétences et les niveaux hiérarchiques.

⁸¹ Filiale de raffinage (NAFTEC SPA (entreprise de raffinage des produits pétrolier). Filiale chimie et pétrochimie (ENIP SPA (Entreprise nationale des industries pétrochimiques), HELIOS SPA (entreprise de fabrication de l'hélium à Arzew), HELISON SPA (entreprise de fabrication de l'hélium en phase de construction à Skikda)). Filiale de service (EGZIA SPA (Entreprise de Gestion de la zone industrielle d'Arzew), EGZIK SPA (Entreprise de Gestion de la Zone industrielle de Skikda), SOMIZ SPA (Entreprise de maintenance industrielle d'Arzew), SOMIK SPA (Entreprise de maintenance industrielle de Skikda), SOTRAZ SPA (Entreprise de transport d'Arzew)).

L'entreprise a également eu recours aux outils organisationnels et gestionnaires. Dans la perspective de dématérialisation, elle a établi un plan directeur informatique qui décrit l'ensemble de bases de données dans les complexes et au siège reliées par des réseaux locaux. Du point de vue fonctionnel, il s'organise dans les différents complexes en sous-systèmes de gestion portant sur la maintenance, les approvisionnements et inspections, la production, les études techniques et laboratoire, les finances, les ressources humaines et la logistique. Ces bases servent aussi à alimenter le système d'information management (SIM) qui fonctionnait traditionnellement par l'élaboration manuelle d'une série de rapports périodique. Sur le plan de la communication, un système de messagerie informatisée a été généralisé sur l'ensemble des sites.

2.2.2. Le contenu de la démarche

L'appréciation des performances a été introduite par « *la politique générale en manière d'appréciation des performances* » en 1997. Elle accompagne le processus RH dans toutes ses dimensions, du recrutement à la gestion des carrières.

Dans le cadre des recrutements, une politique de « *cheminement préférentiels, nouvelles recrues* » est appliquée selon un processus visant dans un premier temps de consolider des savoirs de base de la filière. Dans une deuxième phase, les salariés nouvellement recrutés sont affectés dans des postes qui font appel à des capacités de planification et de coordination ce qui les amènent à envisager les premières responsabilités. Le cheminement se déroule sur cinq ans et vise à assurer la polyvalence et la personnalité. Pendant cette période, le cadre peut bénéficier uniquement d'une seule promotion et doit occuper au minimum deux postes de travail. Cette période suppose la définition des objectifs ainsi que le suivi à travers les dispositifs du SAP.

L'entreprise a instauré le système d'appréciation de ses personnels à l'ensemble de ses directions et unités. A chaque fin d'année, une campagne d'appréciation est prévue par le département développement des ressources humaines. Dès le lancement de la campagne, des supports d'appréciation correspondant à chaque poste de travail sont attribués aux responsables de structures par le service « gestion de carrières ».

A partir de la première quinzaine de janvier, les supports sont renseignés par le chef direct puis le chef hiérarchique. L'apprécié pourra discuter ensuite les appréciations portées par ses responsables. Dès que les supports sont contrôlés et approuvés par le chef de département, ils doivent être renvoyés au service « gestion de carrières », ce dernier aura une durée d'un mois pour la saisie des données et un mois pour les analyser, établir les

plans de carrières et pour élaborer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le département de « DRH » préparera par la suite le comité carrières qui est constitué du chef de département auquel appartient les appréciés, du chef de département « développement des ressources humaines », les chefs de services « gestion de carrières », de formation et les représentants du partenaire social. Ce comité est chargé à la fois de l'évaluation des résultats exploités par le département DRH dans le but d'étudier les conjonctions entre les objectifs réalisés, les objectifs tracés et les souhaits des appréciés et aussi de s'assurer de la mise en application de leurs décisions finales.

Du point de vue instruments, l'entreprise a procédé vers l'appropriation de deux outils nécessaires à toute démarche d'appréciation : le référentiel de compétences (référentiel de Mc Ber) et la fiche d'appréciation « des cadres, agents de maîtrise et des exécutants ».

Le référentiel de compétences définit et étalonne les compétences en termes de critères objectifs, hiérarchisés et mesurables (et non en fonction de tests psychotechniques ou psychologiques mettant en cause la personnalité des sujets évalués et notamment leur savoir être). Ces critères comprennent des savoirs, savoir-faire et savoir-être portant sur des connaissances effectivement acquises et permettent de contrôler les pratiques réellement exécutées sur des procédures formelles vérifiées par les responsables hiérarchiques.

Cette démarche conduit à constater et à établir de façon objective, irréfutable et contractuelle entre l'évalué et l'évaluateur l'écart existant dans un domaine de compétence, les exigences de l'emploi et l'exercice effectif des savoirs, des savoir-faire du tenant de la fonction.

L'évaluation s'applique à l'ensemble des domaines nécessaires pour une fonction, identifiée ou consignée dans un document de référence comportant un référentiel de domaine de compétences pour l'ensemble des métiers et fonctions de l'entreprise. Elle vise à instaurer le dialogue lors des entretiens et à renforcer la motivation en fixant des objectifs structurés de perfectionnements clairs, repérables et étalonnés. Elle se compose de six volets :

Le premier volet comporte l'identification de l'apprécié pour les différentes catégories socioprofessionnelles. Afin de permettre aux appréciateurs d'avoir une brève idée sur les appréciés, des informations sont portées sur la situation administrative, la gestion des carrières et les missions ou fonctions à accomplir par les appréciés.

Le deuxième volet comporte l'appréciation de la maîtrise de l'emploi. Cinq critères d'évaluation sont retenus pour la catégorie des

cadres :

- Efficacité personnelle : il s'agit de la conservation de l'efficacité dans les situations critiques. Cette efficacité est mesurée selon les critères de confiance en soi et de l'adhésion à l'entreprise par une implication orientée vers l'organisation dans le cas d'un conflit avec l'intérêt individuel.
- Compétences cognitives : ces compétences sont utiles dans l'activité intellectuelle qui regroupe l'expertise et le raisonnement analytique :
- Accomplissement et réalisation : combinant rigueur, initiative, anticipation et accomplissement (esprit de l'entreprise).
- L'influence considérée comme une compétence mobilisée dans les interactions relationnelles. Elle est caractérisée par des capacités de compréhension des autres, d'influence et impact par une habileté qui implique l'intention de persuader, de convaincre et d'influencer les autres pour les amener à faire ce que l'on souhaite (dans l'intérêt de l'entreprise).
- Compétences managériales : elles sont utilisées par les managers, dans les relations duelles ou de groupes pour parvenir au résultat à travers l'action des autres. Elles impliquent des capacités de coopération (esprit de l'équipe), celles de développement des autres collaborateurs et de conduite de l'équipe (leadership).

Les critères de classement pour *la maîtrise et l'exécution* sont illustrés par :

- Les connaissances professionnelles regroupant connaissances théoriques et pratiques (connaissances techniques).
- Les capacités professionnelles : définies par l'initiative, l'organisation du travail, l'implication, la disponibilité, l'animation, le commandement et le sens critique.
- Le comportement qui se décline à des éléments de conscience professionnelle, les capacités de communication orale et écrite, le sens de l'équipe et la capacité à prendre en compte le développement et la formation collaborateur.

Le troisième volet est lié aux objectifs et leur évaluation pour l'année écoulée. Il s'agit d'une appréciation des résultats atteints par le salarié durant toute une année en tenant compte de trois aspects : le degré de la complexité des objectifs, les délais de leur réalisation et les conditions dans lesquelles s'est déroulé l'exercice.

Le quatrième volet, appelé projet de développement personnel, définit les perspectives d'évolution de la carrière de l'apprécié et son devenir professionnel.

Le cinquième volet est consacré à la détermination des objectifs de l'exercice (N+1). L'appréciateur doit remplir un support pour déterminer les objectifs de l'année (N+1) lors de l'entretien avec l'apprécié. Les deux parties négocient les objectifs futurs en tenant compte du degré de leur complexité et des indicateurs de mesures. Les moyens humains et matériels sont aussi assortis d'un commun-accord lors de cet entretien. L'entretien d'appréciation permet au responsable de faire connaître à l'apprécié ses points forts qui lui permettront d'avoir généralement une promotion, une formation ou un travail à fortes responsabilités. La démarche prévoit un deuxième entretien avec le responsable hiérarchique dont le but est de limiter l'écart d'erreur et de subjectivité.

Le dernier volet est intitulé proposition de l'appréciateur permet à l'appréciateur de donner son avis sur le projet professionnel de l'apprécié. C'est à partir de là que les gestionnaires du département DRH élaboreront les plans de recrutement, de formation, de promotion et de mobilité du personnel. Le responsable hiérarchique donnera son avis, soit pour approuver la décision de l'appréciateur sinon pour ajouter d'autres propositions.

Dans la pratique, les personnes interviewées affirment que l'application de l'appréciation est frontalement exposée aux pratiques de GRH, la rémunération, la sécurité par rapport à l'emploi et l'évolution professionnelle, qui font parties des attentes principales des salariés. Ils mettent alors en évidence le rôle clé des variables individuelles qui vont orienter les attentes de chacun. Lorsque l'entreprise veut inciter ses salariés à se former, à évoluer et s'adapter, il est donc important qu'elle adopte une approche individualisée permettant à chaque salarié, selon ses attentes, de choisir parmi plusieurs voies de développement de ses compétences. Plutôt que de former tout le monde de la même façon ou de définir des règles rigides obligeant les salariés à changer de poste ou de service, parfois même de lieu de travail, il est peut-être plus intéressant de proposer une diversité de moyens aux salariés. La formation est l'occasion pour le salarié d'acquérir des compétences qui lui permettent de retrouver facilement un autre emploi s'il le souhaite. Un point de tension est donc mis en évidence, d'ailleurs pour le DRH d'un complexe : *«... , si les attentes en matière de reconnaissance, d'évolution de rémunération et d'implication ne sont pas satisfaites, l'acquisition de ces nouvelles compétences peut donc conduire à des risques de départs non souhaités (...) notamment vers d'autres pays offrant de meilleures conditions sociales. Les préoccupations de court terme semblent souvent dominantes, que ce soit en termes de rémunération ou de reconnaissance individuelle, mais elles n'occultent pas une préoccupation à plus long terme comme l'évolution professionnelle même dans un contexte*

perçu comme menaçant.(...) Si, en théorie, carrière prend en compte à la fois, pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans les domaines de l'affectation à un emploi, de la place au sein de la pyramide hiérarchique ; dans la réalité on peut constater un effritement de ce principe car d'autres facteurs, plus influents, s'interposent dans les décisions de la gestion et d'évolution des carrières.»

2.2.3. Le processus

Un contexte organisationnel particulier a déclenché au niveau du sommet stratégique de l'entreprise une réflexion sur la mise en place d'une nouvelle démarche visant l'instauration d'une logique de compétences. L'instrumentation par le système d'appréciation de performances, liée à des référentiels de compétences (Mac Ber de Mc Clelland) a été la première phase du processus.

Ensuite, le travail consistait à construire et structurer le projet. Il fallait constituer des équipes de réflexion et des task-forces pour le construire au fil du temps, d'une manière itérative, en introduisant les corrections nécessaires.

Du point de vue opérationnel, les responsables ressources humaines ont jugé satisfaisants les supports d'appréciation, mais le système révèle un processus incomplet pour absence de méthode d'exploitation de résultats. Constituant un goulot d'étranglement dans le processus managérial, cette contrainte a rendu nécessaire un travail de réflexion effectué par des équipes dans le cadre d'une commission *ad hoc*. Ce groupe de réflexion a abouti sur deux propositions, une première non adoptée est de nature qualitative, quant à la seconde elle se basait sur une analyse statistique aboutissant à un ensemble matriciel, intégrant la totalité des paramètres tenant compte de la nécessité d'établissement des référentiels pour chaque compétence ainsi que la définition des variables statistiques pour la performance et pour la compétence.

Malgré son approbation au niveau de l'activité en 1997, cette méthode d'exploitation s'est avérée toutefois inopérante au niveau des complexes. Des problèmes d'incohérence entre les niveaux de compétences et les performances enregistrées pour certains, une contestation de la nature et de contenu des référentiels de compétences rendant leur appropriation improbable pour d'autres. D'autres critiques unanimes ont été soulevées par rapport à un schème réducteur des données à des chiffres, l'exclusion des portefeuilles de compétences, la remise en cause de la pertinence des indicateurs de performances tributaire de la qualité des objectifs et du niveau de maîtrise des concepts. D'après un DRH : « ..., les référentiels mis en place sont concentrés sur la description des compétences afin d'évaluer les écarts par rapport aux résultats de l'évaluation. Il s'agit en fait d'élaborer

des plans RH dans le souci de l'inscrire dans une perspective évolutive. La démarche reste très globale et quantitative et intègre peu d'éléments qualitatifs. La dimension prévisionnelle est absente. On a plutôt cherché à intégrer les évolutions technologiques, organisationnelles et individuelles déjà réalisées et à redéfinir en conséquence les emplois existants (..) les faiblesses de cette démarche, plus statique que dynamique, a eu pour conséquence, un certain recul de cette pratique. »

Comme mesure d'accompagnement, une directive a été donnée pour les différentes structures. Les DRH ont été contraints de veiller à la qualité de la communication pour fournir des informations, promouvoir le changement et donner des moyens pour s'y adapter. L'information était considérée comme une autre forme de soutien. Elle visait par exemple à rendre transparentes les propositions de nouveaux postes et évite la propagation de rumeurs. Ainsi, pour un DRH, la tâche consiste notamment à fournir des renseignements clairs sur les postes dans le cadre d'un marché de l'emploi interne.

3. Les résultats de la recherche

A partir de l'analyse de contenu que nous avons mené, quelques points méritent d'être précisés.

3.1. Au niveau institutionnel

La diffusion de la logique de performances a été tentée depuis quinze ans, avec des emprunts d'un site à un autre, dénotant ainsi un processus de mimétisme. Cette logique a ensuite été portée à une généralisation de façon coercitive par la voie des accords signés dans l'entreprise. La diffusion de cette approche relève bien d'un processus d'institutionnalisation appuyé de l'aide de cabinets anglo-saxons (entretiens d'appréciation, référentiels de compétences, abandon des critères de l'ancienneté dans le processus de carrières.).

Des blocages et des attitudes de résistances sont exprimés en raison de changement d'habitudes et la quête d'individualisation de la relation salariale. La plupart des RRH tentent de se dédouaner de leur responsabilité dans le mauvais fonctionnement du SAP.

3.2. Au niveau organisationnel

Un point essentiel a été soulevé, à partir des perceptions des responsables ressources humaines interrogés, porte sur l'image d'un système d'appréciation. En effet, nous avons soulevé des injonctions perçues comme contradictoires qui pèsent sur les managers de proximité. Une véritable confusion a fait irruption dans la continuité d'un processus marqué d'un rapport ambigu entre appréciateurs et leurs rôles dans la démarche.

Cette ambivalence résulte d'une tension majeure dans la compréhension du rôle à jouer. S'agit-il de favoriser l'efficacité des salariés ou l'efficacité du processus de gestion ? Certains responsables RH se sont montrés formels en nous indiquant qu'il ne s'agit ni de l'une, ni de l'autre. Les appréciateurs se voient chargés d'une obligation d'évaluer mais, en même temps, dépourvus de toute décision en termes d'impacts. Par ailleurs, les décisions se prennent dans un climat de compromission totale, par conséquent, l'appréciation n'est qu'un processus de mimétisme souvent déconnecté des actions RH futures entreprises.

Un comportement de résistance se voit aussi quand il s'agit d'une utilisation personnalisée de l'outil à des fins qui sont propres à chaque responsable. Dans les comités d'évaluation du siège, ces responsables se servent des supports pour défendre les chances de promotion d'un tel ou tel collaborateur et/ou pour montrer les résultats individuels obtenus par leurs collaborateurs.

Un dernier constat porte sur l'attitude de falsification, qui peut être active par une transformation des résultats, ou passive dans laquelle la hiérarchie communique des résultats d'appréciation dont elle sait qu'ils ne correspondent pas à la réalité du travail.

Pour étayer notre propos, ces comportements alternatifs mettent en évidence l'idée que le paradoxe dépend finalement de la structure physique du sujet. Certains appréciateurs sont flexibles en dehors de la composante dure du système, d'autres sont cependant, rigides au-delà même de cette composante dure, ce qui provoque naturellement une contestation active et une remise en cause systémique de la hiérarchie.

3.3. Au niveau du cadre de gestion

Les retombées de l'appréciation s'inscrivent plutôt dans la durée (plans de formations, plans de développement, plan de carrière, etc). Or, ces perspectives de moyen et long terme ne peuvent correspondre aux besoins en perpétuelle mutation de l'entreprise. Un manager nous a confié : *on ne peut, souvent, pas tenir nos engagements, surtout en ce qui concerne la mobilité fonctionnelle et géographique, [...] ce qui entrave fatalement la qualité des relations que nous entretenons avec nos collaborateurs. Cette situation constitue un piège latent quant à l'implication de ces derniers.*

La mono-fonctionnalité, favorisée par l'instrumentation adoptée par l'entreprise, peut même nuire aux compétences relationnelles et à la polyvalence, moyen indispensable vu les éléments contingents qui caractérisent le process. Un manager affirme que cette approche restrictive de l'instrumentation peut être à l'origine d'une limitation des capacités

d'adaptation des salariés aux autres postes, par conséquent, un impact sera subi sur leur cheminement professionnel. « *Il est très difficile, voire même exclu, d'instaurer un climat de confiance en mettant les employés en concurrence par les dispositifs d'appréciation* », a conclu un appréciateur.

Un autre problème a été mentionné par les responsables RH interrogés concerne l'appréhension de la performance individuelle en rapport avec la performance collective. Cette appréhension est à l'origine de beaucoup de biais. Parfois, la responsabilité des salariés par rapport à ces propres objectifs peut nuire à leur participation au collectif du travail. L'esprit de coopération est hypothéqué par une focalisation explicite sur les objectifs individuels. Les responsables hiérarchiques pensent que l'individualisation des objectifs des salariés va à l'encontre de la plurifonctionnalité pourtant indispensable dans certains contextes. Cette potentielle entrave à la plurifonctionnalité peut par ailleurs avoir des effets pervers au niveau de l'organisation et par rapport aux salariés eux-mêmes.

Face à une instrumentation qu'ils considèrent paradoxale, à une confusion de compréhension des rôles, les appréciateurs adoptent des comportements qui permettent de dépasser les tensions opératoires de l'appréciation. Soit, ils transforment les tensions en compromis opératoires, ils les règlent ou les transforment.

Les appréciateurs adoptent parfois un conformisme qui s'explique par une forme de ritualisation bureaucratique des entretiens, alors que le sens de ces entretiens se perd dans cette forme d'attitude. Les pratiques d'appréciation s'inscrivent dans une approche pour satisfaire aux injonctions de N+1 et la conduite de l'entretien est axée sur le renseignement des rubriques et pas sur le sens. C'est une approche de formalisation d'un devoir qui caractérise ce genre d'attitude.

Les appréciateurs adoptent aussi des attitudes de retrait qui s'exprime fondamentalement par l'absence de décisions managériales prises à l'issue des entretiens. Ils ne sont que peu présents sur le terrain, affirment-ils, en montrant un portrait contestataire des pratiques par les subalternes. La contribution et la reconnaissance de leurs actions sont discréditées aux yeux des salariés appréciés, ils dégagent entièrement leur responsabilité dans les décisions prises concernant les employés.

3.4. Au niveau des outils de gestion

Une tension évoquée concerne deux aspects essentiels de l'appréciation : les objectifs tracés aux salariés sont en termes d'activité. Cependant, ceux assignés aux appréciateurs sont en termes de management. L'appréciation des salariés comportent certains risques si les managers

appréciateurs ne traduisent pas les objectifs quantitatifs qui leur sont assignés en objectifs qualitatifs pour les salariés. La traduction d'objectifs en plan d'actions est le liant effectif entre objectifs assignés et travail réel effectivement effectué par les salariés.

Les appréciateurs ont montré le caractère ambigu de la quantification en précisant que certaines tâches ne peuvent être quantifiées, notamment quand il s'agit d'un travail qui relève du management, du service juridique ou des finances.

Quant aux objectifs assignés aux appréciateurs en termes de pratiques managériales, ils peuvent renforcer les biais cités précédemment. Si le contrôle de l'activité managériale s'exerce uniquement sur des critères quantitatifs, les appréciateurs auront tendance à privilégier le nombre d'entretiens effectués et non pas leur qualité.

Réellement, un problème de cohérence pour l'organisation par rapport à la contingence des outils utilisés. La direction, par le biais de procédures formelles, impose un cadre rigide qui doit permettre d'assurer la cohérence d'ensemble, mais aussi, elle tient espoir que les responsables et les fonctionnels RH créent des outils qui collent plus à la réalité.

Cette situation est confortée par une transformation de la pratique d'appréciation à un ritualisme aboutissant à un formalisme dans le renseignement des supports et leur transmission à la DRH. Le détournement des objectifs communiqués vers des pratiques de falsification des résultats décrédibilise cette politique d'appréciation.

Conclusion

L'enquête de terrain montre que le processus de cette instrumentation est potentiellement porteur de tensions inhérentes au niveau des valeurs fondatrices de l'entreprise et au système de gestion lui-même et crée des contradictions par rapport aux autres logiques organisationnelles. Ces tensions émergent entre les objectifs poursuivis et la nature de l'instrumentation, entre la complexité de l'activité et le caractère simplificateur de l'instrumentation.

L'analyse des zones d'inconfort du SAP révèle que cette pratique de contractualisation des objectifs et d'individualisation des performances s'oppose aux anciens modes de GRH incarnés dans l'entreprise. Les habitudes issues du mode de gestion égalitariste demeurent l'alibi des salariés pour défendre une gestion collective contraire aux préconisations du SAP. D'ailleurs, en termes de finalités, le SAP ne poserait pas de problème en tant qu'outil d'évaluation et de communication de potentiel, il serait

porteur de tensions s'il y introduit les mesures de résultats et de performances qui constitueront la référence à une gestion au mérite de tous les aspects RH.

Des difficultés sont aussi issues de la problématique de contingence et de cohérence de l'organisation. Les tensions naissent d'une demande d'appropriation d'indicateurs spécifiques pour mesurer exactement la qualité du travail, en gardant en même temps la cohérence globale de l'organisation dans toutes ses dimensions. Il est extrêmement sensible de cohabiter deux logiques à l'égard des différentes populations de salariés dans la perspective de la chaîne de valeurs de l'entreprise. Le cœur de métiers favorise une approche orientée vers le potentiel (dans le sens de la préservation des compétences cardinales) quant aux autres emplois, l'application de la convention collective garantissant un système interne de rangement de postes, est défendue dans la stricte application du droit conventionnel.

Du point de vue des cadres de gestion, la fonction informationnelle contribue à déstabiliser la hiérarchie en charge de l'appréciation. Outre les autres critères construisant la relation hiérarchique, le rôle informationnel est prépondérant dans la démarche du SAP. Les salariés ayant effectué les entretiens doivent avoir des retours d'information sur les portées et les attentes des entretiens. Cependant le filtre imposé aux appréciateurs compromet la légitimité de leur pouvoir hiérarchique par une méfiance des salariés d'une rétention d'information. Le SAP fonctionne normalement dans une posture communicative et participative, or le mode de gestion de l'entreprise ne satisfait pas ces conditions de transparence. L'ambition d'une culture de « dialogue » ne peut être réalisée du moment où l'entretien d'appréciation demeure d'unique occasion de cet exercice pendant toute l'année.

Constatant les multiples dysfonctionnements au niveau de la gestion du SAP, des groupes de réflexions ont essayé de trouver des solutions au dispositif implanté en termes de pondérations de résultats. Ces propositions ce sont avérées inopérantes en raison de l'incohérence de l'architecture et le fonds de des outils. D'ailleurs, sur le plan des outils, même si les référentiels de compétences constituent un support de décisions en matière de GRH, ils endossent une fonction normative en constituant un standard dont la légitimité demeure incertaine. Le modèle de référentiel-liste, adopté par l'entreprise, se présente comme une juxtaposition de compétences diverses sans ordre spécifique. Il donne la possibilité de transférabilité des compétences qui sont prévues dans une liste qui est adaptable continuellement aux évolutions de l'organisation mais pose aux utilisateurs la difficulté de s'exprimer sur les compétences décontextualisées du moment où ils ne disposent pas de faits et actes observables liés au travail leur

permettant de les identifier. Le caractère simplificateur de l'instrumentation et des critères employés sont réducteurs et normatifs. Cette configuration peut apparaître injuste et ne peut prétendre assurer une implication des employés. Elle peine à trouver une combinaison d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui rendent l'appréciation fiable, réaliste et discriminante.

Bibliographie :

- ALLARD-POESI F et alii., (2007), « *Analyses de représentations et de discours* », in « *Méthodes de recherche en management* », Thietart A R dir, Dunod, Paris, p. 492-518.
- ANTOINE M et alii., sous la direction de François PICHULT, (2006), « *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* », Editions De-Boeck, Bruxelles.
- BERRY M., (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Note de recherche, Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique.
- CARDY R L., DOBBINS G H., (1994), "*Performance appraisal: alternative perspectives*", Southwestern publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- CODOL J. P., (1989), « Vingt ans de cognition sociale », *Bulletin de psychologie*, tome 42, n° 390, pp. 472-491.
- COLLERETTE P., (1989), « *Gérer le changement : perturber pour améliorer !* », in « *Développer l'organisation : perspectives sur le processus d'intervention* », Gaëtan Morin éditeur, Québec, Canada, p. 79-86.
- COURTOIS A., (2001), « *Indicateurs de performance* », Edition Hermes Science, Paris.
- DEFELIX C., RETOUR D., (2002), « La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas de Microtek », Actes du 6^e congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal.
- DIMAGGIO P J., POWELL W W., (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol.48, pp.147-160.
- GREENBERG J., (1990), « Organizational justice: yesterday, today, tomorrow », *Journal of Management*, Vol. 16, N° 2, pp. 399-432.
- ESTELLAT N., (2003), « *L'appréciation des compétences ou la mise en abyme des paradoxes managériaux* », in « *Gérer les compétences. Des instruments aux processus.* », KLARSFELD A et OIRY E dir, éditions Vuibert, Paris, p.107-128.
- GILBERT P., THIONVILLE R., (1990), « Gestion de l'emploi et évaluation des compétences », éditions ESF, Paris.
- KANE J., FREEMAN K., (1986), "*MBO and performance appraisal: a mixture that's not a solution*", *Personnel*, pp. 26-36.

- LOUART P., (1993), « *Les champs de tension en Gestion des Ressources Humaines* », in « *Repenser la Gestion des Ressources Humaines* », Brabet J dir, Economica, Paris, p.165-212.
- LOUART P., (1996), « *Enjeux et mesures d'une GRH performante* », dans *Performances et ressources humaines*, (sous la direction de A-M. Fericelli et B. Sire), Paris, Economica.
- MARTIN K. D., CULLEN J. B., PARBOTEEAH K. P., (2007), "Deciding to bribe: a cross-level analysis of firm and home country influences on bribery activity", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, 6, pp. 1401-1422.
- MAZOUZ B., GARZON C., PICARD P., (2012), « Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviations », *International Management*, spring 2012, vol.16-N°3, pp.92-100.
- MAZOUZ B et alii., (2011), «Vers un management public étiq ue et performant », *Revue Française d'Administration publique*, N° 140, pp. 629-639.
- MAZOUZ B., TARDIF M.,(2010), « *A propos de la performance. L'arlésienne de la sphère publique* », Chapitre 2, In PROULX D., « *Management des organisations publiques* », Presse de l'Université du Québec, 2^e édition, Ste-Foy.
- MEYER J.W., ROWAN B., (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, 2, pp 340-363.
- PARAPONARIS C., (2003), « *L'instrumentation de la gestion des compétences : une instrumentation à finalités multiples ?* », in « *Gérer les compétences. Des instruments aux processus.* », KLARSFELD A et OIRY E dir, éditions Vuibert, Paris, p.191-214.
- PETTIGREW A., (1987), "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, pp. 649-670.
- PETTIGREW A., (1987), "*The management of strategic change*", Basil Blackwell.
- PICHAULT F., BROWERS I. (1997), « *Management humain et contexte de changement* », (en collaboration avec Pettigrew), Edition De Beock, Bruxelles.
- PICHAULT F., NIZET J., (2000), « *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique* », Edition du Seuil, Paris,
- SCOTT R., (2008), "*Institutions and organizations*", 3rd edition, Sage Publications Inc.

- THEVENET M., (1992), « *L'appréciation du personnel* », Encyclopédie du management, Paris, Vuibert, Tome 1.
- THIBAUT J., WALKER L., (1975), “*Procedural justice: a psychological analysis*”, John Wiley and Sons.
- THIETART R A., (2007), « *Méthodes de recherche en management* », 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- TREPO G., ESTELLAT N., OIRY E., (2005), « *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?* », Editions d'Organisation, 3^{ème} tirage, Paris.
- WEBER R. P., (1990), “*Basic Content Analysis*”, Newbury Park, USA, Sage.
- YIN R K., (1990), “*Case study research: design and methods*”, Newbury Park, USA, Sage.