

2m11.2828.6

Université de Montréal

Les effets des structures de production sur les  
modalités d'évaluation de la performance :  
une analyse comparative en contexte de sur mesure de masse  
et de production standardisée

par

PEYRET David

École des relations industrielles

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles

novembre, 2000

© Peyret, 2000



HD  
4815  
N54  
2001  
N.002

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les effets des structures de production sur les  
modalités d'évaluation de la performance :  
une analyse comparative en contexte de sur mesure de masse  
et de production standardisée

présenté par :

PEYRET David

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean Charest : Président-rapporteur

Reynald Bourque : Directeur de recherche

Stéphane Renaud : Membre du jury

Mémoire accepté le : 4 décembre 2000

## SOMMAIRE

Notre recherche vise à étudier les effets des structures de production sur les modalités d'évaluation de la performance individuelle. Au cours de la dernière décennie, la mondialisation des marchés s'est accélérée et la libre-concurrence a contribué à bouleverser les structures productives des entreprises, les poussant toujours plus vers la flexibilité et la fabrication de produits individualisés. Parallèlement à cette première orientation stratégique, une seconde tendance émerge et met l'emphase sur la contribution des ressources humaines dans le succès des stratégies organisationnelles. En effet, le rôle des professionnels RH est en train de prendre une nouvelle dimension et de plus en plus d'entreprises considèrent désormais leur département de ressources humaines comme un partenaire stratégique et non plus comme un centre de coûts. À cet égard, l'évaluation de la performance connaît un essor considérable en raison de son rôle de soutien stratégique afférent à la gestion de la performance individuelle des employés. Nonobstant le caractère stratégique de ces deux tendances de gestion, la littérature associant ces sujets est encore relativement limitée.

Nous nous sommes donc initialement basés sur un modèle théorique simple, mettant tout d'abord en relation les structures de production et les politiques RH influencées par l'évaluation de la performance, puis ces dernières avec les modalités d'ÉP dans une optique opérationnelle. Nous avons effectué deux études de cas dans des établissements œuvrant dans le secteur de la fabrication d'accessoires métalliques et ayant des structures de production différenciées. La première usine présente des structures de sur mesure de masse (« mass customization ») et le second établissement fonctionne suivant des structures de production standardisée (« mass production »). Notre étude se révèle être une analyse comparative des modalités d'évaluation de la performance en contexte de production différenciée.

Suite à l'analyse et la discussion des résultats des deux études de cas, nous avons conclu que la philosophie de gestion intervient de manière significative dans le

processus d'évaluation de la performance et ce, à un niveau stratégique. En effet, cette variable influence les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. Dans une optique opérationnelle, ces objectifs organisationnels de l'ÉP déterminent dans leurs grandes lignes les paramètres du système d'évaluation de la performance, mais nos conclusions démontrent l'influence indéniable des structures de production dans la configuration finale des modalités d'évaluation de la performance. Par ailleurs, ces dernières ont un impact opérationnel sur les activités RH influencées par l'évaluation de la performance (correspondant aux objectifs organisationnels de l'ÉP à un niveau pratique), visant à favoriser le développement des structures de compétences associées aux structures de production en présence.

Le modèle théorique que nous avons finalement établi tend à démontrer le caractère synergique de l'ensemble de ces relations. Nous précisons toutefois qu'il n'est pas généralisable suite à cette étude, en raison de la taille restreinte de notre échantillonnage, cette étude ayant été menée dans le but de prospecter de nouvelles pistes pour des recherches liées à ce sujet.

# TABLE DES MATIÈRES

Page de titre	i
Identification du jury	ii
Sommaire	iii
Table des matières	v
Liste des tableaux	xi
Liste des figures	xii
Liste des abréviations	xiii
<b><u>INTRODUCTION</u></b>	<b>1</b>
<b><u>CHAPITRE 1 : ÉTAT DES CONNAISSANCES</u></b>	<b>6</b>
<b>I- LES STRUCTURES DE PRODUCTION : Le type de production, l'organisation du travail et l'organisation administrative de la production</b>	<b>7</b>
<b>A- L'ÉVOLUTION DU TYPE DE PRODUCTION OU L'ÉMERGENCE DU SUR MESURE DE MASSE</b>	<b>8</b>
<b>B- L'INCIDENCE DU TYPE DE PRODUCTION SUR L'ORGANISATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL</b>	<b>10</b>
1) L'incidence structurelle du type de production sur l'organisation générale du travail	10
2) Le sur mesure de masse est-il une nouvelle forme d'organisation du travail ?	14
a) <i>Les diverses approches concernant les nouvelles formes d'organisation du travail</i>	14
b) <i>Le sur mesure de masse est une nouvelle forme d'organisation du travail</i>	17
<b>C- L'INCIDENCE DES STRUCTURES DE PRODUCTION SUR L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>	<b>18</b>
<b>II-L'ÉTAT DES CONNAISSANCES RELATIVES À L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>	<b>20</b>
<b>A- CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>	<b>21</b>
1) Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance	21
a) <i>La rétroaction et le développement professionnel des employés</i>	22
b) <i>Promotion, rémunération incitative ou au mérite, et autres décisions</i>	23

c) <i>La « recherche » pour le processus de dotation</i>	24
d) <i>La formation</i>	24
e) <i>La stratégie et le développement organisationnels</i>	25
2) <b>La nécessité de développer des formulaires pour l'évaluation de la performance</b>	28
a) <i>L'importance des formulaires au travers de leurs trois modalités : les standards, les critères et les méthodes</i>	28
b) <i>Typologie des méthodes d'évaluation de la performance</i>	33
3) <b>Les autres paramètres d'un système d'évaluation de la performance</b>	35
4) <b>L'administration et les enjeux politiques de l'évaluation de la performance</b>	36
a) <i>Des statistiques éloquentes</i>	37
b) <i>Les enjeux de l'administration de l'évaluation de la performance</i>	38
<b>B- LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE EN CONTEXTE DE PRODUCTION</b>	<b>40</b>
1) <b>L'évaluation de la performance du personnel ouvrier</b>	40
a) <i>L'évaluation de la performance en contexte syndiqué</i>	41
b) <i>L'évaluation de la performance en contexte de production standardisé</i>	42
c) <i>L'évaluation de la performance en contexte de sur mesure de masse</i>	43
2) <b>Les méthodes d'évaluation adaptées à ce contexte de production</b>	44
a) <i>Les indices directs de performance</i>	44
b) <i>La gestion par objectifs ou Management By Objectives (MBO)</i>	45
c) <i>Les normes de rendement</i>	46
d) <i>Les échelles d'évaluation conventionnelle ou Graphic Rating Scales (GRS)</i>	47
e) <i>Les échelles basées sur le comportement ou Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) et Behavior Expectation Scale (BES)</i>	48
f) <i>Les échelles d'observation du comportement ou Behavioral Observation Scale (BOS)</i>	49
g) <i>La méthode des incidents critiques</i>	50
<b>III-SUJET FINAL DE RECHERCHE</b>	<b>51</b>
<b><u>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</u></b>	<b>52</b>
<b>I- PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</b>	<b>52</b>
<b>A- LE MODÈLE NON-ANALYTIQUE OU LE DÉVELOPPEMENT DES ÉVALUATEURS</b>	<b>53</b>
<b>B- LE MODÈLE ANALYTIQUE OU LE DÉVELOPPEMENT DES FORMULAIRES</b>	<b>54</b>

<b>C- LE CONTEXTE POLITIQUE ET LA PRÉCISION DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>	<b>58</b>
<b>II- MODÈLE D'ANALYSE</b>	<b>59</b>
<b>A- CADRE OPÉRATOIRE</b>	<b>62</b>
1) Cadre opératoire de la variable indépendante - les structures de production	62
2) Cadre opératoire de la variable dépendante/indépendante - les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance	63
3) Cadre opératoire de la variable dépendante - les modalités d'évaluation de la performance	64
4) Variables-contrôles	65
<b>B- PROPOSITIONS DE RECHERCHE</b>	<b>66</b>
<b>III- STRUCTURE DE PREUVE</b>	<b>69</b>
<b>A- PLAN D'OBSERVATION</b>	<b>70</b>
1) Niveau d'analyse et unité d'analyse	70
2) Échantillonnage théorique	70
3) Instruments d'observation – méthode mixte	71
<b>B- PLAN D'ANALYSE</b>	<b>71</b>
<b><u>CHAPITRE 3 : ÉTUDES DE CAS – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</u></b>	<b>73</b>
<b>I- ÉTABLISSEMENT A</b>	<b>74</b>
<b>A- STRUCTURES DE PRODUCTION</b>	<b>75</b>
1) Type de production	75
2) Organisation générale du travail	76
<i>a) Le processus de fabrication des accessoires</i>	76
<i>b) L'organisation générale du travail</i>	77
<b>B- POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>80</b>
1) Le développement professionnel des employés	81
2) La rémunération et les promotions	82
3) La formation	84
4) Le processus de dotation	85
5) La stratégie et le développement organisationnels	85
<b>C- LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>	<b>86</b>
1) Format du formulaire	86
2) Critères de l'évaluateur	88

3) Autres paramètres déterminants	90
<b>D- TABLEAU DE JUSTIFICATION DES MODALITÉS D'ÉP – ÉTABLISSEMENT A</b>	<b>91</b>
<b>E- AUTRES ÉLÉMENTS CRITIQUES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>	<b>95</b>
1) La philosophie de gestion de l'entreprise et le climat de travail	95
2) Intégration des modalités d'évaluation de la performance	96
<b>II- ÉTABLISSEMENT B</b>	<b>98</b>
<b>A- STRUCTURES DE PRODUCTION</b>	<b>99</b>
1) Type de production	99
2) Organisation générale du travail	100
<i>a) Le processus de fabrication des boulets métalliques de broyage</i>	<i>100</i>
<i>b) L'organisation générale du travail</i>	<i>101</i>
<b>B- POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>103</b>
1) Le développement professionnel des employés	104
2) La rémunération et les promotions	105
3) La formation	107
4) Les autres politiques de ressources humaines	108
<b>C- LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>	<b>109</b>
1) Format du formulaire	109
2) Critères de l'évaluateur	110
3) Autres paramètres déterminants	112
<b>D- TABLEAU DE JUSTIFICATION DES MODALITÉS D'ÉP – ÉTABLISSEMENT B</b>	<b>113</b>
<b>E- ÉLÉMENTS CRITIQUES</b>	<b>117</b>
1) La présence du groupe B et sa philosophie de gestion	117
2) Le comité de compétences	118
<b><u>CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS</u></b>	<b>119</b>
<b>I- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA PHASE 1 DU MODÈLE THÉORIQUE</b>	<b>120</b>
<b>A- ANALYSE DE LA PROPOSITION P.1</b>	<b>121</b>
1) Établissement A	121
2) Établissement B	124
3) Analyse comparative des deux établissements	125
<b>B- DISCUSSION DE LA PROPOSITION P.1</b>	<b>126</b>

<b>II- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA PHASE 2 DU MODÈLE THÉORIQUE</b>	<b>127</b>
<b>A- ANALYSE ET DISCUSSION DES SOUS-PROPOSITIONS P2.1, P2.2 ET P2.3</b>	<b>129</b>
1) Analyse des sous-propositions P2.1, P2.2 et P2.3	129
a) <i>Établissement A</i>	130
b) <i>Établissement B</i>	134
c) <i>Analyse comparative des deux établissements</i>	137
2) Discussion des sous-propositions P2.1, P2.2 et P2.3	138
<b>B- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA SOUS-PROPOSITION P2.4</b>	<b>142</b>
1) Analyse de la sous-proposition P2.4	143
a) <i>Établissement A</i>	143
b) <i>Établissement B</i>	149
c) <i>Analyse comparative des deux établissements</i>	154
2) Discussion de la sous-proposition P2.4	155
<b>C- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA SOUS-PROPOSITION P2.5</b>	<b>158</b>
1) Analyse de la sous-proposition P2.5	158
a) <i>Établissement A</i>	158
b) <i>Établissement B</i>	161
c) <i>Analyse comparative des deux établissements</i>	163
2) Discussion de la sous-proposition P2.5	163
<b>D- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA SOUS-PROPOSITION P2.6</b>	<b>165</b>
1) Analyse de la sous-proposition P2.6	165
a) <i>Établissement A</i>	165
b) <i>Établissement B</i>	166
c) <i>Analyse comparative des deux établissements</i>	167
2) Discussion de la sous-proposition P2.6	167
<b>E- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA SOUS-PROPOSITION P2.7</b>	<b>169</b>
1) Analyse de la sous-proposition P2.7	170
a) <i>Établissement A</i>	170
b) <i>Établissement B</i>	171
c) <i>Analyse comparative des deux établissements</i>	171
2) Discussion de la sous-proposition P2.7	171
<b>F- DISCUSSION ET IMPLICATION POUR LA PHASE 2 DU MODÈLE</b>	<b>174</b>
1) Validation de la proposition de recherche P.2	174
2) La nature différente des objectifs organisationnels de l'ÉP dans l'influence des modalités d'évaluation de la performance	175

3) Discussion des éléments absents des tableaux de justification	177
4) Discussion des variables-contrôles	178
5) Reformulation de la phase deux du modèle théorique initial	179
<b>III- DISCUSSION GLOBALE ET MODÈLE THÉORIQUE FINAL</b>	<b>180</b>
<b><u>CONCLUSION</u></b>	<b>186</b>
<b>I- RAPPEL</b>	<b>186</b>
<b>II- LIMITES</b>	<b>188</b>
<b>III- RECHERCHES FUTURES</b>	<b>189</b>
BIBLIOGRAPHIE	191
ANNEXES	197
Annexe 1 : Typologie des méthodes d'évaluation de la performance	xiv
Annexe 2 : Modèle de Landy et Farr (1980, 1983)	xxxiv
Annexe 3 : Grilles d'observation, d'analyse documentaire, et d'entrevues	xxxvi
Annexe 4 : Formulaire d'évaluation de la performance de l'Établissement A	lix
Annexe 5 : Formulaire du comité de compétences de l'Établissement B	lxviii
Annexe 6 : Méthode de rémunération progressive de l'Établissement B	lxi
Annexe 7 : Formulaire d'évaluation de la performance de l'Établissement B	lxiii

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau I :</b>	Tableau combiné des objectifs organisationnels et des méthodes d'évaluation de la performance	56
<b>Tableau II :</b>	Cadre opératoire des structures de production	62
<b>Tableau III :</b>	Cadre opératoire des objectifs organisationnels d'évaluation de la performance	63
<b>Tableau IV :</b>	Cadre opératoire des modalités d'évaluation de la performance	64
<b>Tableau V :</b>	Plan d'analyse	71
<b>Tableau VI :</b>	Processus de fabrication des accessoires et des pièces métalliques dans l'établissement A	77
<b>Tableau VII :</b>	Justifications des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels de l'ÉP – Établissement A	93
<b>Tableau VIII :</b>	Processus de fabrication des boulets de broyage dans l'établissement B	101
<b>Tableau IX :</b>	Justifications des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels de l'ÉP – Établissement B	115

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Modèle théorique initial	61
<b>Figure 2</b> : Phase 1 du modèle théorique initial	120
<b>Figure 3</b> : Phase 1 modifiée - Modèle théorique	127
<b>Figure 4</b> : Phase 2 du modèle théorique initial	128
<b>Figure 5</b> : Modèle intermédiaire - Format du formulaire d'évaluation de la performance	142
<b>Figure 6</b> : Modèle intermédiaire - Critères de l'évaluateur	157
<b>Figure 7</b> : Modèle intermédiaire - Paramètres de l'ÉP liés au « temps »	164
<b>Figure 8</b> : Modèle intermédiaire - Traitement de l'information issue de l'ÉP	169
<b>Figure 9</b> : Modèle intermédiaire - Prise en compte des contraintes de performance	173
<b>Figure 10</b> : Phase 2 – Modèle théorique	180
<b>Figure 11</b> : Modèle théorique final	185

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ÉP : Évaluation de la Performance

RH : Ressources Humaines

SI : Système d'Information

# INTRODUCTION

Les entreprises doivent composer avec de perpétuelles modifications de leur environnement et demeurer compétitives au beau milieu de cette restructuration économique (Hitt, Keats et DeMarie 1998; Claycomb, Dröge et Germain 1999). En effet, elles évoluent dans un marché devenu mondial suite à la libéralisation des échanges et à la formation de blocs économiques régionaux (Porter 1991) et cette compétition accrue s'accompagne de changements aussi nombreux que diversifiés (Ulrich, Brockbank et Yeung 1989; Hitt, Keats et DeMarie 1998). Non seulement les entreprises assistent à la métamorphose des espaces économiques régionaux (Porter 1991), mais également à un bouleversement de leur espace économique national en raison du désengagement des instances gouvernementales au sein de plusieurs pays industrialisés (Rondeau 1999).

Pour préserver ou encore développer un avantage compétitif dans un tel contexte, la recherche de la flexibilité est alors devenue une priorité des entreprises car la libre-concurrence a contribué à l'émergence d'une demande pour des produits individualisés (Gilmore et Pine 1997; Hitt, Keats et DeMarie 1998). À cet égard, les entreprises ont dû s'adapter et les stratégies organisationnelles visant à préserver ou accroître les parts de marché n'ont pas été sans conséquence sur les structures de production et l'organisation du travail (Drucker 1990; Pine, Victor et Boynton 1993).

Par ailleurs, la métamorphose des contraintes environnementales des entreprises découle également de l'explosion des nouvelles technologies (Drucker 1990; Guérin et Wils 1992; Cleveland et Murphy 1995; Dolan et Schuler 1995; Rondeau 1999). Elles constituent la révolution de cette dernière décennie, tant au niveau du remaniement des méthodes de travail que de l'accès immédiat à

l'information (Hitt, Keats et DeMarie 1998; Kerr et Ulrich 1995; Rondeau 1999). Cependant, même si les nouvelles technologies contribuent de manière évidente à améliorer la productivité des entreprises (Beatty 1989; Tziner 1992), une tendance émerge depuis quelques années et porte sur un nouveau rôle des gestionnaires en ressources humaines (Ulrich, Brockbank et Yeung 1989; Ulrich 1997).

Ce changement progressif de statut provient du fait que, malgré la place prépondérante de la technologie, les organisations se tourneraient de plus en plus vers l'humain pour acquérir l'avantage compétitif vital (Guérin et Wils 1992). En effet, la fonction Ressources Humaines semble prendre une place grandissante au sein des entreprises qui délaisseraient progressivement l'image d'un centre de coûts au profit de l'implication des départements de ressources humaines comme partenaires stratégiques de l'organisation (Ulrich, Brockbank et Yeung 1989; Beatty 1989; Ulrich 1997). Ainsi, les entreprises perçoivent dorénavant que les objectifs organisationnels ne peuvent être pleinement atteints si les employé(e)s ne s'y identifient pas de manière individuelle. Cette nouvelle perception résulte d'une prise de conscience plus vive de l'impact crucial des ressources humaines dans leur ensemble sur le succès organisationnel (Barrette et Ouellette 2000). Par ailleurs, la gestion des ressources humaines « *devient intégrée lorsqu'il existe une adéquation, voire une symbiose, entre les objectifs et activités de ressources humaines et les objectifs et activités de l'organisation* » (Guérin et Wils 1992, p.138).

Dans la situation économique actuelle, la contribution des employés à la mise en œuvre de la stratégie d'affaire devient un véritable atout concurrentiel car les entreprises poursuivent des stratégies ou des tactiques similaires. Ce sont leur mise en œuvre et leur rapidité d'exécution qui détermineront les gagnants et les perdants. Il est donc nécessaire que tous les employés, particulièrement ceux situés à la base et par conséquent proches des clients, des produits et des fournisseurs, adhèrent à la stratégie organisationnelle et y contribuent de manière optimale (Gosselin et Saint-Onge 1994; Irvin et Michaels 1995). Pour faire face à la concurrence, les entreprises doivent donc optimiser la mobilisation de toutes leurs ressources car les défis de productivité, de qualité et d'innovation deviennent des problèmes d'utilisation et de

mobilisation des ressources humaines (Guérin et Wils 1992; Irvin et Michaels 1995; Ulrich 1997, Barrette et Bérard 2000).

Dans la pratique, le nouveau rôle des ressources humaines se traduit par l'apport des professionnels en RH aux entreprises. Pour ce faire, ils doivent tout d'abord accroître les capacités des organisations, être ensuite des membres actifs de l'équipe de direction, et finalement démontrer des aptitudes de « staff leadership ». Ces dernières se traduisent par une connaissance approfondie du monde des affaires et de la gestion du changement, et les professionnels en RH doivent finalement pourvoir leurs entreprises en personnel qualifié (Ulrich, Brockbank et Yeung 1989).

La réalisation de cette mission est un défi permanent pour les gestionnaires en ressources humaines, car ils doivent faire face à une main-d'œuvre en complète transformation (Guérin et Wils 1992; Murphy et Cleveland 1995; Dolan et Schuler 1995, Rondeau 1999). En effet, les changements environnementaux des entreprises relèvent également de l'évolution des caractéristiques de la main-d'œuvre :

*« Many of the personnel and human resource system used today, including performance appraisal, were developed during a time when the typical organizations were large and hierarchically organized, when markets and organizational environments were relatively stable, when the workforce was homogeneous and well qualified, and when long-term employment was the norm. (...) The workforce is no longer homogeneous and is not necessarily well prepared for the complex jobs of today's organizations. Workers are increasingly likely change jobs, organizations, and even occupations ».* (Murphy et Cleveland 1995, p.349-350)

Le constat est donc univoque : le contexte économique global dans lequel œuvrent les entreprises aujourd'hui nécessite une plus grande implication des professionnels en ressources humaines et des employés (Ulrich, Brockbank et Yeung 1989, Ulrich 1997, Barrette et Bérard 2000). La prise de conscience de l'impact des ressources humaines et de la contribution des employés sur le succès organisationnel a fait ressortir l'importance d'une activité particulière des ressources humaines : l'évaluation de la performance (Beatty 1989; Tziner 1992; Murphy et Cleveland 1995; Rohlander 1999). L'apport stratégique de celle-ci repose sur plusieurs facteurs, dont le formulaire d'évaluation (Bernardin et Beatty 1984; Saint-Onge 2000) et le

contexte politique dans lequel l'évaluation de la performance est administrée (Longenecker, Sims et Gioia, 1987; Morin, Murphy et Larocque 1999, Morin et Renaud 2000).

Finalement, les stratégies organisationnelles de la dernière décennie ont contribué à l'évolution des structures de production pour répondre aux nouvelles exigences du marché. De plus, le succès de ces stratégies semble conditionné par leur rapidité d'exécution et l'implication des employés dans leur mise en œuvre. Nonobstant le caractère stratégique des structures flexibles de production et de l'évaluation de la performance, il n'existe actuellement qu'une littérature limitée conjuguant ces deux sujets. À cet égard, nous nous intéresserons dans cette recherche à l'influence des structures de production sur les modalités d'évaluation de la performance. En définitive, cette étude exploratoire constituera une analyse comparative des modalités d'évaluation de la performance en contexte de sur mesure de masse et de production standardisée.

Pour ce faire, le premier chapitre présentera l'état des connaissances relatives aux diverses structures de production et aux modalités d'évaluation de la performance. Le but de cette revue de littérature est d'apporter une information complète des contextes dans lesquels prendra place le sujet de notre recherche :

*« Les effets des structures de production sur les modalités d'évaluation de la performance : Une analyse comparative en contexte de production standardisée et de sur mesure de masse ».*

Dans le deuxième chapitre, nous décrirons la problématique de recherche de notre étude, puis élaborerons le cadre conceptuel en conséquence. Il sera composé de deux phases et nous permettra ainsi d'aborder ce sujet sous un angle stratégique, puis sous un angle opérationnel. Nous exposerons ensuite notre méthodologie et les propositions de recherche, pour enfin conclure ce chapitre par la structure de preuve. Elle présentera tout d'abord le plan d'observation et définira finalement le type de plan d'analyse que nous adopterons.

Le troisième chapitre exposera les résultats que nous avons pu observer en entreprise. Ainsi, pour chacun des deux établissements étudiés, nous avons recueilli des données sur leurs structures de production et leur politiques de ressources humaines. Ces dernières ont été présentées de manière à corroborer leur relation avec l'évaluation de la performance. La perspective opérationnelle de notre recherche sera finalement présentée sous la forme d'un tableau qui, suite aux explications des directeurs de ressources humaines, reliera concrètement les modalités d'évaluation de la performance à chacun de ses objectifs organisationnels.

Le quatrième et dernier chapitre présentera l'analyse et la discussion de ces résultats. Pour ce faire, nous mettrons tout d'abord en relation les éléments issus de la cueillette de données et les propositions de recherche. Conséquemment à cette analyse, nous discuterons de l'interprétation de ces résultats et apporterons des modifications au modèle théorique initial.

Enfin, nous présenterons en conclusion un rappel des principaux résultats de notre étude, puis aborderons ses limites et déterminerons finalement quelles peuvent être les futures pistes de recherche que notre travail a permis d'identifier.

# CHAPITRE 1 – ÉTAT DES CONNAISSANCES

Ce premier chapitre situe l'état des connaissances relatives aux diverses structures de production et aux modalités d'évaluation de la performance. Le but de cette revue de littérature est d'apporter une information exhaustive des contextes dans lesquels prendra place le sujet de cette recherche : « *Les effets des structures de production sur les modalités d'évaluation de la performance : Une analyse comparative en contexte de production standardisée et de sur mesure de masse* ».

Pour ce faire, le contexte particulier des modifications du type de production sera tout d'abord exposé, et permettra ainsi de saisir quelles sont ses incidences sur l'organisation générale du travail et l'évaluation de la performance. Comparativement à un contexte de production standardisée, l'implantation de structures de production de sur mesure de masse entraînera des modifications dans la manière de gérer les activités de ressources humaines. Celles qui seront le plus altérées sont la rémunération et ses composantes, soient l'analyse de poste et surtout l'évaluation de la performance, sujet principal de cette étude.

Nous présenterons dans une deuxième partie l'état des connaissances spécifiques à l'évaluation de la performance, en exposant tout d'abord ses caractéristiques générales, soient ses objectifs organisationnels, l'importance des formulaires pour cette activité des ressources humaines, les autres paramètres du système d'évaluation, et l'influence du contexte politique dans lequel elle prend place. Dans un deuxième temps, nous approfondirons ce sujet dans un contexte de production et d'évaluation du personnel ouvrier.

## **I- LES STRUCTURES DE PRODUCTION : Le type de production, l'organisation du travail et l'organisation administrative de la production :**

Nous tenons immédiatement à apporter quelques précisions d'ordre terminologique concernant la notion de « structure de production ». Nous considérons qu'il existe trois concepts sous-jacents à celle-ci : le type de production, l'organisation du travail et l'organisation administrative de la production. Il y a donc une première dimension relative aux produits, et deux autres correspondant à l'organisation générale du travail permettant leur fabrication.

Le but de cette partie est de présenter deux structures de production diamétralement différentes - la production standardisée et le « sur mesure de masse » (traduction libre de « mass customization »; Rondeau 1999) - et ce au travers de leurs dimensions respectives. Les éléments qui en découleront permettront d'aborder la partie relative aux modalités d'évaluation de la performance avec de précieuses informations.

Nous présenterons dans une première sous-partie l'évolution du type de production, en réponse à la demande de diversification des produits et aux stratégies de marketing. Dans un second temps, nous soulignerons les effets du type de production sur l'organisation du travail et l'organisation administrative de la production. À cette occasion, une analyse concernant le statut de nouvelle forme d'organisation du travail du sur mesure de masse sera proposée. Des éléments essentiels concernant le rôle des employés seront alors exposés.

Dans une dernière sous-partie, nous introduirons l'influence des structures de production (type de production et organisation générale du travail) sur les activités de ressources humaines, et notamment sur l'évaluation de la performance.

## A- L'ÉVOLUTION DU TYPE DE PRODUCTION OU L'ÉMERGENCE DU SUR MESURE DE MASSE :

Comme démontré dans l'introduction, le contexte économique global a eu de multiples répercussions sur l'environnement immédiat des entreprises et leurs stratégies. Pour maintenir leur avantage compétitif dans le marché mondial, les organisations ont modifié en profondeur la nature des produits offerts aux consommateurs : les cycles de vie des produits se sont raccourcis, et parallèlement à ces stratégies, la personnalisation des produits s'affirme (Pine 1993; Hitt, Keats et DeMarie 1998). Par ailleurs, les entreprises doivent produire des biens et services de haute qualité à faible coût, et proposer une grande variété de produits dans des délais toujours plus brefs (Drucker 1990; Ghalayini, Noble et Crowe 1997).

Tout d'abord introduite par Piore et Sabel (1984), la situation relative au sur mesure de masse est encore récente (Rigby 1994), et suit un constant développement (Rigby 1994; Oleson 1998). Elle est très différente du mode de production fordiste, car il y a encore quelques années, le consommateur avait à sa disposition des produits standardisés à faible coût, ou des items personnalisés à prix élevé. Tandis que maintenant, le sur mesure de masse fournit des produits individualisés de qualité, à un faible coût, et ce sont les commandes des clients qui conditionnent les variétés de produits (Drucker 1990; Pine, Victor et Boynton 1993). À cet égard, le client est considéré comme une partie intégrante du processus (Halliburton et Jones 1994).

En définitive, Kay (1993) illustre cette situation par une formule permettant de saisir toutes les composantes de cette structure de production :

*« Mass customization is an information technology driven production and delivery system of products or services designed to efficiently meet the needs of individual customers at costs in the range of mass production. (...) we can summarize this evolutionary history by writing mass customization as a formula in which each element is synergistic with the others :*

***Mass customization =  
customer-focus × lean production × continuous  
variety × short cycle development × flat,  
empowered management culture ».***

(Kay 1993, p.15)

Considérant l'influence des clients dans les stratégies d'entreprise, Gilmore et Pine (1997) ont orienté leur recherche quant aux différentes formes que peut revêtir le sur mesure de masse. Selon eux, il existe quatre formes de « mass customization », qui dépendent de la relation avec le client. La première correspond à l'approche collaborative : l'entreprise collecte des informations auprès du client et effectue une première personnalisation du produit pour la vente (exemple : une compagnie vendant des lunettes). Puis elle travaillera avec le client tant et aussi longtemps que les derniers ajustements ne rendront pas le client pleinement satisfait du produit. La seconde forme est désignée par le terme d' « adaptive customization » : selon Gilmore et Pine (1997), elle est caractérisée par des adaptations finales apportées par le consommateur lui-même. Le produit est personnalisé dans un usage unique et les derniers ajustements sont effectués par le consommateur (exemple : une compagnie fabricant et vendant des systèmes de son). La troisième est qualifiée d'approche cosmétique car elle fait référence aux emballages qui diffèrent pour un même produit suivant le client ou le marché. La dernière approche identifiée par Gilmore et Pine (1997) est de type réactif : le producteur observe ses clients et l'utilisation du produit, puis l'adapte en fonction des besoins qu'il identifie. Les auteurs la qualifie d'approche transparente.

Il s'agit maintenant d'étudier la relation entre les stratégies marketing des organisations et les méthodes de production. En effet, comme les commandes des clients à une même entreprise ne représentent plus un produit standard, cette situation a des répercussions sur la production et l'organisation générale du travail (Halliburton et Jones 1994; Saundry 1998).

## **B- L'INCIDENCE DU TYPE DE PRODUCTION SUR L'ORGANISATION GÉNÉRALE DU TRAVAIL :**

L'objectif de cette partie est de démontrer les effets du type de production sur l'organisation générale du travail (organisation du travail dans le département de fabrication et organisation administrative de la production). Nous présenterons dans une première sous-partie l'impact structurel du type de production sur l'organisation générale du travail. Dans une seconde sous-partie, nous proposerons une réflexion sur cette incidence dans une optique relative aux employés, permettant de catégoriser le sur mesure de masse dans la catégorie « nouvelle forme d'organisation du travail ». En définitive, nous pourrions observer quelles différences relatives à l'organisation du travail caractérisent le sur mesure de masse par rapport à la production standardisée.

### **1) L'incidence structurelle du type de production sur l'organisation générale du travail :**

Les fondements de l'organisation du travail suivant une stratégie de sur mesure de masse introduisent des différences structurelles qui la distinguent d'une organisation du travail en contexte de production standardisée. Les grandes caractéristiques d'une organisation du travail en contexte de sur mesure de masse sont tout d'abord les modules autonomes de production, dans un second temps un réseau dynamique d'information reliant ces modules entre eux et avec le reste de l'entreprise, et enfin le processus d'amélioration continue en rapport avec les clients. En conclusion de cette sous-partie, nous présenterons une comparaison synthétique des deux types d'organisation du travail.

La première grande caractéristique de l'organisation du travail en sur mesure de masse est un département de production organisé en modules autonomes, réalisant des opérations et des produits relativement semblables, mais propres à chacun d'eux. Cette organisation de la production permet de combiner les avantages de la

standardisation et de la flexibilité (Drucker 1990; Pine, Victor et Boynton 1993). En effet, ces modules ne fonctionnent pas selon un rythme uniforme, en raison des conditions et des commandes imposées par les clients (Pine, Victor et Boynton 1993). Cette structure de production doit être soigneusement déterminée, car le processus de sur mesure de masse interviendra à différents stades de la production suivant le type d'entreprises. Par ailleurs, il est primordial que les entreprises dans leur ensemble aient une organisation administrative de la production susceptible de répondre aux exigences de la « mass customization » (Dwyer 1999). À ce sujet, Spira (1993) cite en exemple l'entreprise Lutron Electronic dont la structuration organisationnelle est particulière :

*« To further their (Lutron's engineers) understanding of customer needs and their ability to define the products to fulfill those needs, key marketing functions such as merchandising and promotion were recently assigned to engineering. Engineering's key jobs : market segmentation; understanding customer needs and wants; product definition; and product positioning ».*  
(Spira 1993, p.23-24)

La deuxième grande caractéristique d'une organisation du travail en sur mesure de masse est liée à la première, et relève de la nécessité de développer un réseau de communication et d'information novateur au sein de l'entreprise. En effet, les modules autonomes de production doivent tout d'abord être reliés entre eux, mais aussi avec le reste de l'entreprise (Drucker 1990; Pine, Victor et Boynton 1993). L'information ne devra plus circuler uniquement du bas vers le haut et au sein de chaque département comme dans un mode de production traditionnel. Les réseaux de communication devront être clairement établis pour que chaque personne sache à qui elle devra fournir de l'information, de qui elle en recevra, et ce quel que soit son département (Drucker 1990). La seconde caractéristique touche également la technologie et son rôle primordial dans le caractère dynamique du réseau de communication et d'information. Les nouvelles technologies permettent aux modules autonomes de production d'être instantanément coordonnés entre eux, et avec le reste de l'entreprise (Davidson et Davis 1992; Pine, Victor et Boynton 1993). Cependant, les hautes technologies connaissant de constantes améliorations, il est crucial que le

réseau de communication et d'information soit régulièrement actualisé pour ne pas tomber en obsolescence (Pine, Victor et Boynton 1993).

La troisième caractéristique de l'organisation générale du travail en sur mesure de masse a trait à l'organisation administrative de la production. Il s'agit du processus d'amélioration continue en rapport avec les clients. Ce dernier doit être initié par les gestionnaires qui, en plus d'améliorer la structure de production et le réseau dynamique d'information, doivent créer une culture d'entreprise particulière. Celle-ci doit traduire la nature des relations qu'entretient l'entreprise avec les clients : soient l'incertitude quant aux produits qui seront commandés et l'apprentissage par essai-erreur. En raison de la nature turbulente du marché basé sur les produits individualisés, il ne peut y avoir de culture clairement établie autour d'un produit unique : il est désormais impossible de discerner quel sera le prochain produit qui sera commandé, et insensé d'axer une culture d'entreprise sur la notion de « produit standard » (Pine, Victor et Boynton 1993). D'autre part, les échecs doivent être considérés comme de véritables opportunités dans la politique d'amélioration continue des employés : la collaboration avec les clients est un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances. Parallèlement, l'amélioration continue des qualifications et connaissances des employés est une condition *sine qua none* de satisfaction des consommateurs. Cette « quête » offre ainsi un large éventail de solutions qui seront partagées, permettant de répondre à une plus grande variété de demandes (Pine, Victor et Boynton 1993; Gilmore et Pine 1997).

Il existe néanmoins un autre aspect d'amélioration continue qui doit être pris en compte. En effet, avant que ne soient implantés les modules autonomes de production et le réseau de communication, une entreprise désirant produire en sur mesure de masse doit passer par une étape essentielle pour optimiser ses chances de réussite, et cette condition préliminaire est d'être engagée dans un processus d'amélioration continue :

*« Continuous improvement will continue to be a very viable strategy for companies whose markets are relatively stable and predictable. But those companies whose markets are highly turbulent because of factors like changing customer needs, technological advances, and diminishing product life cycles are ripe for mass customization. To have even a chance of successfully becoming a mass customizer, though, companies must first achieve high levels of quality and skills and low cost. For this reason, it seems impossible for mass producers to make the leap without first going through continuous improvement ».* (Pine, Victor et Boynton 1993, p.114)

L'approche d'amélioration continue est donc une étape indispensable pour qu'un producteur de masse puisse devenir un « mass customizer », car les différences d'organisation et de structures entre la production de masse et le sur mesure de masse sont vastes. En effet, la production standardisée est une *organisation mécaniste* (traduction libre de *mechanistic organization*; Pine, Victor et Boynton 1993, p.111) du travail, tandis que celle de sur mesure de masse en est une *organique*. Une organisation mécaniste base sa gestion sur des tâches automatiques et traite les travailleurs comme des machines. Elle dispose d'une structure bureaucratique et hiérarchisée, et les emplois sont fortement compartimentés. Les ingénieurs et les gestionnaires étudient et définissent les tâches, alors que les employés n'ont qu'à les exécuter. Finalement, les travailleurs apprennent leur emploi suivant des règles strictes et sous une supervision serrée. Contrairement à la précédente, le sur mesure de masse a une organisation du travail organique : c'est-à-dire qu'elle est de nature changeante, et caractérisée par une structure adaptable disposant d'ouvriers fortement qualifiés et polyvalents. Ces derniers apprennent leur emploi tels des artisans (par apprentissage et expérience), et désirent produire des items uniques ou innovateurs. Les superviseurs coordonnent donc des individus autonomes. Ainsi, les structures qui s'établissent lors de l'approche d'amélioration continue prédisposent les entreprises au bouleversement de leur organisation du travail et celui de la nature des emplois (Pine, Victor et Boynton 1993).

La « mass customization » constitue finalement un changement organisationnel considérable auquel les gestionnaires doivent prendre part. Les transformations qu'implique le sur mesure de masse requièrent tout d'abord une

réorganisation de la production en modules autonomes, établis en un réseau dynamique entre eux, et avec l'entreprise dans son ensemble (Drucker 1990; Pine Victor et Boynton 1993). Puis il convient que les gestionnaires établissent une culture ciblée sur les clients, permettant d'optimiser l'utilisation des structures ainsi mises en place (Pine, Victor et Boynton 1993).

## **2) Le sur mesure de masse est-il une nouvelle forme d'organisation du travail ?**

Le sur mesure de masse constitue sans conteste un changement considérable par rapport aux structures traditionnelles de production, mais correspond-il pour autant à une nouvelle forme d'organisation du travail ? En d'autres termes, implique-t-il des responsabilités accrues pour les employés dans le processus de production ? Pour répondre à cette question, nous présenterons tout d'abord les diverses conceptions et définitions d'une nouvelle forme d'organisation du travail. En effet, bien que ces approches suivent une même direction, les auteurs adoptent des visions divergentes quant au degré et à la nature des modifications de l'emploi. À la vue de ces approches, il s'agira ensuite de déterminer si la « mass customization » constitue une nouvelle forme d'organisation du travail, et ce quels que soient les auteurs et leurs définitions respectives.

### *a) Les diverses approches concernant les nouvelles formes d'organisation du travail :*

L'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail est tout d'abord due à la critique des principes du taylorisme par les milieux intellectuels, universitaires, patronaux et syndicaux. Elle provient aussi de la prise de conscience que l'organisation taylorisée du travail devenait inadaptée dans le contexte actuel (Brossard et Simard 1990), et elles visent l'augmentation de la performance de l'entreprise (Dolan et Schuler 1995).

Selon une conception différente, elles peuvent être traduites comme la volonté d'entreprises en position favorable sur le marché de contrôler l'environnement économique et ses incertitudes. C'est ainsi que les entreprises ont pris le parti d'adopter une attitude proactive et intègrent de nouvelles formes d'organisation du travail pour anticiper les diverses contraintes environnementales (Simard 1987). Cependant, les innovations en matière d'organisation du travail ne sont pas toutes considérées comme telles suivant les auteurs. Il existe plusieurs concepts de ce que l'on nomme « nouvelle forme d'organisation du travail », bien que toutes les définitions réfèrent à une « déaylorisation » de l'organisation du travail. Elles s'opposent donc aux principes de l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.) prônée par Taylor, et se concentrent sur le contrôle qu'exerce l'employé sur son propre travail :

*« Ce qui est fondamental donc, dans le taylorisme, c'est l'idée de normalisation et la prétention d'établir des normes scientifiques, objectives d'exécution du travail, auxquelles les exécutants doivent se conformer. (...) le critère à retenir pour identifier les nouvelles formes d'organisation du travail est précisément celui de la « déaylorisation ». À partir du moment où un changement organisationnel restitue au travailleur le contrôle des méthodes et procédures d'exécution de son travail, auparavant taylorisé, on peut dire qu'il y a une nouvelle forme d'organisation du travail. » (Simard 1987, p.186)*

Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996) proposent une conception globale des nouvelles formes d'organisation du travail. Ainsi, ils assimilent à celles-ci les cercles de qualité, les équipes de travail semi-autonomes, l'aménagement du temps de travail (horaire flexible, semaine de travail comprimée, travail à la maison), la conception des tâches (enrichissement, élargissement, et rotation), l'approche socio-technique et finalement la théorie Z.

De manière plus restrictive que les auteurs précédents, Simard (1987) établit une distinction entre les formules d'enrichissement des tâches et de travail en groupes semi-autonomes et autonomes d'une part, et d'autre part celles d'élargissement des tâches et de rotation des postes. Ces dernières ne constituent pas selon lui de

nouvelles formes d'organisation du travail si on utilise comme critère l'organisation de l'exécution du travail. En effet, bien que l'élargissement des tâches ou la rotation apportent une certaine variété dans les activités des employés, elles ne constituent pas pour autant une restitution du contrôle et des procédures d'exécution du travail à ces mêmes employés. L'enrichissement des tâches et le travail en groupes semi-autonomes ou autonomes sont de toute autre nature, car l'employé récupère l'exercice de fonctions et l'organisation du travail auparavant confiées à du personnel plus qualifié (Simard 1987).

On retrouve cette approche chez Brossard et Simard (1990). Ils considèrent tous deux que seuls l'enrichissement des tâches et les groupes de travail semi-autonomes constituent des innovations en matière d'organisation du travail selon les critères exposés précédemment. Ces auteurs utilisent donc les notions d'activités de planification et de conception du travail comme critères « d'admissibilité » au cercle des nouvelles formes d'organisation du travail. Un autre auteur adopte une conception identique des nouvelles formes d'organisation du travail :

*« Dans l'organisation classique du travail, on distinguait clairement les fonctions de planification, d'exécution et de contrôle, l'employé étant souvent chargé de l'exécution sans pour autant avoir son mot à dire dans les aspects planification et contrôle de son travail. Ces fonctions relevaient de l'encadrement qui avait accès à l'information nécessaire pour la prise de décision ».* (Rondeau 1999, p.21-22)

Tout comme Simard et Brossard (1990), Rondeau (1999) insiste sur les notions de planification, d'exécution et de contrôle pour définir une nouvelle forme d'organisation du travail. L'apport de Rondeau (1999) relève du fait qu'il adopte une définition et des exigences similaires à celles de Simard et Brossard (1990) pour la reconnaissance d'une nouvelle forme d'organisation du travail, mais ses écrits datent de 1999 et prennent en compte de nouvelles pratiques, en plus de l'enrichissement des tâches et des groupes de travail semi-autonomes.

b) Le sur mesure de masse est une nouvelle forme d'organisation du travail :

En se basant sur les conceptions énoncées précédemment, il s'agit de déterminer si le sur mesure de masse constitue une nouvelle forme d'organisation du travail. Il faudra rechercher dans les textes expliquant les principes fondamentaux de la « mass customization », les éléments qui permettront d'affirmer ou d'infirmer que le sur mesure de masse possède le statut de nouvelle forme d'organisation du travail. Les sujets critiques seront donc le rôle des superviseurs, et la possession des activités de planification, d'exécution et de contrôle de la production (Brossard et Simard 1990; Rondeau 1999). Par ailleurs, des études de cas traitant du sur mesure de masse seront présentées pour appuyer cette validation.

C'est sans aucun doute le texte de Pine, Victor et Boynton (1993) qui fournit les premiers éléments de réponse permettant de catégoriser le sur mesure de masse au rang de nouvelle forme d'organisation du travail. Selon ces auteurs, les superviseurs coordonnent des individus indépendants et autonomes. Ces notions d'indépendance et d'autonomie confèrent aux employés une grande marge de manœuvre concernant les activités de planification, d'exécution et de contrôle de la production, l'essentiel du rôle des superviseurs n'étant que de coordonner et de confier les commandes aux employés.

Un autre élément de réponse provient du statut de la technologie dans une organisation du travail en sur mesure de masse. Pine et Pietrocini (1993) expliquent dans une étude de cas que la technologie joue effectivement un rôle primordial dans le sur mesure de masse, et dans cette reconnaissance de statut :

*« “ Information is power, so we give control of it to our employees ”. (...) This information is then accessed and updated by plant floor workers as each part moves along in the manufacturing process. (...) The integration of thinking and doing has now moved from the front office to the factory floor. There, the workers themselves are now responsible for planning and supervising their own work. » (Pine et Pietrocini 1993, p.22)*

De la même manière, il appert que c'est justement la technologie qui confère au sur mesure masse le statut de nouvelle forme d'organisation du travail, car elle remet « *le pouvoir aux mains des responsables directs de l'action* » (Rondeau 1999, p.22).

À la lumière de ces éléments, il nous semble légitime d'affirmer que les employés recouvrent les activités de planification, d'exécution et de contrôle de leur travail dans une organisation suivant les principes du sur mesure de masse. Conformément aux définitions et exigences de Simard et Brossard (1990) et Rondeau (1999), la « mass customization » constitue bel et bien une nouvelle forme d'organisation du travail.

Finalement, le degré de standardisation de la production a tout d'abord une incidence structurelle sur l'organisation du travail, puis sur les responsabilités des employés, que ce soit dans un processus de production standardisée ou en contexte de sur mesure de masse. Nous présenterons maintenant de manière générale quelles sont les incidences du type de production sur l'évaluation de la performance.

### **C- L'INCIDENCE DES STRUCTURES DE PRODUCTION SUR L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE :**

Après avoir effectué une recherche approfondie, il nous semble important de souligner que la littérature concernant à la fois les structures de production (particulièrement le sur mesure de masse) et l'évaluation de la performance est limitée. Par ailleurs, comme le soulignent Murphy et Cleveland (1995 : 36) :

*« There is very little empirical research on the links between environmental variables and appraisal. Consequently, very little is know about the mechanisms by which environments affect appraisal processes and outcomes».*

Nous nous baserons alors sur un contexte de changement organisationnel pour expliquer les incidences du type de production sur l'évaluation de la performance.

De manière générale, un changement organisationnel influence la gestion des activités de ressources humaines, et plus spécifiquement les composantes de la rémunération (analyse de poste, évaluation de la performance, et rémunération) (Saint-Onge 1994). D'autre part, un tel contexte de changement (modification de la production, sur mesure de masse, etc.) nécessite « *un personnel qualifié, hautement engagé dans le projet organisationnel* » (Rondeau 1999, p.23) et de nouvelles pratiques d'intéressement, notamment axées sur la rémunération selon les compétences.

Plus particulièrement, les caractéristiques organisationnelles ont une influence sur le processus global d'évaluation de la performance (Landy et Farr 1983; Caspar et Millet 1990; Murphy et Cleveland 1995). C'est l'aspect « technique » qui explique cette relation, car l'introduction de nouvelles technologies s'accompagnent de changements au niveau de l'organisation du travail et des performances attendues des employés (Murphy et Cleveland 1995).

Finalement, comparativement à une situation de production standardisée, le sur mesure de masse implique la définition de nouvelles structures de fabrication basées sur des modules autonomes de production (Drucker 1990; Pine Victor et Boynton 1993; Dwyer 1999), et d'un réseau dynamique de communication de l'information au sein de l'entreprise (Rondeau 1999; Dwyer 1999). Par ailleurs, de ce type de production découlent la disparition de la notion de *produit standard* (Drucker 1990; Pine, Victor et Boynton 1993; Pine 1993; Kay 1993; Halliburton et Jones 1994; Gilmore et Pine 1997; Hitt, Keats et DeMarie 1998) et la détermination d'une nouvelle culture d'entreprise (Pine, Victor et Boynton 1993). Toutes ces modifications proviennent de stratégies visant à satisfaire les clients, devenus de véritables rouages dans le sur mesure de masse (Drucker 1990; Kay 1993;

Halliburton et Jones 1994; Gilmore et Pine 1997). De plus, il appert que tout changement organisationnel occasionne des modifications dans la gestion des composantes de la rémunération (Saint-Onge 1994; Rondeau 1999) et que les caractéristiques organisationnelles ont une influence sur le processus global d'évaluation de la performance (Landy et Farr 1983; Murphy et Cleveland 1995). Ainsi, comparativement à un contexte de production standardisée, l'implantation de structures de production de sur mesure de masse entraînera des modifications dans la manière de gérer la rémunération et ses composantes, soient l'analyse de poste et le sujet principal de cette étude : l'évaluation de la performance.

La partie suivante sera entièrement consacrée à cette activité de ressources humaines et à ses modalités, qui sont notamment retranscrites dans les formulaires d'évaluation. La mise en commun des éléments relatifs aux structures de production et aux modalités d'évaluation de la performance permettra d'établir le modèle théorique et les propositions de cette recherche.

## **II- L'ÉTAT DES CONNAISSANCES RELATIVES À L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE :**

Nous tenons immédiatement à souligner que tous les éléments de la partie à venir sur l'évaluation de la performance concernent des structures de production standardisée, sauf lorsqu'il est spécifiquement indiqué le terme « sur mesure de masse ». En effet, comme nous l'avons spécifié auparavant, la littérature concernant ces structures de production et les activités de ressources humaines qui le caractérisent est encore limitée. À cet égard, cette partie exposera la littérature relative à l'évaluation de la performance. Il sera tout d'abord fait état de ses caractéristiques générales, puis nous présenterons dans une seconde sous-partie les connaissances sur ce sujet en contexte de production.

## A- CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE :

Avant de présenter l'état des connaissances relatives à l'évaluation de la performance, il convient tout d'abord d'introduire l'activité des ressources humaines qui conditionne son bien-fondé : l'analyse de postes. Effectivement, la justesse de l'analyse de postes est décisive, car elle permet d'identifier les caractéristiques des emplois à partir desquelles seront établies les normes d'évaluation de la performance (Tziner 1992; Dolan et Schuler 1995). Il existe diverses techniques servant à l'élaboration d'analyses de postes, et elles peuvent nécessiter l'intervention de différentes personnes (l'employé, le supérieur direct ou un expert) : il s'agit de l'observation, des entrevues individuelles ou de groupe, de questionnaires, de notes prises par le titulaire de poste (Petit *et al.* 1993; Dolan et Schuler 1995). La détermination des caractéristiques essentielles du poste permettent de définir les exigences requises pour que le titulaire puisse accomplir de manière satisfaisante les tâches reliées à son poste (Dolan et Schuler 1995; Murphy et Cleveland 1995). L'analyse de postes est finalement l'activité des ressources humaines qui sert de fondement à l'évaluation de la performance (Bernardin et Beatty 1984; Dolan et Schuler 1995).

L'évaluation de la performance étant située par rapport à l'analyse de postes, nous présenterons maintenant les objectifs organisationnels qui peuvent lui être conférés, puis l'importance que revêtent les formulaires dans l'administration de cette activité. Finalement, il sera fait état des autres paramètres du système d'évaluation, et de l'insatisfaction concernant leurs utilisations.

### **1) Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance :**

L'évaluation de la performance correspond à un « contrat » entre l'entreprise et les employés, qui tend à favoriser la productivité de ces derniers (Dolan et Schuler 1995). Dans cette optique, elle permet d'améliorer l'utilisation du personnel

puisqu'elle contribue à identifier les besoins de formation, apprécier la qualité des programmes de formation, valider les procédures de recrutement et de sélection, attribuer le travail de manière plus efficiente, encourager les améliorations de performance au travail, approfondir la connaissance des postes par les superviseurs, encadrer les employés en fixant des objectifs de cheminement de carrières, etc. D'autre part, grâce à ces informations, l'évaluation de la performance permet de prendre des décisions relatives à l'organisation et aux autres activités de ressources humaines (Bernardin et Beatty 1984; Dolan et Schuler 1995).

Ces décisions correspondent selon Bernardin et Beatty (1984) et Cascio et Thacker (1994) à cinq objectifs (ou utilisations) possibles de l'évaluation de la performance. Le premier est la rétroaction et le développement des employés. La seconde application correspond aux activités de promotion, de rémunération au mérite, etc. Le troisième objectif réfère à l'utilisation des données issues de l'évaluation de la performance pour les processus de dotation, tandis que le quatrième s'applique aux activités de formation. Finalement, la dernière utilisation profite au développement organisationnel : l'utilisation de ces données permet de déceler les problèmes organisationnels, les déficiences individuelles, et de fixer des objectifs de performance à chacun des niveaux de l'entreprise. Il existe par ailleurs deux autres objectifs organisationnels liés aux décisions que procure l'évaluation de la performance (mesure de l'impact défavorable de décisions RH sur les minorités, et mesure du degré d'équité dans l'entreprise), mais ils ne sont pas développés en raison d'un manque de recherche les concernant (Bernardin et Beatty 1984).

a) La rétroaction et le développement professionnel des employés :

L'évaluation de la performance fournit tout d'abord des données qui seront utilisées au profit du développement des compétences des employés (Eichel et Bender 1984; Bernardin et Beatty 1984; Cascio et Thacker 1994; Dolan et Schuler 1995). La rétroaction est un outil extrêmement utile pour le développement professionnel des employés, car elle permet de motiver ces derniers. En effet,

l'évaluation de la performance et la rétroaction fournissent de l'information pertinente aux employés concernant leur performance, et diminuent leurs incertitudes dans la mesure où la source d'information est tout d'abord crédible, et ensuite leurs est favorable (Murphy et Cleveland 1995).

b) Promotion, rémunération incitative ou au mérite, et autres décisions :

Historiquement, l'information issue de l'évaluation de la performance a le plus souvent servi à prendre des décisions d'ordre administratif (Bernardin et Beatty 1984; Murphy et Cleveland 1995). Ce second objectif s'apparente ainsi aux décisions relatives aux promotions, à la rémunération incitative ou au mérite, aux récompenses, à la planification de main-d'oeuvre, au développement de carrière, aux mutations, licenciements ou congédiements, etc. (Landy et Farr 1983; Eichel et Bender 1984; Bernardin et Beatty 1984; Cascio et Thacker 1994; Dolan et Schuler 1995). L'information détenue suite à l'évaluation de la performance permet par exemple de déterminer quel employé bénéficiera d'une augmentation et/ou d'une promotion, toutes deux reliées à sa performance.

Cependant, lorsque des décisions relatives aux activités de ressources humaines (promotion, congédiement, sanction disciplinaire, etc.) sont prises, elles doivent tenir compte de la législation en vigueur. Dans un tel contexte décisionnel, l'utilisation de l'évaluation de la performance est primordiale car la législation en milieu de travail s'est considérablement développée, tant aux États-Unis (Bernardin et Beatty 1984; Matthes 1992) qu'au Canada (Dolan et Schuler 1995). Il est nécessaire d'établir des formulaires adéquats qui utilisent des critères reliés aux exigences de poste et reflètent véritablement les standards qui sont attendus de la part des employés, plutôt qu'un rendement global (Bernardin et Beatty 1984; Burchett et De Meuse 1988; Murphy et Cleveland 1995).

Cependant, même si les formulaires poursuivent des principes de non-discrimination, des problèmes peuvent survenir suite à l'intervention des évaluateurs.

En effet, ces derniers peuvent ignorer la manière adéquate d'interpréter et de remplir les formulaires, malgré leur conception conforme aux diverses lois qui s'appliquent (Matthes 1992). Finalement, l'objectif de « promotion, rémunération au mérite, etc. » étant le plus communément visé (Murphy et Cleveland 1995), l'aspect juridique ne peut délibérément pas être négligé.

c) La « recherche » pour le processus de dotation:

Le troisième objectif organisationnel de l'évaluation de la performance est la recherche pour les processus de recrutement et de sélection (Bernardin et Beatty 1984; Dolan et Schuler 1995). En effet, ces processus devant permettre de déceler et d'engager les candidats les plus performants, l'évaluation du rendement valide ainsi les procédures de dotation (Landy et Farr 1983; Cascio et Thacker 1994; Murphy et Cleveland 1995).

d) La formation :

Le quatrième objectif est relié à la formation au sein de l'entreprise, car l'évaluation de la performance permet d'identifier les lacunes des employés (Bernardin et Beatty 1984; Eichel et Bender 1984; Cascio et Thacker 1994; Dolan et Schuler 1995), et de prendre les mesures nécessaires pour les combler (Tziner 1992).

Finalement, l'évaluation de la performance prend une place de plus en plus déterminante au niveau des activités de ressources humaines. Ce rôle joué auprès de ces activités constitue le premier type d'objectifs organisationnels de l'évaluation, et celle-ci doit s'appuyer sur un contenu adéquat des formulaires pour remplir convenablement cette vocation. D'autre part, un autre type d'objectif est imputable à l'évaluation de la performance : celui d'outil stratégique de gestion pour les entreprises.

e) La stratégie et le développement organisationnels :

De nombreux auteurs attribuent à l'évaluation de la performance des qualités qui font d'elle un véritable outil stratégique de gestion. Ils se sont appliqués à démontrer l'importance de l'évaluation de la performance dans sa perspective de soutien à la stratégie et au développement organisationnels. Ce rôle stratégique fait intervenir les activités RH précédentes de manière synergique, car l'augmentation de la cohérence des systèmes de GRH avec le système de gestion de la performance est reliée à une augmentation du positionnement concurrentiel de l'organisation (Barrette et Ouellette 2000).

Cette vocation de support provient de son statut de lien direct entre la stratégie d'entreprise et les comportements attendus de ses employés. L'évaluation de la performance est susceptible de relier la stratégie organisationnelle à la performance des individus, car elle permet tout d'abord d'opérationnaliser les attentes de l'entreprise sous forme de *missions individuelles* (Beatty 1989). Ensuite, la gestion par objectifs permet de mesurer les contributions respectives des unités et des employés au bon déroulement du plan d'affaire (Bernardin et Beatty 1984; Mohrman, Resnick-West et Lawler III 1989; Cascio et Thacker 1994). Ces qualités sont capitales dans le contexte économique d'aujourd'hui (Mc Taggart et Gillis 1998; Barrette et Bérard 2000).

Par ailleurs, il est non seulement primordial pour l'entreprise de pouvoir noter le degré de contribution de ses employés à sa stratégie, mais la relation inverse est aussi fondamentale : l'atteinte personnelle ou le dépassement de standards de travail permet à l'individu de constater dans quelle mesure il contribue au succès organisationnel. En définitive, cette relation bilatérale aide l'entreprise à atteindre ses objectifs (Rohlander 1999).

Ainsi, l'arrimage de mesures de performance individuelle à des mesures de performance organisationnelle appuyant la vision d'affaire des dirigeants représente

un réel outil de gestion et de changement stratégique (Saint-Onge et Gosselin 1994), et constitue un véritable tableau de bord de l'entreprise (Saint-Onge 2000). Cette conception d'outil de gestion est relativement répandue en Amérique du Nord, une enquête du *Conference Board of Canada - 1989* auprès de moyennes et de grandes entreprises révèle que 93% d'entre elles posséderaient un système d'évaluation du rendement (Dolan et Schuler 1995).

L'évaluation de la performance doit de plus être considérée comme un levier pour le plan d'affaire dans la mesure où elle aide à identifier les forces et faiblesses des employés. En suggérant les moyens visant à les améliorer, l'évaluation du rendement permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs d'efficacité (Tziner 1992). Dans le même ordre d'idées, Lombardo (2000) expliquait lors d'une conférence le 3 février 2000 à Montréal qu'il est important d'identifier et évaluer les compétences des individus. Ce chercheur les définit comme des comportements individuels de performance qui sont observables, mesurables, et déterminants pour les performances individuelles et organisationnelle. Lombardo (2000) a présenté à cette occasion les qualités des compétences et leur utilité. Selon lui, elles sont réelles, mesurables, et reliées à l'efficacité et au succès. Par ailleurs, la plupart d'entre elles peuvent être assimilées ou encore développées par les individus. Cette approche ressemble à celle de Tziner (1992), car il est question de développement des employés dans une optique de succès organisationnel.

D'autres auteurs adoptent un raisonnement similaire quant au rôle important que joue l'évaluation de la performance dans l'implantation d'une stratégie. Irvin et Michaels (1995) expliquent spécifiquement ce rôle de liaison dans une perspective de long-terme. Ces auteurs se sont intéressés aux « core skills », qui ne sauraient être correctement traduites par « qualifications-clés » dans leur analyse. En effet, par le terme « core skills », Irvin et Michaels (1995) définissent le patrimoine de connaissances et de savoir-faire que possède (ou devrait posséder) une entreprise pour l'exécution optimale de ses activités. Ces « core skills » sont donc représentatives de l'entreprise et les employés doivent en être les parfaites

illustrations. C'est pourquoi il est primordial de les évaluer au niveau des employés, car ce sont des gages de performance à long-terme :

*« Core skills, as we think about them, link strategy (thinking) and execution (doing). If you want brilliant execution, strengthen the right core skills, the ones that provide the most economic leverage. If you do a good enough job, the core skills themselves, even more than the strategy, will become the basis for your continuous success ».* (Irvin et Michaels 1995, p. 32)

Dans une optique différente parce que plus sociale, Eichel et Bender (1984) considèrent eux aussi que l'évaluation de la performance constitue une activité stratégique dans la vie de l'entreprise. Selon ces auteurs, l'évaluation de la performance conjugue à la fois le développement individuel, la planification organisationnelle et l'amélioration de la qualité de vie en milieu de travail. Il est intéressant de constater que Eichel et Bender (1984) mettent l'emphase sur le développement des employés et sur la dimension sociale qu'introduit l'évaluation de la performance dans le milieu de travail. Cette approche correspond sensiblement aux précédentes, dans le sens où elles stipulent que l'évaluation de la performance permet d'identifier les lacunes des employés et les moyens nécessaires pour les combler. Eichel et Bender (1984) introduisent aussi cette notion de développement individuel associé à la stratégie organisationnelle, mais dans un cadre plus social.

En définitive, l'évaluation de la performance est un outil de gestion largement utilisé (Dolan et Schuler 1995) et contribue à la stratégie organisationnelle de deux manières. Tout d'abord, elle permet à court-terme d'opérationnaliser la stratégie en déterminant les résultats attendus des individus (Beatty 1989; Morhman, Resnick-West et Lawler III 1989; Saint-Onge et Gosselin 1994; Mc Taggart et Gillis 1998; Rohlander 1999; Saint-Onge 2000). Elle possède aussi un impact significatif à long-terme grâce à l'identification des compétences représentatives de l'entreprise (Irvin et Michaels 1995; Lombardo 2000). Dans un second temps, elle permet d'identifier les lacunes des individus par rapport à ce qui est attendu de leur part, et de prendre des mesures pour les combler (Eichel et Bender 1984; Tziner 1992).

En conclusion, l'évaluation de la performance implique la capacité de mesurer les contributions individuelles à la performance de l'organisation, ce qui implique la nécessité de développer des instruments et systèmes de mesure de cette contribution individuelle.

## **2) La nécessité de développer des formulaires pour l'évaluation de la performance :**

Afin de soutenir les objectifs organisationnels auxquels elle est destinée, l'évaluation de la performance se base entre autre sur son formulaire d'évaluation. Nous présenterons tout d'abord les raisons de l'importance des formulaires au travers de leurs trois modalités constitutives : les standards, les critères et les méthodes d'évaluation de la performance. Dans une seconde sous-partie, nous exposerons plus précisément une typologie des méthodes d'évaluation de la performance.

### *a) L'importance des formulaires au travers de leurs trois modalités : les standards, les critères et les méthodes :*

Il nous semble important d'apporter quelques précisions d'ordre terminologique et de distinguer les notions de formulaire, de critère (ou dimension), et de standard d'évaluation de la performance.

Lorsqu'elle a un caractère officiel, l'évaluation de la performance s'appuie sur un processus de gestion impliquant un formulaire (Saint-Onge 2000). Ce dernier est donc l'instrument central de l'évaluation de la performance. Il est constitué de critères qui représentent chacun une dimension particulière de la performance de l'employé. Pour chaque critère, il sera par la suite attribué un standard de performance, représentant le niveau de performance attendu de la part de l'employé pour cette dimension.

Selon Bernardin et Beatty (1984), la performance individuelle représente les extrants produits et/ou les comportements qui sont nécessaires pour remplir les exigences d'un emploi, sur une période de temps prédéterminée. En fonction de la définition précédente, les standards de performance peuvent être exprimés comme suit :

*« Levels of performance identified as corresponding to predesignated levels of effectiveness (e.g., x quantity produced represents outstanding performance) ».* (Bernardin et Beatty 1984, p. 12)

Pour fournir un lien essentiel entre les objectifs organisationnels et individuels, identifier les performances-clés qui appuieront la stratégie de l'entreprise, l'évaluation de la performance doit se baser sur des standards et permettre ainsi de quantifier les dimensions de productivité, de qualité, de comportements, etc. (Saint-Onge et Gosselin 1994; Machione 1995; Rohlander 1999; Saint-Onge 2000).

Murphy et Cleveland (1995) adoptent une approche similaire, mais détaillent plus l'importance des standards que les autres auteurs. Ils expliquent tout d'abord que les standards sont indispensables dans la mesure où ils vont être la base de toute évaluation, et présentent la nécessité d'établir une information objective. En effet, ces auteurs constatent la nature distinctive des standards, ces derniers n'étant pas identiques pour tous : un même comportement peut être jugé comme très bon, mauvais ou satisfaisant, dépendamment de l'emploi, de l'environnement de travail, et de l'évaluateur (suivant ses propres valeurs et standards). Ils expliquent à ce sujet qu'il existe deux types de standards, les externes et les internes. Ils définissent ainsi les standards externes :

*« External standards for judging performance are those that are explicitly imposed by the organization. (...) External standards will often refer to results of performance. Thus a standard may exist that defines the minimum number of units that a worker or a workgroup is required to produce each day. External standards may also refer to behaviors, especially when standards take the form of rules ».* (Murphy et Cleveland 1995, p.152)

Selon ces auteurs, même si les standards externes sont convenablement définis, des contraintes environnementales peuvent biaiser les résultats et rendre impossible l'atteinte des résultats. Il convient que les standards externes soient clairs, qu'ils ne s'opposent pas entre eux, et qu'il n'y ait pas d'ambiguïté dans leurs dimensions respectives.

Murphy et Cleveland (1995) distinguent aussi les standards internes qui sont directement issus du jugement des superviseurs. Ils sont influencés par les standards externes de l'entreprise, les croyances et valeurs personnelles, et les théories individuelles sur le poste. À titre d'exemple, les auteurs citent les théories X et Y de Mac Gregor, faisant référence aux conceptions des employés et de leur volonté de travailler. Les standards internes pouvant varier par rapport aux standards externes, il convient de développer ces derniers de manière à ce que tous en fassent la même interprétation.

Dans la même veine que les auteurs précédents, Brown (1988) insiste sur la clarté des standards et apporte une définition qui permet de bien saisir cette notion :

*« The goals and objectives of each individual will have a bearing on standards, but performance standards, as presented here, are well-planned and defined measures of productivity necessary to get a job done. Performance standards are a written list of job functions and related expectations that clearly define evaluation points relative to those expectations ».* (Brown 1988, p.148)

Selon cet auteur, les standards de performance doivent répondre à certaines caractéristiques qui sont au nombre de sept. Ils doivent tout d'abord être réalistes, spécifiques et mesurables. Ils doivent de plus correspondre aux objectifs organisationnels et représenter de véritables défis (malgré leur caractère réaliste). Finalement, ils sont de nature dynamique et doivent être compréhensibles par tous.

Carlyle et Ellison (1984) définissent eux aussi différentes caractéristiques relatives aux standards. Il nous semble important de souligner que ces auteurs distinguent clairement les critères des standards, ceux-ci étant déterminés à partir des critères. Les critères représentent les dimensions de la performance qui devront être mesurées, et sont de trois ordres : la quantité, la qualité, et le respect des délais. Ces auteurs expliquent que les standards doivent répondre à diverses propriétés : chaque standard doit tout d'abord être établi de manière concrète et spécifique. Les standards doivent de plus avoir du sens, être mesurables. Tout comme Brown (1988), Carlyle et Allison (1984) reconnaissent aussi l'importance de la rationalité et du réalisme des standards. Finalement, les derniers auteurs se démarquent de Brown (1988) en soulignant le caractère équitable des standards. En effet, selon eux, des emplois identiques doivent requérir des standards de performance et des éléments critiques similaires.

Bernardin et Beatty (1984) adoptent une démarche différente en ce qui a trait aux caractéristiques des standards, leur approche étant à la fois plus globale, et plus détaillée que celle des auteurs précédents. Ils établissent tout d'abord les fondements des dimensions qui seront mesurées lors de l'évaluation de la performance. Leur conception est différente de celles de Brown (1988) et de Carlyle et Ellison (1984), dans la mesure où, tout en s'intéressant comme eux aux propriétés des standards et des critères, ils mettent aussi l'emphase sur les caractéristiques du formulaire d'évaluation de la performance dans son ensemble.

Jusqu'à présent, il a été question des standards, et des critères qui représentent les dimensions de la performance. Cependant, les standards et les critères ne correspondent qu'à un aspect du contenu du formulaire. En effet, ce dernier est aussi fonction de la méthode qui l'ordonne. Celle-ci peut être celle des incidents critiques, une échelle graphique, une comparaison par paires, la gestion par objectifs ou bien encore un dossier de réalisations, etc. En définitive, les critères sont les dimensions de la performance à évaluer, et ils sont organisés suivant la méthode choisie. La méthode, les critères et les standards représentent le format du formulaire et trois des

modalités d'évaluation de la performance. Il nous semble possible de synthétiser cette relation comme suit :

**Format = ( Méthode(s) ; Critères; Standards )**

Concernant les recherches de Bernardin et Beatty (1984), ces derniers utilisent une conception du terme « critère » similaire à celle de Carlyle et Ellison (1984) en ce qui a trait à la productivité. En effet, selon eux, les critères représentent les diverses dimensions de l'emploi qui seront mesurées (quantité, qualité, et respect des délais), mais de surcroît, ils prennent en compte la dimension comportementale. Les standards seront donc fixés à partir de critères de natures différentes, apportant ainsi une vision plus complète (productivité et comportement). Cependant, Bernardin et Beatty (1984) se distinguent des auteurs précédents dans la mesure où ils attribuent des caractéristiques non pas aux standards qui devront être atteints, mais aux critères eux-mêmes (criteria of the criteria). Ils empruntent à Blum et Naylor (1968) une liste de quinze caractéristiques principales reliées à ces critères:

*« (...) reliable, realistic, representative, related to other criteria, acceptable by job analysts, acceptable to management, consistent from one situation to another, predictable, inexpensive, understandable, measurable, relevant, uncontaminated, bias-free, and discriminating. Other characteristics can certainly be added to this list, and numerous definitions have been offered for those that are most popular ».* (Bernardin et Beatty 1984, p.130)

L'approche de Bernardin et Beatty (1984) est exhaustive car ils étudient aussi les propriétés de la méthode agençant le formulaire. Ainsi, selon ces auteurs, il existe de nombreuses propriétés relatives à la méthode du formulaire d'évaluation de la performance. Ces caractéristiques sont séparées en trois grandes catégories : la première fait référence à l'utilisation (ou les objectifs organisationnels) qui sera faite de l'évaluation de la performance par l'entreprise, et les deux autres catégories se rapportent respectivement à des propriétés qualitatives et quantitatives.

La première catégorie présente les objectifs organisationnels de l'évaluation: « *feedback; promotion, merit-pay, and other decisions; selection research; training; organizational development* ». La seconde réfère aux caractéristiques d'ordre qualitatif: « *content-domain sampling; data availability; practicability; user acceptability; computer adaptability; maintenance costs; ease of use; documentation; EEO requirements; equivalence; interpretability; score compatibility; performance constraints* ». Enfin, la dernière présente les propriétés de nature quantitative du formulaire d'évaluation de la performance: « *leniency, central tendency, discriminability, range restriction; reliability; halo; validity* » (Bernardin et Beatty 1984, p.190-191).

Ces auteurs ont donc dressé une liste exhaustive des propriétés des formulaires d'évaluation de la performance. Petit et Haines (1994) et Saint-Onge (2000) ont eux aussi établi leurs listes des propriétés relatives aux méthodes d'évaluation de la performance, mais elles ne comprennent que quelques uns des éléments qualitatifs et quantitatifs exposés par Bernardin et Beatty (1984).

b) Typologie des méthodes d'évaluation de la performance :

L'objectif de cette recherche étant d'effectuer une analyse comparative des modalités d'évaluation de la performance en situation de sur mesure de masse et de production standardisée, il convient de répertorier les nombreuses méthodes d'évaluation que peuvent revêtir les formulaires.

La classification la plus répandue est la suivante : elles peuvent présenter des critères à caractères subjectif (*behavior-based approaches*) ou objectif (*outcome-oriented approaches*) (Landy et Farr 1983; Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Murphy et Cleveland 1995). Selon ces auteurs, une distinction apparaît clairement entre les méthodes d'évaluation axées sur les comportements, automatiquement associées à la notion de jugement (nature subjective), et celles basées sur les résultats (méthodes de nature objective).

D'autre part, un groupe d'auteurs adopte une catégorisation différente par rapport à la précédente. Cardy, Dobbins et Carson (1995) expliquent que les méthodes peuvent être définies selon deux axes. Le premier relève du type de données : données de jugement (*judgmental data*) ou données objectives (*objective data*). Le second axe correspond à la conceptualisation de la performance : en terme de résultats de travail (*work outcomes*) ou de comportement professionnel (*job-relevant behaviour*). En croisant les deux axes, on obtient ainsi quatre catégories : les données objectives basées sur les résultats, les données objectives basées sur le comportement professionnel, les données subjectives basées sur les résultats, et enfin les données subjectives basées sur le comportement professionnel. Ces auteurs distinguent donc l'objet de l'évaluation (les résultats ou les comportements) de la nature intrinsèque des mesures (objective ou subjective). Ils affirment à ce sujet que certains comportements peuvent être mesurés tout aussi objectivement que des résultats de productivité.

Cette dernière approche contredit le postulat admis par les auteurs majeurs de l'évaluation de la performance (Landy et Farr 1983; Bernardin et Beatty 1984; Murphy et Cleveland 1995), selon lesquels les méthodes basées sur les comportements sont forcément subjectives et les autres axées sur les résultats sont nécessairement objectives. À la lumière de la revue de la documentation disponible, nous proposerons la typologie suivante des méthodes d'évaluation de la performance, qui détaille la conception couramment postulée. La typologie proposée se divise en quatre grandes approches (dont les trois premières sont empruntées à la classification de Dolan et Schuler 1995) : les approches comparatives ou normatives, les approches comportementales – échelles graphiques, les approches axées sur les résultats, et les approches hybrides.

Dolan et Schuler (1995) distinguent trois approches dont les deux premières sont les approches comparatives ou normatives (méthodes de rangement, de comparaison par paires, etc.), et les approches comportementales - échelles

graphiques (incidents critiques, GRS, BARS, etc.). Ces deux premières approches correspondent aux méthodes à caractère subjectif car elles impliquent un jugement de la part de l'évaluateur. La troisième approche représente les méthodes basées sur la production (MBO, indices de production, etc.), et réfère aux mesures à caractère objectif car elles sont basées sur des résultats de production. Nous avons finalement répertorié dans la littérature vingt-et-une méthodes d'évaluation différentes qui peuvent intégrer ces trois premières approches. À des fins opérationnelles, il nous semble cependant possible d'ajouter une dernière approche à cette classification, car les formulaires peuvent être constitués de plusieurs méthodes d'évaluation (Petit et Haines 1994). Cette dernière catégorie représente les approches hybrides (Murphy et Cleveland 1995) et correspond à des combinaisons de méthodes issues des trois premières approches.

Cette typologie présente les quatre approches d'évaluation de la performance dont disposent actuellement les gestionnaires en ressources humaines. Une classification exhaustive des différentes méthodes d'évaluation de la performance suivant les approches est présentée en Annexe 1.

### **3) Les autres paramètres d'un système d'évaluation de la performance :**

Les méthodes, les critères et les standards d'évaluation de la performance ne représentent que trois des modalités d'un système d'évaluation du rendement. Il existe en effet de nombreux autres paramètres qui permettent de définir un tel système.

Ces modalités ont été répertoriées par Bernardin et Beatty (1984), et nous considérons qu'elles sont complémentaires des trois représentées dans le formulaire. Ces paramètres font tout d'abord référence à l'évaluateur, et prennent en compte son statut hiérarchique, son appartenance à l'établissement, sa motivation et ses habiletés à évaluer avec précision, et le nombre de personnes qui évaluent. Il est possible

d'ajouter à cette liste relative aux évaluateurs un élément supplémentaire : le nombre d'employés à évaluer pour chaque évaluateur (Gosselin et Murphy 1994).

Dans un deuxième temps, d'autres modalités circonscrivent l'évaluation de la performance dans une perspective de temps : il s'agit de la fréquence de cette activité (processus continu ou ponctuel : une fois par an ou plus), de la période d'exercice de l'évaluation, de la fréquence de rétroaction (Bernardin et Beatty 1984), et du temps moyen requis pour effectuer une évaluation (Gosselin et Murphy 1994).

Finalement, les dernières modalités réfèrent au mode d'enregistrement des données et aux relations entre les diverses activités RH concernées (création de bases de données), à la prise en compte des contraintes de performance, à la confidentialité des informations, et enfin au climat organisationnel, notamment la confiance des évaluateurs dans le processus d'évaluation de la performance (Bernardin et Beatty 1984).

#### **4) L'administration et les enjeux politiques de l'évaluation de la performance :**

En dépit de son statut d'outil de gestion organisationnel et de son rôle déterminant dans les activités de ressources humaines, l'évaluation de la performance constitue une activité des ressources humaines somme toute paradoxale. En effet, les avis sont unanimes quant à l'importance qu'elle revêt pour les entreprises dans le contexte économique actuel, mais ils le sont aussi concernant l'insatisfaction de ses utilisateurs :

*« Dans le cercle de gestionnaires et de spécialistes de la gestion des ressources humaines, l'évaluation du rendement individuel au travail, c'est un peu comme la vertu. En principe, à peu près tout le monde est d'accord sur la nécessité d'évaluer le rendement individuel dans l'espoir de mieux le gérer. En pratique, cependant, les désaccords sont nombreux en ce qui concerne les meilleures façons de procéder ». (Petit et Haines 1994, p. 59)*

Il sera tout d'abord présenté dans cette partie de nombreuses statistiques très représentatives de la situation. Puis seront exposés les problèmes de résistance auxquels est confrontée l'évaluation de la performance.

a) Des statistiques éloquentes :

Les évalués, les évaluateurs et les concepteurs de programmes d'évaluation de la performance traduisent un ressentiment à son égard aussi développé que l'importance qui lui est prêtée (Petit et Haines 1994). De multiples statistiques appuient ce constat, et les auteurs s'accordent sur le fait indéniable qu'une vaste majorité (environ 90%) des utilisateurs sont insatisfaits de leurs programmes d'évaluation de la performance (Bernardin et Beatty 1984; Fox 1987; Gosselin et Saint-Onge 1994; Gosselin et Murphy 1994; Barrette et Bérard 2000). Une étude récente publiée dans la rubrique " HR Update " du magazine *HR Focus* (janvier 2000) fait état de l'opinion de directeurs des ressources humaines sur l'évaluation de la performance : selon cette étude réalisée par *The Conference Board's 1999 Human Resources Conference in NYC*, 90% d'entre eux souhaiteraient modifier, complètement réviser ou même supprimer le processus d'évaluation de la performance (Anonymes 2000). Ainsi, la situation semble loin d'être satisfaisante du point de vue des entreprises.

En outre, de nombreuses enquêtes ont été effectuées aux États-Unis et apportent des indications supplémentaires sur cette insatisfaction. À cet égard, Shaw et Schneier (1995 : 20) rappellent les résultats suivants :

- « -70% say performance expectations are not clearly defined (Conference Board)
- 70% say managers don't provide clear goals and directions (Personnel)
- 70% have never had meaningful performance discussion with their management (Wall Street)
- Clear performance standards are not established for upper middle management (39%), middle management (47%), nor for first level management (49%) (Industry Week)

-80% say the most important information needed concerns ways to improve performance (*Wall Street Journal*)  
 -71% of professionals believe their company's system for evaluating performances not fair (*Personnel Journal*)  
 - etc ... »

Du point de vue des entreprises québécoises, seulement 16% d'entre elles se déclareraient satisfaites de leur programme de gestion de la performance, alors que 29% en seraient « carrément insatisfaites » (Des Robert - firme Wyatt 1993) (cité dans Gosselin et Murphy 1994).

Concernant les évalués, une étude de Rice (1985) (cité dans Gosselin et Murphy 1994) démontrerait que 70% des employés se disent aussi peu éclairés après l'entrevue qu'avant.

Enfin, les évaluateurs et les professionnels en ressources humaines semblent peu satisfaits des modes d'évaluation, même si les premiers les utilisent et les seconds les ont conçu (Gosselin et Murphy 1994; Barrette et Bérard 2000). Ceci remettrait en cause à la fois l'administration de l'évaluation de la performance et les formulaires. Ainsi, en dépit de l'importance qui lui est accordée, l'évaluation de la performance semble rallier les suffrages quant à l'insatisfaction de ses multiples utilisateurs.

b) Les enjeux de l'administration de l'évaluation de la performance:

La résistance à laquelle l'évaluation de la performance doit faire face est de plusieurs ordres. La première provient de la nature humaine en tant que telle : un individu n'apprécie pas de se faire évaluer sur son travail, et inversement. La seconde émane de la relation entre des évalués et des évaluateurs, et la dernière résulte de la répulsion des évaluateurs à administrer l'évaluation de la performance. En définitive, tous ces éléments contribuent à engendrer une situation tendue.

En premier lieu, aucun individu n'aime être jugé sur son travail (Tziner 1992), et n'aime juger le travail d'autrui (Mc Gregor 1988). Par ailleurs, les individus ont tendance à expliquer leur rendement d'une manière qui sert leurs propres intérêts (Dolan et Schuler 1995). Il existe donc une dimension politique dans cette activité particulière de ressources humaines, qui peut se traduire par la manipulation des évaluations à des fins personnelles et une indulgence des évaluateurs (Longenecker, Sims et Gioia 1987; Gosselin et Murphy 1994; Morin, Murphy et Larocque 1999; Morin et Renaud 2000).

D'autre part, les intervenants d'une évaluation de rendement n'apprécient pas la relation de type « parent-enfant » qui caractérise souvent les interactions entre les superviseurs et les employés lors de l'entrevue d'évaluation (Gosselin et Murphy 1994), la plupart du temps en raison d'un manque de formation (Mc Gregor 1988).

Au-delà de ce type de relation, d'autres problèmes viennent se greffer à cette situation. Premièrement, les évaluateurs ne se sentiraient pas « propriétaires » du système d'évaluation de la performance (Mc Gregor 1988; Gosselin et Murphy 1994). Dans les faits, cette situation se traduit par la possible perception de l'évaluation de la performance comme un fardeau qui vient s'ajouter à une charge de travail déjà lourde (Gosselin et Murphy 1994). Ensuite, l'évaluation de la performance est source de frustration et de méfiance pour ses acteurs principaux. Ce type de problème est relié aux enjeux politiques exprimés précédemment et aux conséquences que l'évaluation de la performance peut avoir sur la carrière d'un employé (salaire, promotion, etc.) (Longenecker, Sims et Gioia 1987; Gosselin et Murphy 1994; Morin, Murphy et Larocque 1999; Morin et Renaud 2000). De plus, lors d'une formation donnée sur la gestion des compétences le 25 novembre 1999, Berthiaume (firme Raymond Chabot Grant Thornton 1999) expliqua que dans un contexte d'évaluation, les constats exprimés en entrevue (notamment ceux relatifs au comportement) peuvent être perçus comme une attaque personnelle par les évalués.

Enfin, en dépit de son importance, l'évaluation de la performance est une source d'embarras et de conflit, en raison des conséquences qu'elle peut avoir sur la carrière des employés (Longenecker, Sims et Gioia 1987; Gosselin et Murphy 1994; Morin, Murphy et Larocque 1999; Morin et Renaud 2000).

Après avoir étudié les caractéristiques générales de l'évaluation de la performance et l'importance que revêtent les formulaires et les paramètres d'évaluation pour cette activité des ressources humaines, il s'agit maintenant de s'intéresser à ces caractéristiques en contexte de production.

## **B- LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE EN CONTEXTE DE PRODUCTION :**

Nous présenterons dans une première partie l'évolution de la situation relative à l'évaluation de la performance du personnel ouvrier œuvrant dans la production, puis les méthodes d'évaluation qui semblent les plus appropriées dans ce contexte.

### **1) L'évaluation de la performance du personnel ouvrier :**

L'évaluation de la performance du personnel ouvrier est une pratique encore relativement récente (Terrade 1990; Caspar et Millet 1990). En effet, les expériences d'évaluation de la performance du personnel ouvrier avaient été très rares jusqu'à l'apparition de l'individualisation des salaires dans les années quatre-vingt. Ce constat s'explique tout d'abord par la prédominance de l'organisation taylorienne dans les modes de gestion et de rémunération de la main-d'œuvre, et par l'effet d'uniformisation des salaires associé au syndicalisme et à la négociation collective des conditions de travail. L'avènement de cette activité des ressources humaines est conséquent aux évolutions de l'organisation du travail, à l'augmentation des qualifications de la main-d'œuvre (Terrade 1990), et au déclin du syndicalisme (Kessler 1994). Par ailleurs, une organisation ne fonctionne pas en séparant les cadres

des autres catégories socio-professionnelles, et c'est pourquoi tous les salariés, employés et ouvriers inclus, doivent être évalués sur leur performance au travail (Caspar et Millet 1990).

Nous présenterons dans une première sous-partie la situation de l'évaluation de la performance dans un contexte syndiqué, et les raisons pour lesquelles elle est plus répandue dans un contexte ouvrier non-syndiqué. Dans un deuxième temps, cette situation relativement nouvelle dans ce secteur se trouve confrontée à diverses difficultés, et ce quelles que soient les structures de production.

a) L'évaluation de la performance en contexte syndiqué :

Les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines sont caractérisés par des règles et procédures impliquant tout d'abord un degré minime d'engagement entre les employeurs et les employés, et dans certains cas, la présence des syndicats et de régimes collectifs de rémunération. Ainsi, une des caractéristiques principales de ces modèles relève de la faible utilisation de la rémunération à des fins de motivation. Pourtant, les nouveaux modèles de gestion des ressources humaines axés sur la performance soulignent l'importance de promouvoir les récompenses pécuniaires basées sur la performance (Betcherman *et al.* 1994). En outre, l'information issue de l'évaluation de la performance a le plus souvent servi à prendre des décisions d'ordre administratif, notamment pour la rémunération basée sur la performance (Landy et Farr 1983; Bernardin et Beatty 1984; Murphy et Cleveland 1995). D'un point de vue syndical, l'introduction de politiques de rémunération au mérite constitue une menace et celles-ci sont sujettes à des réactions conflictuelles (Kessler 1994; Anonymes 1994). En effet, les syndicats considèrent que l'évaluation de la performance et la rémunération au mérite sont des moyens visant à les évincer, et à fragmenter l'essence du collectivisme et de la solidarité au sein des relations industrielles (Procter *et al.* 1993; Gunnigle, Turner et D'Art 1998). Ainsi, l'évaluation de la performance est peu présente en contexte syndiqué, bien qu'elle soit en progression suite à l'apparition de nouvelles formes de rémunération

(notamment les programmes de partage des gains de productivité). Elle est cependant plus répandue dans les milieux de travail non-syndiqués où l'individualisation des salaires est relativement plus acceptée (Terrade 1990). En définitive, notre recherche se poursuivra donc en contexte non-syndiqué.

Cette précision cruciale étant apportée, il s'agit maintenant d'étudier les connaissances relatives à l'évaluation de la performance du personnel ouvrier œuvrant dans la production.

b) L'évaluation de la performance en contexte de production standardisée :

Comme nous l'avons précédemment mentionné, l'évaluation de la performance du personnel ouvrier est encore une pratique très récente. À cet égard, nous ne bénéficions pas d'une littérature importante qui, nous semble-t-il, s'adresse au contexte de production standardisée compte tenu des diverses dates de publications la concernant. En effet, bien qu'introduite par Piore et Sabel en 1984, la situation relative au sur mesure de masse n'est véritablement d'actualité que depuis le début des années 90, et les sources bibliographiques dont nous bénéficions pour l'évaluation de la performance du personnel ouvrier datent des années 80. De ce fait, nous avons relevé l'approche de Fox (1987) soulignant les diverses dimensions de performance (notamment comportementales) qui doivent être appréciées lors de l'évaluation de la performance des ouvriers de fabrication dans un contexte de production standardisée :

*« Typically, they (performance appraisals) are used to reflect aspects of contributions to an organization's payoff functions that cannot be directly or easily assessed. For example, we would feel little need to merit rate a person on a piecework incentive system if the number of units produced was all that we expected from him or her. But rarely is this the case. Normally, we want other contributions as well, such as assistance in inducting and training new employees, being a team player, contributing knowledge and experience to problem solving, become promotable, and conserving machines, tools, materials, and support services ». (Fox 1987, p.20)*

Ainsi, dans un contexte de production, l'évaluation ne porte pas (ou plus) uniquement sur des normes de productivité, mais aussi sur des critères reliés à un comportement professionnel (Bernardin et Beatty 1984; Fox 1987; Caspar et Millet 1990).

c) L'évaluation de la performance en contexte de sur mesure de masse :

Comme nous le précisons antérieurement, le sur mesure de masse est relativement récent, et il n'existe qu'une littérature très limitée traitant à la fois de la « mass customization » et de l'évaluation de la performance. Le constat sur ce sujet est le suivant : les caractéristiques organisationnelles ont une influence sur le processus d'évaluation de la performance (Landy et Farr 1983; Caspar et Millet 1990; Murphy et Cleveland 1995), et l'implantation d'un mode de production de sur mesure de masse entraînera des modifications sur l'évaluation de la performance (Saint-Onge 1994; Rondeau 1999). Il est ainsi spécifié que l'évaluation de la performance sera altérée en contexte de sur mesure de masse, comparativement à une situation de production standardisée.

Cependant, en quoi l'évaluation de la performance du personnel ouvrier en contexte de sur mesure de masse pourrait-elle différer de celle en situation de production standardisée ? Il est difficile de répondre à cette question attendu que les diverses littératures pertinentes sont encore limitées. Nous étudierons subséquemment ce sujet dans ce travail de recherche, en l'orientant plus particulièrement sur les modalités d'évaluation de la performance et les différences qui existent entre celles-ci dans ces contextes de production antagonistes.

En définitive, nous pouvons d'ores et déjà attester que notre étude est de nature exploratoire. À cet égard, il est important de souligner les éléments relatifs à l'évaluation de la performance que nous pourrons utiliser en contexte de production. Nous présenterons dans la partie suivante les méthodes d'évaluation de la performance qui nous paraissent les plus adaptées à ce cadre.

## 2) Les méthodes d'évaluation adaptées à ce contexte de production :

Nous tiendrons compte des aspects de productivité et comportementaux de l'évaluation de la performance (Bernardin et Beatty 1984; Fox 1987; Caspar et Millet 1990; Murphy et Cleveland 1995), et nous reprendrons la typologie exposée précédemment pour déterminer quelles méthodes semblent les plus adaptées au contexte productif. À titre de rappel, cette typologie des méthodes d'évaluation de la performance se divise en quatre grandes approches : les approches comparatives ou normatives, les approches comportementales – échelles graphiques, les approches axées sur les résultats, et les approches hybrides.

Les méthodes ne sont pas toutes adaptées à des emplois de production, et les indices directs de performance semblent les plus appropriés pour les emplois manuels et routiniers (Murphy et Cleveland 1995). Du point de vue de notre recherche, il appert que les méthodes issues d'approches basées sur la production sont les plus adaptées, à commencer par celle des indices directs de production. Nous présenterons donc dans un premier temps les trois méthodes d'évaluation généralement utilisées pour le personnel œuvrant dans la production de biens : les indices directs de performance, la gestion par objectifs et les normes de rendement. Cependant, les aspects comportementaux pouvant être pris en compte, nous exposerons les quatre méthodes de jugement les plus répandues : les échelles d'évaluation conventionnelles (GRS), les échelles basées sur le comportement (BARS), les échelles d'observation du comportement (BOS), et les incidents critiques.

### a) Les indices directs de performance :

Cette méthode mesure la performance des employés à l'aide de critères objectifs (Murphy et Cleveland 1995; Dolan et Schuler 1995) se rapportant spécifiquement aux produits et à la production. Les indices directs sont des mesures relatives à la qualité des produits (taux de rejet, plaintes des clients, nombre d'unités produites avec des défauts de fabrication), à la quantité de produits (nombre d'unités

produites par heure, quantité de nouvelles commandes, volume de vente), aux délais de production, au taux de roulement, etc. À ce sujet, la méthode des indices relatifs aux résultats ou *outcome-oriented objective measures* (Cardy, Dobbins et Carson 1995) peut être assimilée aux mesures quantitatives exprimées précédemment.

b) La gestion par objectifs ou Management By Objectives (MBO) :

Cette méthode est la plus répandue pour l'évaluation et la motivation des gestionnaires (Bernardin et Beatty 1984; Dolan et Schuler 1995; Murphy et Cleveland 1995). Mais elle est aussi très répandue pour motiver les employés non-cadres (Landy et Farr 1983).

La gestion par objectifs est un processus de gestion par lequel les objectifs sont définis au niveau organisationnel, puis au sein de chaque unité organisationnelle, et enfin au niveau de chaque employé (Petit et Haines 1994). Ce processus assure ainsi une grande cohésion entre les objectifs individuels et organisationnels (Dolan et Schuler 1995). Il existe plusieurs formes de MBO mais toutes ont des éléments communs au niveau de leur conception et de leur administration (Petit et Haines 1994; Murphy et Cleveland 1995). Ainsi, les deux premières étapes de la gestion par objectifs s'effectuent en début de période d'évaluation : la première correspond à la détermination conjointe des objectifs (en terme de quantité, de qualité, et/ou de coûts) par l'employé et le superviseur, et la seconde permet de fixer les délais de réalisation. Les deux dernières étapes sont réalisées en fin de période : il s'agit de la comparaison des résultats obtenus avec ceux attendus (objectifs initiaux) et finalement de la définition de nouveaux objectifs pour la période à venir (Petit et Haines 1994; Cardy, Dobbins et Carson 1995; Dolan et Schuler 1995). Un exemple de grille de gestion par objectifs est présenté dans la typologie des méthodes d'évaluation de la performance en Annexe 1.

En définitive, la MBO permet de mesurer la contribution de l'employé au succès organisationnel et à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Bernardin et Beatty 1984; Petit et Haines 1994; Murphy et Cleveland 1995).

Le premier avantage de la MBO est que celle-ci constitue une source de motivation pour les employés, lorsqu'ils participent à la définition des objectifs (Dolan et Schuler 1995). Cette méthode séduit par sa relative simplicité et sa grande flexibilité, et base le processus d'évaluation sur des résultats atteints plutôt que sur la personnalité des employés. De plus, elle est relativement bien acceptée par les évaluateurs car elle leur confère plus un rôle de conseiller que de juge (Petit et Haines 1994). Cependant, la gestion par objectifs comporte quelques inconvénients. Premièrement, la définition des objectifs est une entreprise délicate : si les objectifs sont très élevés, cela peut engendrer une mentalité de réussite *à tout prix* et de *chacun pour soi*. Parallèlement à cette tendance, il peut aussi apparaître une aversion au risque qui se traduit par une définition d'objectifs trop facilement atteignables (Petit et Haines 1994; Dolan et Schuler 1995). Une difficulté supplémentaire provient du fait que les objectifs ne sont pas toujours mesurables, ce qui peut en faire une démarche subjective (Murphy et Cleveland 1995). Un dernier inconvénient concerne les difficultés de rétroaction lorsque le rendement est insuffisant (Bernardin et Beatty 1984; Petit et Haines 1995).

c) Les normes de rendement :

La méthode des normes de rendement s'assimile à la gestion par objectifs, mais elle en diffère par l'emploi de mesures plus directes d'évaluation, et s'adresse aux employés qui n'occupent pas des postes de direction (Dolan et Schuler 1995). Ces normes de rendement sont définies selon la même procédure que les objectifs de la MBO. Cependant, les normes sont plus nombreuses et plus détaillées, et il leur est attribué un facteur de pondération lié à leur importance respective. L'avantage majeur de la méthode des normes de rendement est qu'elle fournit une information claire aux employés évalués sur les résultats attendus. Elle joue aussi un rôle de motivation

auprès des employés, que leur rendement soit moyen ou excellent. Par contre, cette méthode requiert énormément de temps et d'argent, ainsi qu'un climat de coopération particulier entre l'évaluateur et l'évalué. Tout comme la MBO, elle peut engendrer entre les employés un esprit de compétition néfaste à l'organisation, dont le but peut être de se rapprocher à tout prix des normes imposées.

d) Les échelles d'évaluation conventionnelle ou Graphic Rating Scale (GRS) :

L'échelle d'évaluation graphique est très répandue, et correspond à un type d'échelle relativement simple où l'évaluateur doit exercer son jugement sur certains traits spécifiques de l'employé (Tziner 1992; Murphy et Cleveland 1995). Ainsi, l'évaluateur doit juger dans quelle mesure la personne évaluée possède tel trait de personnalité, ou telle autre caractéristique personnelle comme la loyauté, le jugement, l'initiative, la sociabilité, etc. (Petit et Haines 1994). Les critères du formulaire d'évaluation sont donc les traits de personnalité de l'employé évalué, et cette méthode d'évaluation de la performance est très répandue (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Petit et Haines 1994; Dolan et Schuler 1995). Un exemple d'échelle d'évaluation graphique est proposé dans la typologie des méthodes d'évaluation de la performance en Annexe 1.

Concernant l'acceptation de cette méthode, les avis sont partagés entre les auteurs. Tziner, Kopelman et Joanis (1997) affirment que les évaluateurs rechignent à utiliser les échelles d'évaluation conventionnelle car elles entraînent des tensions en raison des diverses interprétations qui peuvent être faites d'un trait de personnalité (Dolan et Schuler 1995). D'autres auteurs partagent un point de vue différent : Petit et Haines (1994) précisent quant à eux que cette méthode ne suscite habituellement pas de résistance de la part des évaluateurs. Pourtant, ces derniers auteurs font état de limitations concernant les échelles d'évaluation graphique. Premièrement, les critères (traits de personnalité) sont des concepts vagues et chargés d'ambiguïté (Petit et Haines 1994). Deuxièmement, ce type d'instrument comporte des difficultés pour l'évaluateur de communiquer à l'intéressé les résultats de son évaluation. Concernant

les avantages des échelles d'évaluation conventionnelle, tous les auteurs s'entendent sur le fait qu'elles sont faciles à concevoir et que leur administration est relativement rapide (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Petit et Haines 1994; Dolan et Schuler 1995).

e) Les échelles basées sur le comportement ou Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) et Behavior Expectation Scale (BES):

Cette méthode est l'une des plus populaires de type graphique, et suit le même type d'approche que les échelles d'évaluation conventionnelle, sauf qu'au lieu de s'intéresser aux traits de personnalité, les critères de cette méthode sont les comportements observables caractéristiques d'un rendement efficace, moyen ou inefficace (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Petit et Haines 1994; Mc Bey 1994; Dolan et Schuler 1995; Cleveland et Murphy 1995). Cette méthode peut être appuyée par celle des incidents critiques pour sa construction (Dolan et Schuler 1995), et lors de son utilisation pour noter les actions efficaces ou inefficaces des employés (Bernardin et Beatty 1984). Un exemple d'échelle basée sur les comportements BARS est présenté dans la typologie des méthodes d'évaluation de la performance en Annexe 1.

Il existe par ailleurs un autre type d'échelle basée sur les comportements qui fait appel à la même échelle de notation que les BARS : il s'agit des *Behavioral Expectation Scales* (Petit et Haines 1994; Cardy, Dobbins et Carson 1995). Les BES prévoient une formulation des comportements en terme d'attentes.

Un des avantages des échelles basées sur les comportements est la réduction de la marge d'erreur dans l'évaluation de la performance des employés, car elles sont basées sur les analyses de poste (Mc Bey 1994; Dolan et Schuler 1995). Par ailleurs, elles réduisent la subjectivité inhérente aux échelles graphiques d'évaluation conventionnelle, et bénéficient d'un très haut niveau de validité au niveau de leur contenu (Petit et Haines 1994). Les évaluations se basant sur les échelles BARS entraînent des perceptions plus claires que celles des échelles d'évaluation

conventionnelle quant aux propriétés des objectifs pour les utilisateurs (Tziner, Kopelman et Joanis 1997).

Leurs inconvénients sont liés aux coûts de développement et à leur facilité d'utilisation (Tziner 1992; Petit et Haines 1994). De plus, elles ne rendent pas compte du fait qu'un titulaire du poste puisse afficher des comportements associés à la fois à un rendement élevé et à un rendement faible (Dolan et Schuler 1995).

f) Les échelles d'observation du comportement ou Behavioral Observation Scale (BOS):

Les échelles d'observation du comportement ont été développées pour améliorer les échelles basées sur les comportements, dont elles reprennent le principe des comportements observables. Les utilisateurs des échelles d'observation du comportement n'indiquent pas le niveau de rendement des employés comme dans les BARS, mais la fréquence à laquelle se produisent les comportements efficaces ou inefficaces observés (Petit et Haines 1994; Dolan et Schuler 1995; Cleveland et Murphy 1995). Un exemple d'échelle d'observation du comportement est présenté dans la typologie des méthodes d'évaluation de la performance en Annexe 1.

Les avantages des BOS sont similaires à ceux des BARS (Petit et Haines 1994) et leur niveau d'acceptation par les évaluateurs est même plus élevé (Tziner, Kopelman et Joanis 1997). De plus, les échelles d'observation du comportement sont des méthodes moins redoutées par les évalués car le résultat de l'évaluation s'effectue en termes de fréquence (ex. : « tu ne le fais pas assez ») au lieu d'être en termes d'efficacité (ex. : « tu as un rendement inefficace ») (Tziner 1992). Les inconvénients sont identiques à ceux des BARS (Petit et Haines 1994; Mc Bey 1994). Néanmoins, les BOS nécessitent encore plus que les autres méthodes la possibilité pour le superviseur d'observer adéquatement la performance des titulaires de poste, ce qui devient très difficile si l'évaluateur a de nombreuses autres responsabilités (Dolan et Schuler 1995).

g) La méthode des incidents critiques :

Cette méthode implique l'utilisation d'un dossier où le superviseur note à la fois les actions particulièrement efficaces ou inefficaces qu'accomplissent les employés dans le cadre de leur fonction, et les dates auxquelles elles se produisent (Bernardin et Beatty 1984; Mc Bey 1994; Dolan et Schuler 1995). Selon Bernardin et Beatty (1984), un rapport d'incidents critiques équitable est celui qui fait référence au comportement professionnel de l'employé dans des situations particulières, sans faire référence à des traits de personnalité et sans porter de jugement. Cette méthode fournit ainsi des exemples concrets de la performance des employés (Mc Bey 1994). Les défenseurs de la méthode des incidents critiques mettent l'emphase sur sa simplicité et sur l'importance qu'elle accorde au comportement (Dolan et Schuler 1995).

L'inconvénient majeur de cette méthode provient du fait que les évaluateurs ont parfois du mal à définir ce qu'est un incident critique, comparativement à ce qu'ils observent habituellement comme un comportement moyen (Mc Bey 1994). Par ailleurs, Dolan et Schuler (1995) soulignent l'absence de caractère quantitatif de la méthode des incidents critiques, et la difficulté d'établir des comparaisons entre les employés dont les actions répertoriées sont très différentes. Finalement, cette méthode est relativement peu acceptée par les superviseurs car ces derniers refusent de prendre le temps nécessaire à l'enregistrement complet des incidents critiques : circonstances précédant l'incident, explications du comportement efficace ou inefficace de l'employé, conséquence de l'incident, mesure dans laquelle l'employé avait un contrôle sur le cours des événements (Bernardin et Beatty 1984).

Ainsi, les méthodes d'évaluation de la performance les plus susceptibles d'être utilisées pour le personnel ouvrier œuvrant dans la production ont été présentées dans cette sous-partie. Cette revue de la documentation relative à l'évaluation de la performance en contexte de production standardisée et de sur mesure de masse permet de mieux cerner notre question centrale de recherche.

### **III-SUJET FINAL DE RECHERCHE :**

En regard des nombreux éléments présentés lors de cet état des connaissances, celui-ci permettra finalement de constituer une problématique pour le sujet de recherche final de cette étude : « *Les effets des structures de production sur les modalités d'évaluation de la performance : Une analyse comparative en contexte de production standardisée et de sur mesure de masse* ».

En effet, les éléments nécessaires à une analyse comparative des modalités d'évaluation de la performance dans ces deux contextes de production sont réunis. Les différences existant entre les deux structures de production ont été démontrées dans un premier temps. Puis, concernant les caractéristiques de l'évaluation de la performance, il nous semblait tout d'abord essentiel d'exposer le rôle d'envergure que joue cette activité RH pour les entreprises. Ces dernières peuvent lui attribuer cinq types d'objectifs organisationnels déterminants car, comme il le sera exposé dans le chapitre suivant, ils peuvent avoir une incidence sur le choix de la méthode ordonnant le formulaire d'évaluation (Bernardin et Beatty 1984). Ensuite, il était primordial de savoir reconnaître les modalités constitutives d'un système d'évaluation de la performance, pour être en mesure de les comparer les unes aux autres. Ces distinctions entre paramètres deviendront essentielles lorsque seront mis en rapport les structures de production et les modalités d'évaluation de la performance individuelle.

Ce sujet a ainsi été abordé de façon méthodique et exhaustive, en fonction de la littérature disponible à son égard. Cette démarche préliminaire permet de réunir les éléments pertinents à l'élaboration de notre problématique et à la construction du modèle théorique, et de déterminer quelles seront les propositions et la méthodologie de notre recherche.

## CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre sera tout d'abord constitué de la problématique de la recherche, et présentera dans une seconde partie le modèle d'analyse que nous utiliserons, pour enfin exposer la structure de preuve.

### **I- PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE :**

La recherche sur l'évaluation de la performance révèle une inadaptation des modes d'évaluation traditionnels face aux contraintes que subissent actuellement les entreprises (Guérin et Wils 1992). Il semble même que la recherche ne puisse répondre aux difficultés auxquelles sont confrontés les gestionnaires en ressources humaines (Morin, Murphy et Larocque 1999). Selon une enquête du *Conference Board's 1999-Human Resources Conference*, 90 % des gestionnaires en RH modifieraient, réviseraient complètement, ou même élimineraient le processus d'évaluation de la performance (Anonymes 2000- HR Focus). Cette situation de découragement s'expliquerait par le fait que cette activité des ressources humaines, en dépit de ses rôles importants, n'apporte pas suffisamment de valeur ajoutée aux organisations, par rapport aux investissements qui lui sont consentis (Gosselin et Murphy 1994). Il semblerait même que les chercheurs fassent fausse route :

*« Les efforts d'amélioration, ne portant essentiellement que sur une révision des formulaires d'évaluation, ne font que traiter les symptômes (p.ex. la tendance à faire des évaluations trop positives), alors que les véritables problèmes (p.ex. le manque de responsabilisation des superviseurs) demeurent sans solution ». (Gosselin et Murphy 1994, p.17)*

Cette citation permet de cerner distinctement les diverses optiques adoptées par les chercheurs. Le premier type d'approche souligne l'importance des évaluateurs dans le processus d'administration, tandis que le second porte sur les formulaires. Les recherches menées actuellement par de nombreux chercheurs portent essentiellement sur le rapport *évaluateur / formulaire d'évaluation*. Ce débat oppose deux approches diamétralement différentes et porte sur l'orientation qui doit être donnée à la recherche (Williams 1992). La première approche prône un accroissement de la responsabilité des évaluateurs dans le processus d'évaluation, en portant une attention particulière à la formation de ceux-ci pour limiter les biais de l'évaluation de la performance (modèle non-analytique). La seconde stipule qu'il est nécessaire de diminuer le rôle de l'évaluateur *via* le perfectionnement des formulaires (modèle analytique) pour restreindre la subjectivité inhérente à leur administration. Par ailleurs, il découle de cette citation un troisième type d'approche qui révèle l'importance du contexte dans lequel prend place le processus d'évaluation de la performance, et traite de la relation entre le contexte politique de l'évaluation et l'indulgence de l'évaluateur. Nous présenterons ces approches pour trouver des éléments pertinents à la réalisation de notre recherche.

#### **A- LE MODÈLE NON-ANALYTIQUE OU LE DÉVELOPPEMENT DES ÉVALUATEURS :**

Cette approche est notamment défendue par Feldman (1992) et DeNisi (1992). Tous deux prônent la formation adéquate des superviseurs pour améliorer le processus d'évaluation de la performance. Le modèle non-analytique se base sur les capacités de l'humain à produire des jugements précis, valides et fiables. Ce modèle s'inscrit dans la lignée des nombreuses recherches issues de la psychologie cognitive, dont Murphy et Cleveland (1995) sont d'éminents représentants.

Il s'agit donc de capitaliser la flexibilité et le pouvoir d'adaptation du jugement humain, contrairement à l'approche du modèle analytique (Feldman 1992; DeNisi 1992). Ces auteurs insistent sur la notion de formation des évaluateurs, et

celle-ci est pertinente dans notre recherche car elle constitue une modalité importante de l'évaluation de la performance. Pour justifier leur approche, Feldman (1992) et DeNisi (1992) adressent divers reproches aux évaluations fondées sur le modèle analytique. Ils estiment en effet qu'elles sont basées sur des formulaires imparfaits limitant le pouvoir de jugement des évaluateurs.

Parallèlement à cette conception, ils soutiennent que ces évaluations sont soumises à la mémoire des évaluateurs et que ces derniers ne sont pas préparés adéquatement. Par ailleurs, la motivation étant un facteur important, elle peut jouer sur la précision des résultats finaux de l'évaluation (Feldman 1992; DeNisi 1992). À l'inverse, une deuxième approche vient défendre les principes du modèle analytique, précédemment décrié par Feldman (1992) et DeNisi (1992).

#### **B- LE MODÈLE ANALYTIQUE OU LE DÉVELOPPEMENT DES FORMULAIRES :**

Contrairement à l'approche précédente, les partisans du modèle analytique prônent la poursuite des recherches sur les formulaires d'évaluation de la performance et les modalités d'évaluation qui y sont rattachées. Ils veulent ainsi limiter au maximum l'influence subjective que les évaluateurs peuvent exercer de par leur jugement sur le processus. Finalement, en construisant des formulaires adaptés et précis, et en déchargeant au maximum les évaluateurs de l'action de juger, ces auteurs veulent rendre l'évaluation la plus objective possible (Williams 1992; Kane et Kane 1992).

On peut affirmer que la plupart des auteurs cités dans l'état des connaissances contribuent de par leurs écrits à la progression de cette approche. En effet, ces nombreux chercheurs ont axé leurs travaux sur le développement des standards, des critères et des méthodes constitutives des formulaires, et sur les autres paramètres d'un système d'évaluation de la performance. Par ailleurs, de nouvelles conceptions apparaissent et tentent de développer ce modèle autour d'une approche-client (Villanova 1992; Bernardin 1992).

En dépit de l'abondance de recherches traitant de l'évaluation de la performance et notamment de leurs formulaires, deux binômes d'auteurs retiennent particulièrement notre attention. Il s'agit tout d'abord de Bernardin et Beatty (1984), et ensuite de Landy et Farr (1980 et 1983). En effet, l'apport de Bernardin et Beatty (1984) a été considérable dans ce domaine, car ils ont grandement fait avancer les connaissances relatives à l'évaluation du rendement et ont inspiré de nombreux chercheurs. Un de leurs éléments de recherche est très précieux dans le cadre de cette étude : il s'agit du tableau des différentes méthodes d'évaluation, qui sont combinées avec diverses propriétés qui leurs sont relatives (objectifs organisationnels de l'évaluation, propriétés qualitatives et quantitatives). Ce tableau permettra de « qualifier » (identifier les composantes) les deux configurations réelles observées en terme de système d'évaluation de la performance.

Pour ce faire, nous utiliserons une partie de ce tableau en particulier : celle relative aux objectifs de l'évaluation et aux différentes méthodes qui y sont associées. En effet, dépendamment de l'utilisation qui sera faite de l'évaluation de la performance, certaines méthodes sont plus adaptées que d'autres. Ainsi, les objectifs organisationnels concernant l'utilisation de cette activité RH peuvent avoir une influence sur la méthode d'évaluation organisant le formulaire (Landy et Farr 1980 et 1983; Bernardin et Beatty 1984). Il nous semble qu'il s'agit d'un élément critique à prendre en compte lors de la comparaison du contenu de formulaires d'évaluation de la performance.

Le tableau I compile les méthodes d'évaluation et les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. Chaque méthode a reçu une lettre (de « a » à « f ») mesurant sur une base décroissante son utilité par rapport à l'évaluation de la performance. Les lettres majuscules représentent un niveau d'adaptation basé sur un niveau acceptable de connaissances, tandis que les lettres minuscules ne le possèdent pas, et résultent de constatations, de recherches et de suppositions (Bernardin et Beatty 1984).

**Tableau 1 :** Tableau combiné des objectifs organisationnels et des méthodes d'évaluation de la performance

MÉTHODES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	OBJECTIFS ORGANISATIONNELS D'EP				
	Rétroaction Développement professionnel des employés	Promotion Rémunération au mérite et autres décisions	Recherche en Recrutement / sélection	Formation	Développement organisationnel Stratégie
Liste pondérée de vérification	c	c	b	b	b
Évaluation convention- nelle	c	c	c	c	c
Incidents critiques	B	d	d	b	a
BARS	c	c	c	b	b
BARS 2 (appuyée par incidents critiques)	b	b	b	a	a
Échelles de standards combinés	d	c	c	d	c
Échelles de choix forcé	F	B	b	F	F
Approches comparatives	F	B	b	F	F
Gestion par objectifs	C	c	c	A	A
Échéanciers de travail et d'entrevues	C	d	d	A	A

Source : Bernardin et Beatty (1984 : 190); copyright 1984 *Performance Appraisal, Assessing Human Behavior At Work*

Ce rapport entre les objectifs organisationnels et les méthodes d'évaluation de la performance doit être considéré comme critique, car d'autres auteurs apportent des éléments importants pouvant être mis en commun avec cette relation. Landy et Farr (1980, 1983) adoptent une approche globale mettant en rapport (entre autres) les

caractéristiques de l'organisation, les objectifs de celle-ci, et l'ensemble des modalités d'évaluation de la performance. Le modèle de Landy et Farr (1980, 1983) est présenté en Annexe 2.

Dans un premier temps, ces auteurs expliquent que les caractéristiques de l'entreprise affecteront les modalités et notamment l'instrument d'évaluation de la performance. Cette notion est primordiale dans notre contexte. En effet, les caractéristiques organisationnelles sont de deux ordres, la première catégorie étant relative aux propriétés intra-organisationnelles, et la seconde aux caractéristiques environnementales. À cet égard, une liste d'exemples est fournie par les auteurs, et nous présenterons ceux qui nous semblent pertinents dans le cadre de cette recherche s'intéressant aux effets des structures de production sur les modalités d'évaluation de la performance.

Selon Landy et Farr (1983), les caractéristiques intra-organisationnelles sont la taille de l'entreprise, le degré de responsabilité des employés, leur participation au processus décisionnel, la direction des flux d'information, le nombre de superviseurs, la présence syndicale, etc. D'autre part, il existe aussi des propriétés environnementales dont l'influence est conséquente sur les modalités d'évaluation : il s'agit de la demande pour des produits diversifiés, les parts de marché et la rentabilité de l'entreprise, le niveau de chômage national, etc. Le concept essentiel de ces dernières caractéristiques est la demande pour des produits diversifiés car elle fait référence au sur mesure de masse. Il nous semble finalement que ces éléments sont d'une importance cruciale dans cette recherche, car de nombreux points concordent avec la notion de structures de production.

Par ailleurs, ces auteurs exposent dans leurs deux listes d'exemples de caractéristiques organisationnelles deux éléments qui ne correspondent pas directement aux structures de production, mais qui peuvent influencer les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance et la nature des modalités de cette dernière. Il s'agit de la taille de l'entreprise et de la présence syndicale.

En outre, Landy et Farr (1980) apportent encore d'autres éléments critiques dans leur analyse. Ainsi, ces caractéristiques organisationnelles ont non seulement une incidence sur les objectifs de l'évaluation, mais aussi sur les modalités d'évaluation de la performance. Finalement, le constat qui se dégage de cette analyse est le suivant : les caractéristiques organisationnelles influencent à la fois les objectifs et les modalités de l'évaluation de la performance (Landy et Farr 1980, 1983). Le second élément important fait référence à l'incidence des objectifs organisationnels sur les modalités d'évaluation de la performance (Landy et Farr 1980, 1983; Bernardin et Beatty 1984).

### **C- LE CONTEXTE POLITIQUE ET LA PRÉCISION DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE :**

Les précurseurs de ce courant de recherche sont Longenecker, Sims et Gioia (1987). Leur approche diffère des deux précédentes dans le sens où ils ne s'intéressent directement ni aux formulaires ni à l'administration de l'évaluation de la performance, mais au contexte politique dans lequel celle-ci se déroule. Ils stipulent que la précision de l'évaluation de la performance ne dépend pas seulement de la qualité du formulaire ou de son administration, mais essentiellement des enjeux politiques relatifs aux conséquences que l'évaluation de la performance peut avoir sur la carrière des employés et sur l'ambiance de travail.

Ainsi, les évaluateurs ne fournissent pas d'évaluations précises car ils ne sont pas motivés à le faire (Morin, Murphy et Larocque 1999; Morin et Renaud 2000), et cette imprécision n'est pas conséquente à des erreurs de jugement de leur part, mais bien à une volonté discrétionnaire de gérer leurs employés plus efficacement (Longenecker, Sims et Gioia 1987). En effet, selon Morin, Murphy et Larocque (1999 : 695) :

*« Dans les organisations, faire des évaluations précises peut avoir des conséquences désagréables pour les subordonnés, provoquer des difficultés*

*interpersonnelles entre les superviseurs et les subordonnés et occasionner une diminution de la motivation de ces derniers ».*

Cette notion de motivation des évaluateurs à faire des évaluations précises n'est pas sans rappeler un paramètre du système d'évaluation de la performance de Bernardin et Beatty (1984) : la motivation et les habiletés de l'évaluateur à évaluer avec précision. Il appert sans conteste que cet élément a été véritablement développé dans ce nouveau courant de recherche, et nous le considérerons comme une modalité supplémentaire d'évaluation de la performance.

Par ailleurs, la volonté de fournir une évaluation précise dépend de diverses composantes : une définition précise des normes de rendement, une sensibilisation des superviseurs à l'incidence de l'évaluation de la performance pour les décisions d'ordre administratif, l'importance qu'accorde la direction à cette activité des ressources humaines (et perçue par les superviseurs) (Morin, Murphy et Larocque 1999; Morin et Renaud 2000). Un autre élément est mis de l'avant par ces auteurs et réfère à la marge de confiance des évaluateurs à l'égard du processus d'évaluation du rendement : celui-ci correspond au climat organisationnel énoncé par Bernardin et Beatty (1984). Il existe finalement un dernier élément susceptible d'accroître la motivation des évaluateurs à fournir une évaluation précise : il s'agit de leur participation à l'élaboration du système d'évaluation de la performance (Mc Gregor 1988; Gosselin et Murphy 1994).

## **II- MODÈLE D'ANALYSE :**

Le modèle d'analyse présentera tout d'abord le modèle théorique dont les variables découlent à la fois de la revue de littérature et de la problématique de recherche. Nous exposerons ensuite le cadre opératoire de chacune des variables identifiées, et déclinerons ainsi chaque concept suivant ses dimensions, ses composantes et ses indicateurs. Nous dégagerons ensuite les propositions de recherche qui relient les variables du modèle théorique entre elles.

Le modèle théorique que nous utiliserons est particulier car il se décompose en deux phases. La première d'entre elles souligne l'influence des structures de production sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance en tant que politiques de l'entreprise. La seconde phase reflète quant à elle le caractère opérationnel de ces politiques, et présente l'influence des objectifs organisationnels d'ÉP sur les modalités d'évaluation de la performance dans une perspective d'ordre pratique.

Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance constitueront ainsi la variable dépendante dans un premier temps, puis la variable indépendante dans un deuxième temps. Les différentes variables sont les suivantes :

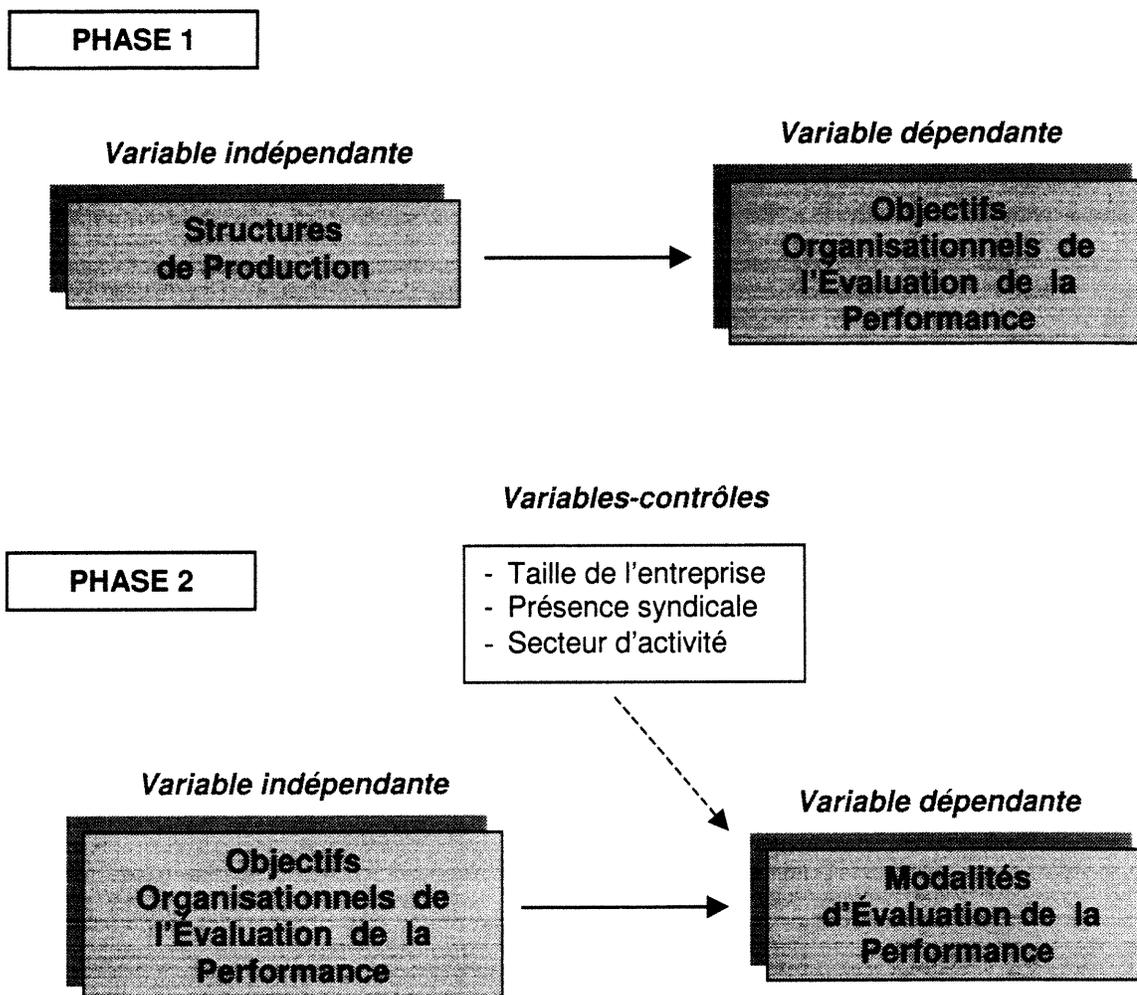
#### **PHASE 1 :**

- **Variable indépendante :** Structures de production (Production Standardisée ou Sur Mesure de Masse)
- **Variable dépendante :** Objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance (optique « politiques de l'entreprise »)

#### **PHASE 2 :**

- **Variable indépendante :** Objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance (perspective opérationnelle)
- **Variable dépendante :** Modalités de l'évaluation de la performance
- **Variables-contrôles :** - taille de l'entreprise  
- présence syndicale dans l'entreprise  
- secteur d'activité

Figure 1 : Modèle théorique initial



En définitive, ce modèle permettra de noter l'influence des structures de production sur les objectifs organisationnels de l'ÉP dans une première perspective « politiques de l'entreprise », puis de constater à un niveau opérationnel quelle est l'incidence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur les modalités d'évaluation de la performance.

## **A- CADRE OPÉRATOIRE :**

Pour chacune des variables du modèle théorique, nous déterminerons ses dimensions, ses composantes et ses indicateurs, en fonction de la revue de littérature. Par ailleurs, ces cadres opératoires seront utilisés pour constituer les grilles d'entrevues et d'observation (cf. Annexe 3).

### **1) Cadre opératoire de la variable indépendante - les structures de production :**

Le cadre opératoire des structures de production permettra de qualifier les structures de production (sur mesure de masse ou production standardisée).

**Tableau II : Cadre opératoire des structures de production**

<b>CONCEPT</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>COMPOSANTES</b>	<b>INDICATEURS</b>
<b>STRUCTURES DE PRODUCTION</b>	<b>Type de production</b>	Variété et gammes de produits	Nombre de gammes de produits
		Production en série	Nombre de produits différents par gamme
		Demande pour une diversification des produits	Composition de la production annuelle
		Présence de standards de productivité	Demande des clients pour de nouveaux produits
		Organisation du travail dans le département de production	Standards de quantité, qualité, délais
	<b>Organisation Du travail</b>	Technologie / Système d'Information (SI)	Modules autonomes de production ou Chaîne de production
		Responsabilités des employés par rapport à la production	Présence d'un Système d'Information et de Gestion dans l'entreprise
			Modalités d'actualisation SI
		Fonctions assumées par les superviseurs	Fonctions assumées par les salariés

<b>STRUCTURES DE PRODUCTION (suite)</b>	<b>Organisation administrative de la production</b>	<b>Liens entre les services et départements</b>	Structures de l'organigramme
		<b>Culture d'entreprise basée sur les relations-clients</b>	Présence d'une charte d'entreprise
			Sensibilisation des employés à cette culture
			Programme de développement des compétences des employés

Les structures de production sont donc une combinaison du type de production (standardisée ou non), de l'organisation du travail et de l'organisation administrative de l'unité considérée (entreprise; établissement).

## 2) Cadre opératoire de la variable dépendante/indépendante - les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance :

Afin de déterminer le cadre opératoire des objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, nous reprendrons les objectifs organisationnels de l'ÉP que nous avons identifié dans l'état des connaissances et reprendrons donc les mêmes rubriques que dans le tableau I aux fins de notre étude.

**Tableau III** : Cadre opérationnel des objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance

<b>CONCEPT</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
<b>OBJECTIFS ORGANISATIONNELS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE (référence au tableau I)</b>	<b>Développement professionnel des employés</b>	Fréquence de rencontres formelles et informelles superviseur /employé
	<b>Promotion, Rémunération au mérite, et autres décisions</b>	Programmes de rémunération de la performance, de cheminements de carrières etc.
	<b>Recherche en Recrutement / Sélection</b>	Reprise des critères de performance dans processus de dotation
	<b>Formation</b>	Programme de formation défini selon ÉP
	<b>Développement organisationnel / Stratégie</b>	Présence d'objectifs dans le formulaire d'évaluation

### 3) Cadre opératoire de la variable dépendante - les modalités d'évaluation de la performance :

Tableau IV : Cadre opératoire des modalités d'évaluation de la performance

CONCEPT	DIMENSIONS	COMPOSANTES	INDICATEURS
MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	Méthode(s) *	Approche (parmi 4 catégories)	Identification de la catégorie d'approche
		Méthode(s) utilisée(s) *	Identification et nom de la méthode objective (axée sur les résultats)
	Identification et nom de la méthode subjective (axée sur les comportements)		
	Critères	Nature des critères	Identification et nom des critères
		Nombre total de critères	Nombre total de critères utilisés
		Nature de l'évaluation (nombre de critères par méthode) *	Nombre de critères - méthode subjective *
	Nombre de critères - méthode objective *		
	Standards	Standards et normes de performance	Identification des standards et normes de performance
			Définition précise des standards et normes de performance
	Critères de l'évaluateur	Statut hiérarchique de l'évaluateur	Supérieur, pair, auto-évaluation, etc.
		Évaluateur interne/externe	Évaluateur interne/externe à l'entreprise
		Nombre d'évaluateurs par évalué	Nombre d'évaluateurs par évalué
	Nombre d'évalués par évaluateur		Nombre moyen d'évalués par évaluateur
	Formation de l'évaluateur	Formation reçue par l'évaluateur sur EP	

\* : dans le cas où les méthodes utilisées seraient de telle sorte qu'il s'agirait d'une approche hybride

<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>	<b>Critères de l'évaluateur  (suite)</b>	<b>Motivation de l'évaluateur à fournir une évaluation précise</b>	Sensibilisation de l'évaluateur à l'impact de ÉP sur décisions administratives
			Importance accordée par la direction à ÉP (perçue par l'évaluateur)
			Participation de l'évaluateur à l'élaboration du système ÉP
			Confiance de l'évaluateur dans système ÉP
<b>(suite)</b>	<b>Paramètres liés au « temps »</b>	<b>Fréquence ÉP (rétroaction)</b>	Processus continu ou ponctuel
			Fréquence de rétroaction
		<b>Période d'exercice de l'ÉP</b>	Période de l'année sur laquelle s'effectue ÉP
		<b>Temps moyen par entrevue d'ÉP</b>	Temps moyen requis par entrevue d'ÉP
<b>(suite)</b>	<b>Traitement de l'information issue de ÉP</b>	<b>Mode d'enregistrement de l'information</b>	Enregistrement Manuel / Informatique
		<b>Relation entre les diverses activités RH concernées par ÉP</b>	Création d'une base de données
		<b>Confidentialité de l'information</b>	Nombre de personnes ayant accès à l'information ÉP
	<b>Contraintes de performance</b>	<b>Prise en compte des contraintes de performance</b>	Prise en compte des contraintes de performance

\* : dans le cas où les méthodes utilisées seraient de telle sorte qu'il s'agirait d'une approche hybride

#### 4) Variables-contrôles :

Pour neutraliser les effets des variables-contrôles (la taille de l'établissement, la présence syndicale et le secteur d'activité), il s'agit de procéder à un échantillonnage théorique d'unités d'observation dont la taille, le secteur d'activité et le statut syndical sont similaires. Ainsi, comme les propositions de recherche sont basées sur un devis de recherche visant à neutraliser l'effet de variables-contrôle, nous ne faisons pas mention de leurs dimensions.

## **B- PROPOSITIONS DE RECHERCHE :**

Comme il s'agit d'une étude exploratoire, il faudra sans doute parler de propositions de recherche plutôt que d'hypothèses : il n'y aura sûrement pas de capacité de généralisation en raison du fait que ce sujet est peu étudié et qu'il porte seulement sur deux études de cas. Les propositions principales de recherche de cette étude sont au nombre de deux, et chacune d'elles représente une relation de cause-à-effet unilatérale d'une variable sur une autre au sein de notre modèle. En définitive, les propositions suivantes permettront de circonscrire le sujet de recherche. Leur vérification permettra de déterminer la manière dont les structures de production influencent les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, et la manière dont ces derniers ont une incidence sur les modalités d'évaluation (notamment sur celles qui constituent du formulaire).

### **Proposition 1: Les structures de production influencent les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance :**

Selon Landy et Farr (1980; 1983), chaque entreprise a sa *propre personnalité*, qui est fonction de ses caractéristiques organisationnelles (intra-organisationnelles et environnementales). Celles-ci influencent les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. Il nous semble que les structures de production (type de production, l'organisation du travail, et l'organisation administrative de la production) peuvent intégrer ces deux catégories de caractéristiques intra-organisationnelles et environnementales. En ce qui concerne les variables-contrôles « taille de l'entreprise » et « présence syndicale », celles-ci sont issues des mêmes listes de caractéristiques, mais elles ne correspondent pas aux structures de production telles que nous les avons définies. Elles sont tout de même prises en compte dans le modèle théorique.

Par ailleurs, cette proposition a été réitérée par plusieurs auteurs de la gestion stratégique des ressources humaines (voir à ce sujet Guérin et Wils 1989, 1992). Nous nous y intéresserons dans la mesure où cette relation permettra d'introduire les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, et de les mettre en rapport avec les modalités de cette dernière dans une optique opérationnelle.

Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance sont en parfaite adéquation avec les fondements de la théorie de contingence et ceux de la gestion stratégique des ressources humaines (Barrette et Ouellette 2000). Cette théorie stipule tout d'abord que ce qui réussit à une organisation dans un environnement spécifique ne constitue pas nécessairement la solution pour une autre organisation oeuvrant dans un environnement différent. Dans un deuxième temps, considérant l'environnement global qui est en perpétuel changement, le rôle de la gestion consiste à intégrer les trois grands systèmes que constituent la gestion stratégique de développement, la structure organisationnelle et la gestion des ressources humaines pour finalement les adapter à cet environnement. À ce sujet, la contribution des professionnels en ressources humaines est décisive sur le succès de l'entreprise (Guérin et Wils 1989, 1992; Ulrich 1997).

Ainsi, les structures organisationnelles (ainsi que la mission et la stratégie de développement) influencent la planification stratégique des ressources humaines (Guérin et Wils 1989, 1992), qui peut être facilement assimilée aux objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. En effet, ces derniers correspondent à la formation, au développement des compétences des employés, aux décisions administratives, à la dotation et au développement stratégique et organisationnel.

En définitive, cette première proposition de recherche permet ainsi d'introduire la relation entre les objectifs organisationnels de l'évaluation de la

performance et les modalités de cette dernière, pour finalement mettre l'emphase sur l'opérationnalisation de ces politiques organisationnelles.

**Proposition 2:** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les modalités d'évaluation de la performance :

Cette deuxième proposition a une portée beaucoup plus opérationnelle que la première. En effet, il s'agit d'étudier la manière dont les politiques RH liées à l'évaluation de la performance sont mises en pratique au travers de ses multiples modalités. Bernardin et Beatty (1984) et Landy et Farr (1980; 1983) expliquent tout d'abord que les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les modalités d'évaluation concernant le choix de la méthode. À l'appui de cette affirmation, Bernardin et Beatty (1984) fournissent le tableau croisé des méthodes d'évaluation et des objectifs organisationnels de l'évaluation du rendement. Ce tableau permettra de « qualifier » (identifier les composantes) les deux configurations réelles observées en terme de système d'évaluation de la performance.

Pour étudier l'influence des objectifs organisationnels sur chacune des modalités d'évaluation, nous décomposerons cette deuxième proposition en sept sous-propositions (P2.1 à P2.7).

**P2.1 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent la méthode agencant le formulaire d'évaluation.

**P2.2 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les critères de performance.

**P2.3 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les standards de performance.

**P2.4 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les critères de l'évaluateur.

**P2.5 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les paramètres liés au « temps » de cette dernière.

**P2.6 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent le traitement de l'information issue de cette dernière.

**P2.7 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent la prise en compte de contraintes de performance.

Le tableau croisé de Bernardin et Beatty (1984) offre une grille de vérification à la première sous-proposition, soit l'influence des objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance sur les méthodes d'évaluation. Il me semble également adéquat de vérifier les autres sous-propositions (P2.2 à P2.7) qui n'ont pas fait l'objet de recherches pratiques spécifiques selon notre revue de littérature pertinente à l'évaluation de la performance. Afin de vérifier ces propositions, il convient d'établir une structure de preuve.

### **III- STRUCTURE DE PREUVE :**

Notre structure de preuve s'établira tout d'abord en déterminant un plan d'observation, puis en exposant le plan d'analyse suivant les critères d'Angers (1994).

## **A- PLAN D'OBSERVATION :**

### **1) Niveau d'analyse et Unité d'analyse :**

- Le niveau d'analyse sera un niveau « établissement » : ce sont les établissements d'un secteur industriel de production de pièces et d'accessoires métalliques.
- L'unité d'analyse sera le département de production.

### **2) Échantillonnage théorique :**

Compte tenu de notre problématique de recherche exposée précédemment, notre échantillonnage privilégie le choix de deux unités productives non-syndiquées, en raison de la relation négative qui existe entre la présence syndicale et les systèmes d'évaluation individuelle de la performance. Nos deux unités sélectionnées relèvent d'un sous-secteur de la métallurgie, celui de la fabrication de pièces et accessoires métalliques. L'une d'elle possède des structures de production de sur mesure de masse, tandis que la seconde fonctionne suivant des structures de production standardisée. De cette manière, la variable indépendante est contrastée.

Par ailleurs, leurs nombres d'employés et leurs tailles sont quasi-identiques (environ 110 et 160 employés), et elles sont toutes deux des filiales d'entreprises internationales.

En définitive, la comparaison des structures de production, des objectifs organisationnels et des modalités de l'évaluation de la performance de deux unités de production non-syndiquées, de taille semblable, et œuvrant dans un même secteur d'activité, devrait mettre en évidence les influences exposées dans les propositions retenues.

### 3) Instruments d'observation - méthode mixte : (Grilles d'observation et d'entrevues présentées en Annexe 3)

- Observation directe des structures de production : huit heures d'observation par établissement, à raison de deux séquences de quatre heures.
- Entrevue d'une heure avec le responsable de la production : application de mesures concernant les structures de production.
- Analyse documentaire comparative des modalités représentées dans le formulaire d'évaluation de la performance.
- Entrevue de quatre heures avec le(s) responsable(s) de l'évaluation de la performance : pour connaître les justifications du choix des politiques de ressources humaines, et de l'influence des objectifs organisationnels à l'égard des modalités d'évaluation de la performance (méthodes, critères, standards, formation des évaluateurs, etc.),.
- Entrevue d'une heure avec un contremaître : concerné par l'administration de l'évaluation de la performance, l'application du formulaire, et leur motivation à administrer cette activité des ressources humaines, etc.

### B- PLAN D'ANALYSE :

D'après les critères d'Angers (1992 : 44), nous avons pu établir ce tableau descriptif du plan d'analyse de notre étude.

**Tableau V : Plan d'analyse (critères, type, sous-types d'analyse)**

<b>CRITÈRES</b>	<b>TYPE D'ANALYSE</b>	<b>SOUS-TYPES</b>
Intention	Appliquée	
Prélèvement	Qualitative	
Temps	Synchronique	
Espace	Comparative	
Site	Terrain	
Représentativité	Multiple	Études de cas
Spécialité	Transdisciplinaire	Sciences sociales
Visée	Exploratoire	

Cette étude est une analyse appliquée et non fondamentale. Elle a une visée exploratoire car la littérature à son sujet traitant des structures de production et des modalités des formulaires d'évaluation de la performance est relativement restreinte. Elle constitue finalement une analyse transdisciplinaire car elle recouvre les domaines de la gestion des ressources humaines, de la gestion de la production, et de l'organisation du travail.

L'analyse en tant que telle sera qualitative et comparera deux études de cas. Elle aura par ailleurs un caractère synchronique car elle étudiera les unités de production uniquement au moment de l'étude de terrain, et s'effectuera à la même période pour les deux entreprises.

Le chapitre suivant présentera les résultats des études de cas que nous avons pu recueillir dans les établissements grâce aux instruments d'observation que nous avons exposés précédemment.

## **CHAPITRE 3 – ÉTUDES DE CAS PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Le troisième chapitre présente les résultats observés lors des deux études de cas illustrant notre sujet d'étude. Pour chacun de ces établissements, nous avons recueilli les données par le biais d'une observation non-participante des opérations de la production, d'une analyse documentaire du formulaire d'évaluation de la performance, et de trois entrevues. Les personnes interrogées sont le responsable de la production (entrevue d'une heure), un superviseur chargé d'évaluer la performance des employés (entrevue d'une heure), et enfin la personne responsable du programme d'évaluation de la performance (soit le directeur des ressources humaines dans les deux cas) pendant quatre heures. Ces personnes ont été rencontrées séparément, afin de valider certaines données. Du fait que notre étude traite de la justification des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels d'ÉP et que cette opération s'est effectuée au niveau de la direction des ressources humaines, il ne nous semblait pas approprié d'interroger les employés de production.

Ces informations seront présentées selon une démarche identique aux deux établissements. Nous introduirons tout d'abord chaque entreprise et son historique, puis présenterons ses structures de production. Par la suite, nous aborderons ses politiques de ressources humaines selon deux volets : le premier exposera leurs liens avec les structures de production, et le second présentera leur relation avec l'évaluation de la performance. Ce dernier rapport permettra de distinguer clairement les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance au sein des politiques RH. Nous proposerons alors un portrait détaillé de l'évaluation de la performance au travers de ses nombreuses modalités. Pour compléter chaque présentation de résultats, nous avons développé un tableau mettant en rapport les éléments exposés précédemment, soient les objectifs organisationnels et les modalités de l'évaluation

de la performance. Nous articulerons ainsi les divers paramètres du système d'évaluation de la performance autour des activités RH qu'ils influencent. Enfin, plusieurs éléments critiques pour nos variables sont apparus lors des diverses entrevues. Ceux-ci viendront conclure la présentation de résultats de chacune des études de cas.

Avant de débiter la présentation proprement dite, nous tenons à signaler que ces données nous ont été fournies de manière à respecter la confidentialité des entreprises. En effet, étant donné le caractère stratégique de certaines informations, concernant notamment les politiques RH, celles-ci nous ont été divulguées de sorte à corroborer leur relation avec l'évaluation de la performance, mais leurs contenus ne nous ont été dévoilés que partiellement.

## **I- ÉTABLISSEMENT A :**

L'établissement A est situé dans la région métropolitaine de Montréal, et œuvre dans la production d'accessoires métalliques. Ces derniers sont conçus pour être fixés aux flèches (bras articulés) de véhicules de machinerie lourde, et servent principalement dans les travaux de terrassement et d'excavation. Ils sont fabriqués suivant des méthodes de sur mesure de masse pour répondre à la fois aux particularités du sol de certaines régions, et aux rigueurs climatiques du Québec et du Nord-Est américain.

Par ailleurs, l'usine A est une filiale de firme multinationale nord-américaine, et résulte du rachat en 1997 d'une unité de production d'accessoires du même type. Cet établissement fonctionnait auparavant en production de série, et n'offrait qu'une gamme limitée de produits standards à ses clients. Depuis 1997, elle a révisé ses gammes de produits à la hausse et offre dorénavant des produits adaptés à chacun de ses clients, afin d'accroître ses parts de marché. Concernant le nombre d'employés et le statut syndical, il n'y a pas eu de changements par rapport à 1997 : l'établissement

compte environ 110 employés (dont 25 à des postes administratifs), et le personnel n'est pas syndiqué.

## **A- STRUCTURES DE PRODUCTION :**

Le but de cette partie est de présenter les structures de production de sur mesure de masse de l'usine A. Pour ce faire, nous reprendrons les mêmes concepts sous-jacents aux structures de production que ceux présentés dans le premier chapitre, soient le type de production et l'organisation générale du travail (organisation du travail dans l'usine et organisation administrative de l'établissement). Afin de recueillir les informations nécessaires pour catégoriser ces structures de production en sur mesure de masse, nous avons tout d'abord procédé à une observation non-participante du processus de fabrication, selon deux séquences de quatre heures dans la même journée. À cet égard, le département de la fabrication fonctionne suivant une organisation de deux équipes de travail de huit heures (7h.00-15h.30 et 15h.30-00h.00) qui travaillent cinq jours par semaine (lundi à vendredi).

Au préalable, le superviseur interrogé a présenté le but de notre étude aux employés, pour qu'ils ne soient pas inquiétés par notre présence. Cette étape préliminaire nous a permis d'effectuer une observation des procédés de production, et de pouvoir se faire préciser à l'occasion quelques termes techniques. Nous avons de plus effectué une entrevue d'une heure avec le directeur des opérations pour les questions relatives au type de production et à l'organisation générale du travail dans l'établissement. Concernant l'organisation du travail dans l'usine, nous avons également demandé quelques indications au superviseur lors de son entrevue touchant principalement les modalités d'ÉP.

### **1) Type de production :**

Ces données concernant le type de production nous ont été fournies par le directeur des opérations. L'entreprise A propose à ses clients sept gammes de

produits pour machinerie lourde : il s'agit de lames, de godets, de produits à neige, de coupleurs, de produits forestiers, de produits divers (produits complets : mâts télescopiques, fourches, etc.), et finalement de pièces (sous-produits des gammes précédentes). Le nombre de produits disponibles par type de machine est quasi-infini, les seules contraintes de fabrication des accessoires étant leur poids et leur longueur par rapport à la machine concernée. Environ 70% de la production annuelle représentent des productions de moins de 10 unités annuelles, tandis que les 30% restants sont des productions de série. De plus, il y a une demande des clients pour de nouveaux produits.

Le type de production de cet établissement est caractérisé par l'absence de standards de fabrication préétablis. En effet, les standards de quantité de fabrication de 1997 (avant le rachat de l'unité fonctionnant alors en production de série) servent de référence à cet égard. De plus, il n'y a pas de standards de qualité de fabrication, mais l'objectif ultime de l'établissement est « zéro défaut ». Enfin, il n'existe officiellement pas de standards de délai de fabrication, bien que la contrainte d'échéance de livraison soit de quatre semaines.

## **2) Organisation générale du travail :**

Nous présenterons dans un premier temps le processus de fabrication des produits de l'établissement A, puis l'organisation du travail appuyant cette production dans l'usine, et nous terminerons cette partie en exposant l'organisation administrative de l'établissement.

### *a) Le processus de fabrication des accessoires :*

Cette présentation du processus de fabrication est issue de l'observation non-participante de deux périodes de quatre heures au cours de la même journée. Nos notes ont été validées auprès du directeur des opérations, pour qu'il vérifie qu'il n'y ait pas d'oublis ou d'informations à teneur confidentielle. De plus, afin de simplifier cette présentation, celle-ci se fera sous forme de tableau, et nous attribuerons une

numérotation à chacune des étapes de production (de « i » à « xi »). Le processus de fabrication des accessoires de l'usine A est présenté dans le Tableau VI suivant.

**Tableau VI : Processus de fabrication des accessoires et des pièces métalliques dans l'établissement A**

i)	Réception des matières premières
ii)	Atelier de sciage/découpage : découpage des pièces métalliques pour les ateliers de soudure, d'usinage et de perçage
iii)	Atelier d'usinage : usinage des pièces constitutives des accessoires de machinerie lourde (utilisation de machines -outils : tours horizontaux)
iv)	Découpeuse à l'arc ou « plasma » : préparation et découpage des plaques d'acier
v)	Atelier de pliage : mise-en-forme des plaques d'acier (pliage et redressage), utilisation de gabarits manuels de vérification comme outil de précision
vi)	Atelier de perçage : perçage des pièces et affinage de pièces découpées à la plasma
vii)	Département de soudure : mécano-soudage et assemblage des pièces métalliques par soudure à l'arc
viii)	Atelier d'alésage : perçage concentrique (trou-à-trou) des attaches des accessoires, de manière à ce que ceux-ci s'enlignent parfaitement avec la machinerie lourde qui les supporte
ix)	Chambre à peinture : peinture des accessoires et pièces finies
x)	Audition de qualité de livraison : avant expédition, examen des accessoires et des pièces finis par le responsable de la qualité
xi)	Expédition des produits finis

b) L'organisation générale du travail :

Concernant l'organisation du travail dans l'usine, cette information provient de l'observation non-participante, de questions posées au directeur des opérations, et au superviseur responsable du département de soudure (entrevue d'une heure). Finalement, les questions relatives à la charte d'entreprise ont été expliquées par la directrice des ressources humaines.

La préparation des pièces métalliques s'effectue avant l'assemblage de celles-ci dans le département de soudure. Ce dernier est composé d'une trentaine de baies de soudure indépendantes, que l'on peut assimiler à des modules autonomes de production. Par ailleurs, la préparation des pièces ne suit pas non plus un processus

de chaîne de production, du fait que les accessoires fabriqués et leurs pièces constitutives ne sont pas des produits standards. Lors de notre entrevue avec le directeur des opérations, ce dernier nous a expliqué qu'il existe néanmoins différentes séquences de travail préétablies lorsqu'il s'agit de séries de produits. Dans ce contexte, des procédures doivent alors être respectées. Cependant, pour les produits uniques ou fabriqués à quelques unités (« *one shot* »), les employés disposent d'un fort degré d'autonomie et de contrôle sur leur travail. Attendu que les produits qu'ils fabriquent ne sont majoritairement pas standards, ils mènent leurs projets à terme et disposent (ou doivent disposer) d'un savoir-faire comparable à celui des artisans. À cet égard, le superviseur interrogé nous a confié qu'il doit veiller à ce que tous les employés dont il est responsable soient versatiles. Ainsi, les explications du directeur des opérations et celles du superviseur concordent sur le degré d'autonomie et de polyvalence des employés de production.

Concernant le rôle des superviseurs, le titre de « chefs d'équipe » leurs est d'ailleurs attribué en lieu et place de « contremaîtres ». En effet, sur le terrain, nous avons observé que la coordination se combine à la supervision à divers degrés, en fonction du stade du processus de fabrication. Cette observation nous a été détaillée par le directeur des opérations. En effet, le superviseur responsable du département de soudure doit coordonner l'assemblage des accessoires, attribue les travaux et les projets, et supervise le bon déroulement du travail des soudeurs-assembleurs. Le second superviseur est en charge de tous les autres ateliers de l'usine: sa tâche correspond plus à de la coordination qu'à de la supervision, car il doit veiller à la synchronisation de tous ces ateliers, en vue d'approvisionner le département de soudure en pièces constitutives d'accessoires.

Au sein de cette organisation du travail, les employés doivent être autonomes et polyvalents, et s'ils ne sont pas suffisamment proches de ce stade, ils doivent être encadrés pour l'atteindre. Tout d'abord, dans le cadre de l'évaluation de la performance, les fréquentes interactions des employés avec les superviseurs ont pour but de développer leurs compétences techniques et comportementales. Dans un

deuxième temps, le développement des soudeurs est favorisé par la présence de « soudeurs-entraîneurs » choisis par le superviseur parmi les ouvriers les plus expérimentés. Ils sont à la disposition des autres soudeurs pour les conseiller quand le besoin s'en fait ressentir.

Concernant l'organisation administrative de l'établissement, le directeur des opérations nous a indiqué que l'unité de production est reliée aux autres départements de l'entreprise A par l'entremise d'un système ERP (Enterprise Resources Planning) de type Symix. C'est un système intégré de gestion qui relie différents modules (entrée de commandes, achats, magasin, fournisseurs, clients structures des produits, comptabilité/finance, etc.). Une mise-à-jour de ce système d'information et de gestion est effectuée tous les deux ans par deux sous-contractants. Par ailleurs, les structures de l'établissement sont orientées autour de quatre départements : le premier étant celui des opérations (production), le second relatif aux finances, le troisième aux ressources humaines, et le quatrième étant celui d'ingénierie - service aux ventes. Ce département de nature singulière n'est toutefois pas responsable de la promotion des produits et des autres activités marketing, celles-ci étant prises en charge par le groupe auquel appartient l'établissement A.

Une caractéristique essentielle de l'organisation administrative de cet établissement est la présence de valeurs organisationnelles. La directrice des ressources humaines nous a précisé qu'elles sont au nombre de sept (confiance, excellence, optique-client, travail d'équipe, équité, flexibilité et plaisir), et les employés y sont sensibilisés de diverses manières. Ils le sont tout d'abord par l'affichage de ces valeurs sur le site de travail, la publication systématique de l'une d'entre elles dans le journal bimestriel de l'établissement, et la réunion trimestrielle de l'entreprise A. Enfin, cette sensibilisation s'effectue également par l'entremise du processus d'évaluation de la performance qui intègre les valeurs organisationnelles comme critères de performance à part entière.

## **B- POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES :**

Pour les questions relatives aux politiques de ressources humaines et à l'évaluation de la performance, notre personne-ressource a été la directrice des ressources humaines. Son entrevue a duré quatre heures et a conclu notre première étude de cas.

À cette occasion, elle nous a expliqué que le programme d'ÉP est entré en vigueur en 1999 dans l'établissement A, en conformité avec la politique de la haute direction du groupe. Concernant l'élaboration de ce système, l'établissement était autonome et a établi son propre programme d'ÉP. C'est ainsi que les structures flexibles de production ont eu une incidence sur le choix des politiques RH. Tout d'abord, le principal objectif de la direction de cet établissement est que ses employés de production soient polyvalents et autonomes, afin d'optimiser les structures mises en place. De plus, le développement professionnel des employés fait partie de la philosophie de gestion du groupe auquel appartient l'établissement : celle-ci est axée autour des sept valeurs organisationnelles et de la gestion de la performance. Idéalement, les employés de production doivent être des gens de métiers capables de mener un projet à terme sur un accessoire, dans un climat de travail équitable et motivant. Les conséquences sur le choix des politiques RH résultent en un effort axé sur le développement des compétences techniques et comportementales des employés, et cette orientation se concrétise finalement dans chacun des objectifs organisationnels d'ÉP.

Ainsi, dans ce contexte prioritaire de gestion de la performance, l'activité d'évaluation de cette dernière est prépondérante, car elle permet de soutenir le développement des compétences des employés et le plan d'affaire de la compagnie. Pour ce faire, la directrice RH nous a expliqué que toutes les activités de ressources humaines sont intégrées les unes par rapport aux autres, et plus particulièrement autour de l'évaluation de la performance. À titre d'exemple, les critères utilisés lors

des activités de dotation sont directement reliés aux analyses de postes et aux critères de performance.

Finalement, à la fois les structures de production de l'usine A et la philosophie de gestion de la compagnie influencent le choix des politiques RH. Dans ce contexte d'intégration des activités de ressources humaines et de la gestion de la performance, toutes les politiques RH de l'établissement A s'avèrent être les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, car elles y sont toutes reliées.

Nous présenterons dans cette partie les politiques RH de l'entreprise A (développement professionnel des employés, promotion et rémunération, formation, stratégie et développement organisationnels, et processus de dotation) et leurs relations avec l'évaluation du rendement. Nous tenons à souligner que ces politiques sont d'ordre confidentiel, et que les informations nous ont été explicitement fournies pour établir la relation « évaluation de la performance - objectifs organisationnels d'ÉP », ce lien étant fondamental pour notre recherche. Par conséquent, nous n'avons pas eu accès à plus d'information concernant le contenu et le mode de fonctionnement de ces politiques. Toutefois, de concert avec la directrice RH, nous avons choisi la catégorie des soudeurs-assembleurs pour illustrer chacune des politiques, car elle semble être la plus représentative de ces structures de sur mesure de masse. Par la suite, nous décrirons les modalités d'évaluation de la performance, pour finalement exposer la justification du rôle de ces paramètres dans l'opérationnalisation des objectifs organisationnels d'ÉP de l'établissement A.

### **1) Le développement professionnel des employés :**

Comme il l'a été expliqué précédemment, le développement des compétences des employés est la priorité de l'établissement A (et du groupe auquel il appartient), afin d'optimiser les structures de production de sur mesure de masse. Selon la directrice des ressources humaines, le développement des compétences techniques et comportementales est influencé par l'évaluation de la performance car cette dernière

permet d'identifier les forces et les faiblesses des employés de manière individuelle. De plus, l'attribution d'objectifs particuliers s'ajuste à la réalisation du plan d'affaire de l'établissement et de l'entreprise dans son ensemble. Cette démarche a pour but d'orienter l'interaction permanente des superviseurs avec les employés, de favoriser l'apprentissage de ces derniers, et d'obtenir une population d'ouvriers qualifiés et compétents dans l'usine. Il existe en tout sept grades (échelle croissante de responsabilités de 1 à 7) au sein du département de fabrication. Suivant la catégorie d'emploi (ex : soudeur, machiniste, etc.), des grades peuvent être franchis suite à différentes exigences. À cet effet, la directrice RH et le directeur des opérations nous ont tous deux affirmé qu'il n'y a pas de contingentement des postes les plus élevés pour chaque catégorie d'emploi. À titre d'exemple du développement des compétences des ouvriers, il existe deux niveaux de soudeurs, les moins aguerris étant les «B», et les plus expérimentés étant les «A». L'objectif de l'établissement est de n'avoir que des soudeurs A, et le développement des compétences des soudeurs s'effectue de manière à ce que tous obtiennent, maintiennent ou encore augmentent ce niveau de performance.

## **2) La rémunération et les promotions :**

La politique de rémunération dans l'usine A confirme la double influence des structures de production et de la philosophie de gestion de l'entreprise. Puisque les employés développent leur compétences techniques et comportementales conformément au plan d'affaire, ils doivent être rémunérés pour ces performances. À cet égard, la politique de rémunération se base sur divers programmes :

- a) Augmentation annuelle en janvier (directive d'entreprise) suivant les principes d'une matrice combinant les résultats de l'évaluation de la performance individuelle (cote globale) et les salaires sur le marché. Cette matrice a été établie en collaboration avec une importante entreprise de consultation montréalaise. Le but de ce programme est que l'établissement rémunère ses employés pour leurs compétences techniques et comportementales, en accord avec les salaires présents sur le marché.

- b) Bonus (Incentive Compensation Program) : attribué en mars sous la forme d'un forfait annuel, calculé en fonction du grade dans l'entreprise et selon les résultats respectivement obtenus par chacun des quatre niveaux de cette compagnie multinationale : la maison-mère de l'entreprise, le groupe, la division, et l'établissement. Chacun des précédents résultats compte pour 25% du total du bonus accordé. À ce propos, la directrice des ressources humaines nous a expliqué que ce système de bonus collectif permet de valoriser la performance organisationnelle, qui reflète l'ensemble des performances individuelles.
- c) Programme d'actionnariat visant à favoriser l'intéressement individuel à la performance organisationnelle.

En définitive, nous pouvons constater que l'évaluation de la performance a une incidence au niveau du calcul de l'augmentation salariale annuelle. Elle peut également jouer un rôle quant au montant du bonus alloué à chaque employé en fonction de son grade dans l'usine A.

Concernant les promotions, la directrice des ressources humaines nous a indiqué que celles-ci sont rares en raison de la taille de l'établissement (environ 110 employés). Il existe en tout sept grades (échelle croissante de responsabilités de 1 à 7) au sein du département de fabrication. Suivant la catégorie d'emploi (ex : soudeur, machiniste, etc.), des grades peuvent être franchis suite à une période d'apprentissage d'au moins dix-huit mois, aux résultats positifs de l'évaluation de la performance, et aux observations quotidiennes de l'employé par son chef d'équipe.

Ce processus de changement de grades peut prendre plusieurs années, et peut également varier selon les employés. En effet, le changement de grade dépend particulièrement des engagements pris entre le superviseur et l'employé sur les objectifs à atteindre, et de l'atteinte de ces objectifs par le travailleur. Dans les faits, des engagements et des objectifs sont pris chaque année par le superviseur et le salarié, ces objectifs devant progressivement amener l'employé vers un niveau supérieur de performance. Après quelques années, si le soudeur B remplit les

exigences du poste de soudeur A, et que le superviseur s'est engagé à le faire passer au grade supérieur, c'est à ce dernier que revient la finalisation de ce type de «contrat». En effet, selon le superviseur interrogé, la direction soutient ces décisions imputées aux deux superviseurs. En attendant un éventuel changement de grade conséquent au développement des compétences requises, ce processus d'engagement s'articule autour d'ententes d'ordre pécuniaire.

Finalement, à la fois les politiques de rémunération et de promotion sont influencées par les résultats de l'évaluation de la performance, qui doit fournir une information exhaustive sur les compétences des employés. Concernant la gestion des dossiers du personnel (suspensions, congédiements, etc.), les résultats de l'évaluation de la performance n'interviennent pas dans ces décisions d'ordre disciplinaire.

### **3) La formation :**

La directrice des ressources humaines nous a indiqué que la formation doit appuyer le développement des compétences des employés. Pour ce faire, l'établissement consacre environ 2% de sa masse salariale à la formation, qui s'articule actuellement autour de deux programmes : le premier est relatif aux soudeurs-assembleurs, le second ayant trait à la santé-sécurité au travail (SST) et s'adressant à tous les employés d'usine.

Le premier programme concerne les soudeurs, et s'appuie sur un logiciel de formation mis en place par un ingénieur-consultant sur les différents symboles de soudure. Ce programme découle de l'identification des difficultés à lire les plans toujours plus techniques des accessoires, et a été élaboré conjointement avec les soudeurs.

Le second programme couvre la santé-sécurité au travail et s'adresse à tous les employés de l'usine. En effet, ces employés manipulent des pièces imposantes, et disposent pour ce faire de nombreux outils (pont-roulants, chariots élévateurs, chaînes et élingues, «grinders», presses hydrauliques, etc.). Ceux-ci peuvent être

dangereux en cas de mauvais usage. Les formations SST sont déterminées par le comité de santé-sécurité au travail et données à l'externe par l'association sectorielle à laquelle adhère l'établissement A. Les objectifs de ces formations sont de réduire le nombre d'accidents en utilisant ces outils de manière sécuritaire, et par la même occasion d'accroître l'efficacité de leur utilisation.

Le processus d'évaluation de la performance permet ainsi d'identifier les forces et faiblesses des employés, afin de déterminer quelles formations sont individuellement les plus adaptées, et finalement de soutenir le développement des compétences des employés.

#### **4) Le processus de dotation :**

Dans l'établissement A, l'influence de l'évaluation de la performance sur le processus de dotation se limite au fait que les critères utilisés lors du processus de recrutement/sélection sont identiques aux critères de performance. La directrice RH nous a expliqué que l'évaluation du rendement doit permettre de vérifier la validité de ce processus lorsque les résultats de l'évaluation de la performance sont disponibles. En effet, ces résultats et l'observation quotidienne de l'employé permettent de constater si le candidat engagé possède ou non les habiletés et compétences requises pour le poste qu'il occupe durant la période de probation de six mois.

#### **5) La stratégie et le développement organisationnels :**

La philosophie de gestion de la performance et le statut de filiale d'entreprise multinationale sont prépondérants dans ce contexte. En effet, comme nous l'a expliqué la directrice des ressources humaines, le plan d'affaire est élaboré par la maison-mère. Puis chaque groupe, chaque division et chaque établissement se voient attribuer des objectifs spécifiques à atteindre. Finalement, le processus se poursuit dans la détermination d'objectifs individuels.

C'est dans ce cadre que l'évaluation de la performance est essentielle, car elle favorise l'identification d'objectifs individuels qui sont en accord avec le plan d'affaire global de la compagnie. Sur une échéance de court terme, l'évaluation de la performance permet donc cette attribution personnelle d'objectifs soutenant le plan d'affaire. À moyen et long terme, le développement des compétences répond à la philosophie de gestion de la compagnie, et prédispose ses établissements à d'éventuelles évolutions structurelles en cas de réassignation de production entre établissements.

### **C- LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE :**

Après avoir constaté que l'évaluation de la performance joue un rôle prépondérant pour les politiques RH de l'entreprise A, nous nous intéresserons plus spécifiquement aux modalités de cette activité. Afin de saisir tous les aspects de ce processus, nous présenterons maintenant les paramètres du système d'évaluation de la performance de cet établissement. Les modalités essentielles de ce système se départagent suivant les trois grandes catégories de leur cadre opératoire : « format du formulaire, critères de l'évaluateur, et autres paramètres déterminants ».

#### **1) Format du formulaire :**

Les données suivantes sont issues de l'analyse documentaire du formulaire d'évaluation de la performance (cf. Annexe 4). Nous expliquerons tout d'abord quelle est l'approche suivie, quelles méthodes composent ce document central, puis quels sont les critères et les standards de performance présents dans le formulaire d'évaluation de la performance.

Le format de celui-ci adopte une approche hybride : il est composé en premier lieu d'une partie « Gestion Par Objectifs » (GPO), et dans un deuxième temps d'une échelle graphique basée sur les comportements (BARS).

Pour la méthode GPO, chaque employé se voit attribué au moins trois objectifs de développement professionnel. Ces derniers sont reliés aux descriptions de tâches, et sont fixés en vue de soutenir le plan d'affaire et la philosophie de l'établissement. Concernant la méthode BARS, celle-ci est basée sur dix-neuf critères de performance, dont deux concernent la *Santé / Sécurité au Travail* (attitude en SST, port de l'équipement de sécurité), dix le *Comportement Professionnel* (assiduité et ponctualité, planification et organisation du travail, analyse et évaluation, prise de décision et application, autonomie, communication écrite et orale, créativité et innovation, leadership, lecture et interprétation de documents techniques, support technique), et enfin les sept derniers composent la partie *Valeurs Organisationnelles* (confiance, excellence, optique-client, travail d'équipe, équité, flexibilité, plaisir). Pour chacun des objectifs et critères de performance, la cote peut être de : 1 (Insuffisant), 2 (À améliorer), 3 (Bien), 4 (Très bien), et 5 (Exceptionnel). Le niveau minimal de performance attendu de la part des employés est le niveau 3 (Bien).

Par ailleurs, les standards de performance reliés à la GPO sont divers et dépendent de la nature de l'objectif et de son indice de mesure. Ils sont par ailleurs rattachés à une échelle croissante de performance (de 1 à 5), dont la cote dépendra du degré d'atteinte de l'objectif. Pour l'échelle graphique basée sur les comportements, un énoncé précis correspond à chacun des critères de performance, auquel viennent s'ajouter trois définitions en terme de comportement (pour les niveaux 1, 3 et 5). Les comportements observés permettent de cocher la case correspondant au niveau adéquat de performance. Les niveaux 2 et 4 sont des comportements intermédiaires, respectivement entre 1 et 3, et 3 et 5. (cf. formulaire d'évaluation, en Annexe 4). Concernant le calcul de la cote globale, la somme des points obtenus sur les différents critères et standards mesure la performance individuelle. À ce sujet, ce calcul est uniquement basé sur des critères de performance notés de 1 à 5, ce qui facilite l'opération dont 40% du résultat final représente l'atteinte des objectifs, 20% la santé-sécurité au travail, 20% le comportement professionnel, et les derniers 20% relèvent de l'adhésion aux valeurs organisationnelles.

## **2) Critères de l'évaluateur :**

Après avoir étudié le document central de l'évaluation de la performance, nous nous intéresserons aux multiples critères des évaluateurs. Nous avons recueilli ces informations lors des entrevues de la directrice des ressources humaines et du superviseur du département de soudure. Lorsqu'il n'est pas explicitement fait mention de différences d'opinions, les informations données par les personnes interrogées sont similaires.

Nous remarquons tout d'abord que ce sont les supérieurs immédiats des employés qui effectuent l'évaluation de la performance. Ainsi, cette dernière est réalisée par des évaluateurs internes à l'entreprise A. Chacun des deux superviseurs évalue environ 45 employés, et chaque employé est évalué par son superviseur.

Par ailleurs, les évaluateurs ont suivi une formation donnée à l'interne par la directrice RH en deux séances de deux heures. Cette formation s'est basée sur le «Guide de l'évaluateur». Celui-ci se compose tout d'abord d'une introduction présentant les objectifs du processus : 1- faciliter la communication entre le gestionnaire et son employé; 2- communiquer, renforcer et respecter les valeurs organisationnelles du groupe auquel appartient l'établissement; et enfin 3- mobiliser l'équipe de gestion vers une même orientation. Sont ensuite présentés la procédure d'évaluation de la performance, les explications concernant l'utilisation du formulaire, les définitions des critères et standards de performance, la manière de préparer et d'effectuer les entrevues, et enfin le calcul de la cote globale.

De plus, les superviseurs ont participé à l'élaboration du système d'évaluation de la performance et ont pris part au choix des critères de performance, des rubriques dans le tableau de GPO, et du nombre d'entrevues. Le superviseur nous a spécifié qu'ils (les superviseurs) sont de ce fait familiers avec ce système, et que la prise en compte de leurs suggestions fait en sorte qu'ils sont confiants dans le processus. De

plus, l'évaluation de la performance est perçue comme un véritable outil de gestion par le superviseur interrogé, car il considère que « *cela apprend à dire à l'employé ce qu'il y a de bon et de moins bon dans son travail* » et que « *tout le monde sait où il s'en va* ». Cependant, à la fois ce dernier et la directrice RH nous ont indiqué que le second superviseur considère encore l'évaluation de la performance comme un fardeau administratif désagréable et stressant à administrer, malgré le caractère rassurant de la prise en compte de leurs suggestions lors de l'élaboration du système d'ÉP.

D'autre part, les évaluateurs sont sensibilisés de diverses manières à l'impact de l'évaluation de la performance sur les autres activités RH. La directrice des ressources humaines nous a expliqué que les superviseurs y ont été sensibilisés par le biais de la formation, et lors de l'élaboration du système d'ÉP. Le superviseur corrobore ces informations mais stipule que la sensibilisation la plus importante est celle « *du terrain, avec les employés* ». Selon lui, les superviseurs sont confrontés en permanence aux questions relatives à la rémunération et aux promotions, et c'est bel et bien cette pression qui les sensibilisent le plus aux conséquences de l'évaluation de la performance.

Dans cette perspective, ils ont conscience que l'ÉP est également importante pour la direction de l'établissement, car elle soutient systématiquement les engagements pécuniaires et promotionnels que les évaluateurs prennent avec les employés. La directrice des ressources humaines nous a pareillement expliqué qu'il est primordial de respecter ces engagements pour que l'évaluation de la performance soit profitable et efficace. Selon nos deux interlocuteurs, l'évaluation de la performance est avant tout basée sur cette relation « *donnant-donnant* » ou « *gagnant-gagnant* ».

### **3) Autres paramètres déterminants :**

Il existe d'autres paramètres de ce système qui sont déterminants pour l'évaluation de la performance. Ceux-ci sont la période d'exercice de l'évaluation, la nature continue de ce processus, le temps moyen requis par entrevue, le traitement manuel de l'information issue de l'ÉP, et enfin la prise en compte des contraintes de performance.

Tout d'abord, la période de l'année à laquelle s'effectue l'évaluation de la performance est celle de janvier à décembre. La directrice des ressources humaines nous a indiqué que cette période d'exercice permet de coordonner les résultats de l'évaluation et les augmentations salariales de début d'année (janvier).

De plus, le processus d'évaluation de la performance est continu, bien qu'il n'y ait qu'une entrevue officielle par période d'exercice. Celle-ci se déroule en janvier, et une seconde entrevue peut être prévue en tout temps en cas de problème majeur. Nonobstant, le processus de rétroaction est continu car il y a une interaction permanente entre les évaluateurs et les employés, visant à favoriser l'atteinte des objectifs établis lors de l'entrevue.

À cet égard, le temps moyen requis pour l'entrevue de janvier est de 2h./2h.30, dont 1h./1h.15 de préparation. Cette dernière s'articule pour chaque employé autour du bilan de l'année écoulée et l'identification des ouvriers ayant satisfaits les engagements pris lors de l'entrevue initiale en janvier. D'après le superviseur, cette longue phase de préparation permet également d'élaborer méticuleusement les plans individuels de développement des employés pour l'année à venir. Puis la durée de l'entrevue est appropriée pour fournir une rétroaction précise sur l'année passée, puis elle permet d'expliquer les objectifs de l'année à venir et les moyens qui seront mis à la disposition des employés pour les atteindre.

Un autre paramètre du système d'évaluation de la performance est le mode de traitement de l'information. Tout d'abord, l'enregistrement des données reste manuel, car le contenu du formulaire n'est pas encore inséré dans un système de gestion. L'établissement A implantera en 2001 un progiciel de gestion de type GD Edwards, qui permettra de traiter l'ensemble des données relatives aux ressources humaines. Dans un deuxième temps, cette même information n'est accessible qu'à la directrice des ressources humaines et aux supérieurs du département des opérations (superviseur, chef d'atelier, directeur des opérations) favorisant ainsi le climat de confiance et de confidentialité qui doit prédominer dans l'évaluation de la performance.

Enfin, la prise en compte des contraintes de performance (nouveau ou nature inhabituelle de certaines commandes, pannes de machines, retards à des étapes précédentes de la fabrication, retards de livraison des matières premières, baisse du niveau de commandes, problèmes familiaux, etc.) est le dernier paramètre constitutif du système d'évaluation du rendement. Selon notre interlocutrice, compte tenu des différentes commandes et du degré de difficulté à réaliser certains accessoires métalliques, le rendement de certains ouvriers travaillant sur des accessoires complexes n'est pas le même que celui d'un autre employé de production fabricant des pièces moins compliquées. À ce titre, la reconnaissance du niveau de difficultés permet de faire prévaloir l'équité dans le processus d'ÉP.

#### **D- TABLEAU DE JUSTIFICATION DES MODALITÉS D'ÉP CHOISIES - ÉTABLISSEMENT A:**

Nous proposerons dans cette partie un tableau reprenant les éléments présentés précédemment, soient les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance et les paramètres constitutifs de ce système. Ce tableau fait la synthèse la présentation des résultats de cette recherche pour l'usine A. Il a pour but d'articuler le rôle des objectifs organisationnels de l'ÉP dans la justification du système d'évaluation de la performance en place. Cette relation peut être

décomposée en deux volets, le premier étant d'ordre politique ou encore stratégique, tandis que le second a trait à la pratique. En effet, d'un point de vue politique, les objectifs organisationnels d'ÉP ont orienté la nature et le rôle des modalités d'évaluation de la performance. Par exemple, conformément aux structures de production et à la philosophie de gestion de l'entreprise, les employés de l'usine A doivent développer leurs compétences techniques et comportementales. Concernant la politique de rémunération, il faut donc identifier individuellement ces performances pour rémunérer les employés en conséquence.

D'un point de vue pratique, les paramètres du système d'évaluation de la performance apportent l'information essentielle permettant d'opérationnaliser les objectifs organisationnels d'ÉP. Dans la continuité de notre exemple, les modalités d'évaluation de la performance permettent d'identifier individuellement les compétences techniques et comportementales, qui seront rétribuées en fonction des programmes de rémunération en vigueur. Ce sont ces fonctions de soutien (ou de support) qui sont soumises dans ce tableau, en fonction de chacun des objectifs organisationnels d'ÉP de l'établissement A. C'est lors de son entrevue que la directrice des ressources humaines nous a fourni ces résultats, et ceux-ci sont présentés synthétiquement dans le tableau VII.

Pour ce faire, nous lui avons présenté un tableau présentant en colonne les objectifs organisationnels d'ÉP, et en ligne toutes les modalités d'évaluation de la performance. Concernant ces dernières, nous avons repris intégralement tous les indicateurs de leur cadre opératoire (cf. tableau IV). À cette étape de l'entrevue, il s'agissait, pour chaque objectif organisationnel, de cocher les cases significatives des modalités d'ÉP ayant une fonction de soutien. Puis, à l'étape suivante de justification, la directrice des ressources humaines a effectué des regroupements de cases, car celles-ci n'étaient pas explicables séparément. C'est pour cette raison que le tableau VII n'a pas de sections régulièrement définies, car il synthétise les cases cochées par la directrice des ressources humaines et les justifications attenantes.

Tableau VII : Justifications des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels d'ÉP – Établissement A

OBJECTIFS ORGANISATIONNELS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE						
CATÉGORIES DE MODALITÉS D'ÉP	INDICATEURS UTILISÉS	Développement professionnel des employés	Promotion et rémunération	Formation	Stratégie et développement organisationnels	Processus de dotation
FORMAT DU FORMULAIRE (Analyse documentaire du formulaire d'ÉP)	<p>1) Méthodes GPO et BARS</p> <p>2) Un minimum de 22 Critères de performance adaptés à l'établissement</p> <p>3) Définitions claires et spécifiques des standards de performance</p>	<p>Promotion d'un développement exhaustif des compétences techniques et comportementales des employés: les critères de performance sont à la fois significatifs des structures de production et de la philosophie de gestion, et basés sur des définitions spécifiques de résultats et de comportements attendus de la part des employés</p>	<p>Identification des employés susceptibles d'être promus et/ou augmentés au regard de leurs performances techniques (résultats) et comportementales</p>	<p>Identification des forces et faiblesses techniques et comportementales des employés: élaboration d'un plan de formation adapté aux besoins identifiés dans l'établissement</p>	<p>Soutien du plan d'affaire par la Gestion Par Objectifs: détermination des objectifs individuels en rapport avec ceux de la compagnie</p>	<p>Similitudes entre les critères de performance et ceux utilisés lors du processus de dotation: vérification de la validité de ce dernier</p>
CRITÈRES DE L'ÉVALUATEUR (Entrevues de la directrice RH et d'un superviseur)	<p>Supérieur immédiat au sein de l'établissement: superviseur évaluant 45 employés</p> <p>Formation à l'interne des évaluateurs sur ÉP basée sur le guide de l'évaluateur</p> <p>Sensibilisation à l'impact ÉP sur décisions administratives</p> <p>Perception de l'importance de ÉP pour la direction</p>	<p>Connaissance exacte: des aspects sur lesquels le développement professionnel des employés doit s'orienter, au regard de leurs forces et faiblesses</p> <p>- des moyens visant à le soutenir</p> <p>Appréciation de tous les aspects de l'évaluation de la performance et de ses paramètres: utilisation du formulaire, préparation et déroulement des entrevues, dates d'échéance, procédure à suivre, et sensibilisation des évaluateurs aux effets de l'évaluation de la performance sur les autres activités des ressources humaines en présence (objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance)</p> <p>- Double-sensibilisation des évaluateurs aux effets de l'évaluation de la performance: sensibilisation sur les décisions d'ordre administratif (promotions et rémunération) de la part des employés sur le terrain, et sensibilisation générale de l'impact de l'évaluation de la performance sur les objectifs organisationnels de celle-ci par la direction</p> <p>- Nécessité pour les évaluateurs de fournir une information précise et justifiable dans ce contexte</p> <p>- Importance de ce soutien dans la perspective de respect des engagements des évaluateurs vis-à-vis des employés: attribution d'une promotion et/ou d'une augmentation à titre de récompenses</p> <p>- Prise en compte de l'évaluation comme une activité importante et sérieuse par les évaluateurs</p>	<p>Caractère formel des attributions de promotions et d'augmentations de salaire, en fonction des engagements des évaluateurs envers leurs employés</p>	<p>Connaissance exacte des besoins de formation: cette dernière est adaptée et utilisation adéquate du budget de formation</p>	<p>Attribution d'objectifs individuels parfaitement adaptés à chacun des employés, en adéquation avec le plan d'affaire</p>	<p>NON APPLICABLE</p>

(Suite) Tableau VII : Justifications des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels d'EP – Établissement A

CATEGORIES DE MODALITES	INDICATEURS ÉTABLISSEMENT	OBJECTIFS ORGANISATIONNELS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE				Processus de dotation
		Développement professionnel des employés	Promotion et rémunération	Formation	Stratégie et développement organisationnels	
CRITERES DE L'ÉVALUATEUR (SUITE)	Participation à l'élaboration du système EP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des suggestions des évaluateurs : permet une adéquation des paramètres du système d'évaluation de la performance, des objectifs organisationnels auxquels ce système se destine, et des compétences requises dans l'usine</li> <li>- Implication des évaluateurs dans les conséquences que l'évaluation de la performance aura sur ses objectifs organisationnels, notamment sur les promotions et la rémunération</li> </ul>				NON APPLICABLE
	Confiance des évaluateurs dans le système EP	<p>Précision et adéquation de l'information issue de l'évaluation de la performance : les décisions relatives aux objectifs organisationnels de celle-ci feront prévaloir un climat de travail équitable pour les employés. <u>Mais</u> : conception variable de l'EP comme outil de gestion ou fardeau administratif en fonction les évaluateurs de l'établissement : possible répercussion sur la qualité de l'information qui servira aux autres activités RH (objectifs organisationnels) et sur le climat de travail, en raison de la nature potentiellement inéquitable des résultats obtenus par les deux évaluateurs</p>				
AUTRES PARAMETRES DETERMINANTS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE (Entrevues de la directrice RH et d'un superviseur)	Période de l'année où s'effectue EP : Janvier-Décembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élément déterminant pour la rémunération car les augmentations salariales sont attribuées en janvier et sont synchronisées avec la période d'exercice de l'évaluation de la performance</li> <li>- Élément important pour la stratégie et le développement organisationnels : constatation du suivi du plan d'affaire (pertinence et qualité des objectifs individuels), de la pertinence de la formation</li> </ul>				NON APPLICABLE
	Processus continu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation continue des mesures à prendre pour permettre à l'employé d'atteindre ses objectifs</li> <li>- Caractère continu de l'information issue de l'évaluation de la performance, permettant de prendre des décisions d'ordre administratif basées sur une période d'un an</li> </ul>				
	Entrevue annuelle du salarié par le superviseur (2h30 dont 1h30 de préparation) et souplesse de rétroaction (1 entrevue officielle mais interaction permanente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations claires sur les résultats passés, les objectifs à venir, et les mesures mises à disposition pour les atteindre (lors des entrevues)</li> <li>- Procédure de « cas par cas » grâce à la souplesse de rétroaction, permettant de s'ajuster continuellement au cours de la période d'évaluation et permettre aux employés d'atteindre leurs objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compréhension des objectifs à atteindre et des récompenses pécuniaires et/ou promotionnelles s'y rattachant</li> <li>- Soutien de cette approche par la souplesse de rétroaction</li> </ul>	<p>Identification de la formation adéquate lors de la phase de préparation de l'entrevue et possibilité d'adapter la formation en cours de période</p>	<p>Attribution individuelle d'objectifs soutenant le plan d'affaire, et permettant de déterminer de manière synergique les activités RH au niveau de l'établissement</p>	

## **E- AUTRES ÉLÉMENTS CRITIQUES DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE :**

Au cours de nos entrevues avec la directrice RH et le superviseur sont apparus des éléments critiques concernant l'activité d'évaluation de la performance, et qui ne sont pas intégrés au tableau précédent. Entre autre, les derniers paramètres du système d'évaluation de la performance (mode d'enregistrement de l'information, création d'une base de données, nombre de personnes ayant accès à l'information, et prise en compte des contraintes de performance) n'ont pas été traités dans le Tableau VII car, selon la directrice RH, ils ne servent pas directement à l'opérationnalisation des objectifs organisationnels d'ÉP en présence. Cependant, il ressort de nos entrevues que ces paramètres du système se juxtaposent à d'autres facteurs déterminants pour l'évaluation de la performance.

Ces éléments prépondérants sont tout d'abord la philosophie de gestion de l'entreprise et le climat de travail. Dans un deuxième temps, nous exposerons le contexte d'intégration des paramètres du système d'évaluation de la performance.

### **1) La philosophie de gestion de l'entreprise et le climat de travail :**

La philosophie de gestion et les valeurs qui s'y rattachent jouent un rôle déterminant dans la définition des politiques RH de l'établissement A et des modalités d'évaluation de la performance. En effet, selon le superviseur et la directrice RH, la philosophie de gestion doit faire en sorte que le système d'évaluation de la performance et l'administration de cette dernière fassent prévaloir un « climat de confiance, d'équité, de respect et de *fair-play* ».

Ainsi, l'évaluation de la performance doit engendrer une confiance à tous les niveaux de l'entreprise : employés-superviseurs, employés-direction, et superviseurs-direction. À cet égard, le nombre de personnes ayant accès à l'information de l'évaluation de la performance et la prise en compte des contraintes de performance sont deux paramètres importants du système d'ÉP. En effet, selon la directrice RH,

ces modalités d'ÉP n'ont pas d'incidence directe sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, mais ils favorisent le climat de confiance, de respect et d'équité non seulement dans le processus d'évaluation de la performance, mais aussi dans l'entreprise. Dans la pratique, notre interlocutrice nous a indiqué que la confidentialité fait partie intégrante de relations respectueuses basées sur la confiance. D'autre part, comme nous l'avons mentionné auparavant, la prise en compte des contraintes de performance fait en sorte que les ouvriers sont évalués sur des bases équitables, mêmes s'ils sont assignés à la réalisation d'accessoires dont la complexité diffère.

Par ailleurs, le superviseur a insisté sur le fait que la direction doit systématiquement soutenir les engagements financiers et promotionnels pris par les évaluateurs et les employés. En cas de non-respect de ces engagements, la relation « donnant-donnant » et le climat de confiance sont brisés, et ce à tous les niveaux de l'entreprise (employés vis-à-vis des évaluateurs et de la direction, et évaluateurs vis-à-vis de la direction).

## **2) Intégration des modalités d'évaluation de la performance :**

La seconde considération ressortant de nos entrevues concerne le degré d'intégration des activités RH entre elles et avec le plan d'affaire de la compagnie. En effet, cette intégration fait en sorte que tous les paramètres du système d'ÉP sont également synergiques. Dans cette perspective globale d'intégration, deux paramètres sont prépondérants malgré leur absence dans le tableau 3: il s'agit du mode de traitement de l'information et de la prise en note des incidents critiques.

En premier lieu, le traitement manuel de l'information, bien que présent dans le cadre opératoire des modalités d'ÉP, est absent du Tableau VII. En effet, ce paramètre n'est pas directement décisif sur les politiques RH relatives à l'évaluation de la performance. Cependant, la directrice RH a souligné que l'implantation d'un progiciel GD Edwards s'effectuera en 2001. Cette opération augmentera le degré d'intégration des objectifs organisationnels d'évaluation de la performance, car elle

les reliera par voie informatique et facilitera la consultation des dossiers du personnel.

De plus, un autre paramètre important du système d'évaluation de la performance de l'entreprise A est absent du cadre opératoire des modalités d'ÉP, et ne figure donc pas dans le tableau 3. Il s'agit du fait que les évaluateurs s'appuient sur une prise de notes constante de comportements critiques dans le cadre de l'évaluation du rendement. À titre d'exemple, si un employé-problème s'entête à ne pas vouloir porter régulièrement ses équipements de sécurité (protections auditives et visuelles), le superviseur l'avertit plusieurs fois. Si le travailleur n'en tient pas compte, l'évaluateur l'informe que ce comportement est pris en note à cette date. Lors de l'entrevue d'évaluation, si le comportement relatif à cette dimension ne s'est toujours pas amélioré, la prise de notes permet de dater les incidents critiques et de justifier les cotes qui sont attribuées aux comportements individuels. De plus, le fait d'en informer l'employé fait en sorte qu'il n'y a pas de mauvaises surprises aux entrevues, et tend à faire prévaloir le climat de travail exposé précédemment.

Nous finaliserons l'étude de cas de l'établissement A en soulignant le facteur saillant de celle-ci, soit l'omniprésence de la philosophie de gestion de la compagnie. Nous avons pu constater au travers de nos observations et de nos entrevues que cet établissement fonctionne suivant des structures de production de sur mesure de masse. De prime abord, il nous semblait qu'elles constitueraient la principale variable indépendante dans notre modèle théorique, ainsi que dans les études de cas. Cependant, la philosophie de gestion de l'entreprise A peut également être considérée comme variable indépendante à l'égard de l'évaluation de la performance, car elle l'influence directement. En effet, ce sont ces deux variables qui déterminent les politiques RH de l'établissement. À cet égard, la directrice des ressources humaines nous a précisé que l'intégration des politiques RH découle des directives de la compagnie à laquelle appartient l'usine A, mais que leur opérationnalisation retourne de la responsabilité de chaque établissement.

Dans la partie suivante, nous présenterons la seconde étude de cas, qui mettra en valeur une entreprise disposant de structures de production en série. Cette distinction permettra dans le prochain chapitre d'effectuer une analyse comparative de ces résultats d'ordre qualitatif.

## **II- ÉTABLISSEMENT B :**

Il nous a été très difficile de trouver un établissement ayant à la fois des structures de production en série et un programme d'évaluation de la performance individuelle. En effet, lors de nos multiples coups de téléphone auprès des directions d'entreprises de fabrication métallurgiques de taille comparables à l'usine A, nous nous sommes confrontés dans la majorité des cas à une absence de programme d'évaluation de la performance individuelle. De plus, dans les cas où nous trouvions ces deux paramètres réunis dans une même entreprise, nous avons systématiquement essuyé des refus, car les dirigeants ne voulaient pas d'études dans leurs établissements, en raison du caractère novateur et confidentiel de leurs politiques relatives à la gestion de la performance individuelle. Nous avons remarqué à cette occasion que les entreprises susceptibles d'être des sujets d'étude étaient toutes des entreprises internationales.

Nous avons finalement réussi à effectuer notre étude de cas dans un établissement situé hors de la région métropolitaine de Montréal, avec comme condition *sine qua none* de ne pas dévoiler d'information à caractère confidentiel ou stratégique.

La présentation de ce second établissement suivra un schéma identique à celui utilisé pour l'entreprise A. Ces informations proviennent également d'une observation non-participante de deux périodes de quatre heures lors de la même journée, et de plusieurs entrevues dont celle du responsable de la production qui a duré une heure, tout comme celle du superviseur. L'entrevue du directeur des

ressources humaines a conclu notre étude de cas, et trois heures et demi ont été consacrées à répondre à l'ensemble de nos questions.

L'entreprise B est une fonderie située à moins de 100 km de Montréal, et œuvre dans la production de boulets métalliques de broyage. Ces derniers sont utilisés dans des broyeurs de matières premières issues d'activités minières.

Cette filiale de multinationale européenne émane de l'acquisition en 1979 d'une fonderie en faillite, fabricant alors plusieurs gammes de produits industriels. Après ce rachat, la vocation de cette fonderie demeurait la fabrication des pièces industrielles pour ses clients. Cependant, durant les années 1990, elle changea d'orientation selon les directives du groupe, et accentua ses activités dans la fabrication des pièces d'usure. Depuis, chacune des entités de ce groupe international dispose de sa propre spécialité. Actuellement, l'entreprise B ne produit plus que des boulets de broyage de matières premières. Par ailleurs, cet établissement représente environ 160 employés, et dispose depuis 1979 d'un statut non-syndiqué.

## **A- STRUCTURES DE PRODUCTION :**

Afin de décrire les structures de production de l'usine B et permettre une analyse comparative des deux cas, nous suivrons le même cheminement de présentation que pour l'établissement A. Nous exposerons ainsi le type de production, puis l'organisation générale du travail spécifique à cet établissement.

### **1) Type de production :**

L'usine B propose à ses clients une seule gamme de produits : il s'agit de boulets de broyage, dont les dimensions peuvent varier de ½ pouce à 3½ pouces.

Concernant la production annuelle, 30% de celle-ci sont consacrés à un client majoritaire canadien, qui achète 10.000 tonnes de boulets de broyage de dimensions

1 pouce et 1½ pouce. Les 70% restants de la production représentent des commandes dispersées, dont 35% sont des boulets de 1 pouce, 15% des boulets de 1½ pouce, et 20% représentent les autres dimensions disponibles jusqu'à 3½ pouces. De plus, il y a une demande des clients pour de nouveaux types de boulets (alliages différents).

Le type de production de cet établissement est caractérisé par la présence de standards de fabrication. L'unité des standards de quantité de fabrication est fonction de la dimension des boulets, et chaque équipe de travail de 12 heures doit fabriquer 75 tonnes (deux équipes de travail de 12 heures travaillent en continu dans l'usine B). Les standards de qualité de fabrication correspondent aux normes de qualité et aux objectifs de l'établissement, et prennent en compte le taux de rejet et les mises-de-côté : ces derniers ne doivent pas dépassés 1% de la production. Enfin standards de délai de fabrication sont de 75t./équipe/jour, pour un total de 150 tonnes par jour.

## **2) Organisation générale du travail :**

Nous présenterons dans un premier temps le processus de fabrication de l'entreprise B, puis l'organisation du travail appuyant cette production dans l'usine, et nous terminerons cette partie en exposant l'organisation administrative de l'établissement. De plus, tout comme dans la première étude de cas, le superviseur a expliqué la raison de notre présence, pour faciliter notre observation du fonctionnement de l'usine.

### *a) Le processus de fabrication des boulets métalliques de broyage :*

De la même façon que pour l'usine A, cette présentation du processus de fabrication est issue de l'observation non-participante de deux périodes de quatre heures au cours de la même journée. Afin de simplifier cette présentation, celle-ci se fera également sous forme de tableau, et nous attribuerons une numérotation à chacune des étapes de production (de « i » à « xi »). Le processus de fabrication des boulets de broyage de l'usine B est présenté dans le tableau VIII.

**Tableau VIII : Processus de fabrication des boulets de broyage dans l'entreprise B**

i)	Réception des métaux, et préparation des charges (9 tonnes pour chacun des 3 fours de fusion)
ii)	Fusion du métal dans les fours et défalcation des impuretés sur le dessus du bassin
iii)	Transport de 2 tonnes de métal liquide par le couleur, et coulée des moules de demi-boulets
iv)	Assemblage des boulets à la machine disamatic (assemblage des moules de demi-boulets)
v)	Défalcation du sable accroché aux grappes de boulets dans le broyeur-décocheur
vi)	Séparation des grappes de boulets de broyage par le broyeur-casseur, et par les convoyeurs-oscillateurs séparant les boulets, les chemins de coulée, et les impuretés
vii)	Vérifications visuelle et manuelle de la séparation des boulets
viii)	Triage des boulets par taille (grilles / gabarits de boulets)
ix)	Traitement thermique des boulets (traités à la sortie des fours à l'air ou aux polymères)
x)	Contrôle de la qualité : vérification de la dureté des boulets (contrôle continu de la qualité au cours du processus de fabrication : métal à la sortie du four de fusion, avant et après le traitement thermique)
xi)	Expédition des boulets de broyage

*b) L'organisation générale du travail :*

Concernant l'organisation du travail dans l'usine, il s'agit d'une chaîne de production en série, et le responsable de la production nous indique que différentes séquences de travail préétablies doivent être respectées à chaque étape de la production.

À cet effet, les procédures de fabrication étant établies, les employés de production doivent parfaitement maîtriser l'ensemble des procédures techniques, de qualité, et de quantité de leur poste. Certains employés de production ont le statut de « polyvalents ». Leur vocation est de conseiller les autres employés sur les procédures à suivre à chaque étape de la fabrication des boulets de broyage (fusion et moulage, traitement thermique, et triage des boulets). De plus, afin d'aider les employés à assimiler toutes les procédures qui les concernent, un comité de développement des compétences se réunit suite à l'évaluation de la performance, et se consacre à l'étude du dossier de chaque employé. Ce comité, composé du supérieur immédiat, d'un supérieur de deuxième degré et d'un membre de la

direction, définit entre autre les besoins de formation, le niveau de performance, et l'évolution de ce niveau (cf. Annexe 5).

En ce qui concerne les fonctions assumées par les superviseurs, ceux-ci sont en charge de la coordination de toute la chaîne de production. Comme l'indique leur titre de « coordonnateurs », ces fonctions représentent davantage de la coordination que de la supervision traditionnelle. En plus de ce rôle, la direction leurs attribue individuellement des projets spéciaux, comme par exemple la prise en charge complète du fonctionnement la brigade-incendie. Cette politique est conséquente aux directives de 1997 provenant de la maison-mère européenne. Selon le responsable de la production, l'attribution de nouvelles responsabilités aux coordonnateurs vise à déléguer aux employés de production davantage de contrôle sur leur travail. Dans le même ordre d'idées, le coordonnateur interrogé nous a indiqué que les employés doivent maîtriser un maximum de procédures de fabrication, et ont conscience que certaines de ces responsabilités étaient auparavant octroyées aux superviseurs. Grâce au système informatique de gestion, les quatre coordonnateurs de l'usine peuvent suivre en permanence le déroulement du processus de fabrication, et vérifier si les employés respectent chacune des procédures. En outre, ils jouent un rôle de gestionnaires dans l'usine, et conseillent les employés en cas de problème.

En ce qui a trait à l'organisation administrative de l'établissement B, le responsable de la production nous a indiqué que l'unité de fabrication est reliée aux autres départements par l'entremise d'un système de gestion informatique. Ainsi, l'ensemble des étapes de fabrication peut être contrôlé en permanence. De plus, il n'existe pas de restriction concernant l'accessibilité à cette information. À titre d'exemple, un employé du laboratoire de qualité peut surveiller la température du métal liquide dans le deuxième four de fusion. Finalement, la mise-à-jour de ce système informatique de gestion s'effectue à l'intérieur de l'établissement et occupe un ingénieur de procédés à temps plein.

Par ailleurs, les structures de l'établissement sont orientées autour de quatre départements : la production, les finances, les ressources humaines, et le quatrième étant celui de la qualité. Le responsable de la production nous a indiqué que le service commercial et le développement de nouveaux produits sont pris en charge par la compagnie à laquelle appartient l'établissement.

Enfin, la dernière caractéristique de l'organisation administrative est la présence d'une philosophie de gestion, définie par le groupe européen auquel appartient l'usine B. Il s'agit d'une politique de « porte-ouverte » basée sur « le lien d'appartenance, la disponibilité, la solidarité et la polyvalence de tous ses employés ». Dans les faits, elle se traduit de deux manières. Tout d'abord, chaque employé désirant poser une question ou émettre une suggestion peut le faire à tout moment, soit de façon écrite, soit en se rendant directement aux bureaux des ressources humaines. Chaque année, un comité conjoint de relations ouvrières se réunit et analyse ces suggestions. D'autre part, selon le directeur RH, elle se traduit depuis 1997 par l'attribution de projets spéciaux aux coordonnateurs et par l'élargissement conséquent des responsabilités des employés de production. Ces directives visent à soutenir la polyvalence prônée par la compagnie B.

## **B- POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES :**

Pour les questions relatives aux politiques de ressources humaines et à l'évaluation de la performance, notre personne-ressource a été le directeur des ressources humaines, qui nous a expliqué que le programme d'ÉP est entré en vigueur en 1997 dans l'établissement B.

Selon le directeur des ressources humaines, les structures de production n'ont pas influencé le choix des politiques de ressources humaines dans l'entreprise B. En effet, il nous a expliqué lors de son entrevue que ces dernières proviennent de la philosophie de gestion expliquée précédemment. Ainsi, avec les mêmes structures de production que l'entreprise B, un autre établissement pourrait avoir des politiques

RH différentes et beaucoup plus élémentaires. Il nous a cité à titre d'exemple qu'il pourrait ne pas y avoir de programme élaboré d'évaluation de la performance individuelle, de développement des compétences, et qu'un tel établissement pourrait ne disposer que d'un programme de rémunération à la pièce.

Ainsi, selon notre interlocuteur, les structures de production n'influenceraient pas les politiques de ressources humaines de l'établissement B. Le développement des compétences faisant partie intégrante de la philosophie de l'établissement, les politiques de ressources humaines sont finalement axées sur le développement des compétences techniques (le « savoir-faire ») et comportementales ( le « savoir-être ») des employés. Dans cette perspective, l'activité d'évaluation de la performance est essentielle, car elle doit permettre de soutenir ce développement des compétences, notamment grâce au comité des compétences.

À cet égard, nous présenterons dans cette partie les objectifs organisationnels d'ÉP de l'entreprise B (développement professionnel des employés, promotion et rémunération, et formation), leurs relations avec l'évaluation du rendement, et les autres politiques RH de l'établissement. Nous exposerons à ce sujet le rôle crucial que joue le comité de compétences dans chacun de ces objectifs organisationnels. Dans la partie suivante, nous décrirons les modalités d'évaluation de la performance de l'usine B. Nous conclurons cette étude de cas de la même manière que celle de l'établissement A. En effet, nous présenterons un tableau combinant les objectifs organisationnels et les modalités d'ÉP. Le directeur des ressources humaines nous a ainsi expliqué le rôle de ces paramètres dans l'opérationnalisation des objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance de l'établissement B.

### **1) Le développement professionnel des employés :**

Comme nous l'a expliqué le directeur RH, le développement des compétences des employés est une priorité de l'usine B, et s'effectue dans les limites de responsabilité et d'autonomie que peuvent leurs conférer leurs postes. Ainsi, ce

développement s'oriente vers l'assimilation et la maîtrise de l'ensemble des procédures dans l'usine. Ce développement est influencé par l'évaluation de la performance, car suite à celle-ci, le comité de compétences traite l'information qui en découle.

Les membres du comité des compétences sont le supérieur immédiat ayant effectué l'évaluation de la performance de l'employé, un supérieur de second degré, et un membre de la direction. Le fonctionnement de ce comité comporte sept étapes. Tout d'abord, les membres approuvent ou désapprouvent la qualité de l'évaluation, puis s'interrogent sur l'existence de besoins relatifs à l'employé, et ce quelque soit la nature de ces besoins (équipement, délai d'assimilation plus important, etc.). Ensuite, le comité détermine si le travailleur démontre un certain potentiel de développement, et quels sont ses besoins de formation. Les dernières étapes du processus sont relatives à la rémunération, et seront traités dans la partie suivante.

Le directeur RH nous a par ailleurs spécifié que le but de ce comité est également d'identifier les employés possédant des habiletés techniques particulières. À titre d'exemple, le premier mécanicien de la machine *disamatic* (assemblage des moules de demi-boulets) de l'établissement B va donner des formations aux mécaniciens des autres établissements dans le monde, et œuvre dorénavant comme consultant interne de la compagnie pour les machines *disamatic*.

L'évaluation de la performance permet en définitive d'identifier les forces et les faiblesses des employés, et celles-ci sont ensuite examinées et suivies par ce comité singulier de l'établissement, qui statue également sur les évolutions salariales des employés.

## **2) La rémunération et les promotions :**

Le directeur RH nous a indiqué que les promotions sont rares en raison de la taille de l'établissement (environ 160 employés). Il n'existe que deux moyens

d'obtenir une promotion dans l'entreprise B : l'obtention du statut de « polyvalent » et le changement de famille de tâches.

Les emplois dans le département de production sont séparés en quatre familles de tâches: il y retrouve les classes Professionnel 1 (P1), P2, Ouvrier Spécialisé 1 (OS1) et OS2 (cf. Annexe 6). Les « polyvalents » sont les employés les plus expérimentés de l'usine, et encadrent quatre ou cinq employés. Certains sont les anciens chefs d'équipe de l'établissement avant le rachat de 1979.

Il existe des possibilités de changement de famille de tâches surtout dans les emplois techniques (ex : électronicien, mécanicien). Ces rares promotions sont attribuées par le biais de l'évaluation de la performance, et du suivi des quatre dernières années du dossier de l'employé par le comité de compétences. L'obtention du statut de polyvalent est encore plus inusitée. En effet, compte tenu du faible taux de roulement dans l'établissement (moins de 1% annuellement), elle découle d'une maîtrise considérable de toutes les procédures de production, et du départ à la retraite d'un polyvalent.

En ce qui concerne la politique de rémunération dans l'usine B, elle se base tout d'abord sur une rémunération fixe. Les salaires sont attribués selon les principes d'une matrice qui combine l'ancienneté dans l'établissement et les familles de classes (cf. Annexe 6). Les employés progressent dans l'entreprise et dans leur famille de tâches en accumulant de l'ancienneté. Toutefois, les résultats d'ÉP sont étudiés par le comité de compétences, et peuvent en définitive influencer la rapidité de progression dans l'entreprise et les augmentations salariales.

En effet, suite à l'identification des besoins de l'employé, du potentiel de développement, et des besoins de formation, le comité de compétences compare la performance de l'employé à celle de l'année précédente, puis émet des recommandations sur l'augmentation du salaire de base, et sur le montant du bonus individuel de fin d'année attribué sous forme de montant forfaitaire.

L'augmentation du salaire de base est liée à la progression dans l'établissement B, et peut être plus ou moins rapide selon l'évolution individuelle des compétences des employés. Le directeur des ressources humaines nous a donné l'exemple d'un ouvrier (classe P2) qui a progressé plus vite dans les échelons qu'un autre employé assigné au même poste. Son apprentissage a été rapide et le niveau de compétences de cet ouvrier est devenu équivalent à celui du niveau d'ancienneté 3 (5-10 ans) en seulement 4 ans. Grâce à cette progression, son salaire a augmenté de manière conséquente. Par ailleurs, le comité des compétences émet également des recommandations sur le montant de la bonification de fin d'année, en fonction de la performance de l'employé et de l'atteinte de résultats (cf. dernière page formulaire d'évaluation de la performance de l'entreprise B – Annexe 7). En définitive, la rémunération fixe récompense donc la performance globale des employés, et le montant de la bonification dépend de l'atteinte d'objectifs spécifiques.

Finalement, à la fois les politiques de rémunération et de promotions sont influencées par les résultats de l'évaluation de la performance, et l'intervention du comité de compétences. La première doit fournir une information exhaustive à ce comité qui sanctionnera ces résultats de manière individuelle. Concernant la gestion des dossiers du personnel (congédiements, suspension, etc.), les résultats de l'évaluation de la performance n'interviennent pas dans ces décisions d'ordre disciplinaire.

### **3) La formation :**

Le directeur RH nous a indiqué que la formation doit appuyer le développement des compétences des employés et amener ces derniers à parfaitement maîtriser les procédures plus nombreuses et plus complexes qui leur sont confiées. Pour ce faire, l'évaluation de la performance doit permettre d'identifier les forces et faiblesses des employés, et déterminer quelles formations sont individuellement les plus adaptées. Cela permettra d'orienter et de déterminer le plan global de formation de l'entreprise B, qui consacre entre 2.5% et 3 % de sa masse salariale annuelle à la formation.

En définitive, dans l'entreprise B, le comité de compétences demeure indissociable de l'évaluation de la performance, et se positionne comme l'organe essentiel de traitement de l'information issue de cette activité particulière des ressources humaines. Après avoir présenter les objectifs organisationnels d'ÉP, nous allons maintenant exposer les politiques de ressources humaines qui ne sont pas influencées par celle-ci.

#### **4) Les autres politiques RH de l'entreprise B :**

Le directeur RH nous a expliqué lors de son entrevue que la validation du processus de dotation et le développement organisationnel ne sont pas influencés par l'évaluation de la performance.

En effet, le processus de recrutement est particulier dans l'usine B. Chaque nouvel employé de production intègre l'établissement avec un statut de journalier, et est évalué de manière informelle sur son « savoir-être » sur une période d'un an, le « savoir-faire » n'étant pas pris en compte cette année-là. Cette politique est appliquée en rapport avec la philosophie de gestion de l'entreprise, et selon le directeur des ressources humaines : « *il est plus facile d'apprendre à une personne à couler du métal que de lui inculquer une attitude* ». De plus, le taux de roulement dans cet établissement est très faible car inférieur à 1% par an.

Quant à la stratégie et au développement organisationnels, cette politique en est au stade de projet, et l'attribution de missions individuelles est la prochaine étape que franchira l'établissement. Ainsi, ces deux politiques RH ne sont pas influencées par l'évaluation de la performance et ne sont donc pas considérées comme des objectifs organisationnels de celle-ci.

## C- LES MODALITÉS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE :

Après avoir exposé les trois politiques RH influencées par l'évaluation de la performance, nous détaillerons les modalités constitutives de cette activité. Afin de saisir tous les aspects du processus d'évaluation de la performance de l'établissement B, nous présenterons dans cette partie les paramètres de ce système. Comme pour l'entreprise A, les modalités essentielles reprennent le cadre opératoire de la variable dépendante, et se départagent en trois grandes catégories : « format du formulaire, critères de l'évaluateur, et autres paramètres déterminants ». Nous avons réunis ces informations grâce à l'observation documentaire du formulaire d'évaluation de la performance, aux entrevues d'un coordonnateur et du directeur RH de l'usine B.

### 1) **Format du formulaire :**

Les informations suivantes proviennent de l'analyse documentaire du formulaire d'évaluation de la performance de l'entreprise B (cf. Annexe 7).

Le format du formulaire est fondé sur une approche comportementale – échelles graphiques : il s'agit d'une échelle graphique conventionnelle ou « Graphic Rating Scale » (GRS). Nous signalons que la dernière page du formulaire comprend une partie sommaire de « Gestion Par Objectifs » intitulée *Objectifs pour l'année à venir*.

La méthode GRS est séparée en deux parties, la première étant basée sur quatre critères de performance, et la seconde sur neuf critères. La première partie s'intitule *Objectifs opérationnels* et comprend les dimensions de performance suivantes : tâches de la fonction, quantité de travail, qualité du travail, respect des délais. La seconde partie *Objectifs de développement* intègre neuf critères de performance : maîtrise et utilisation des connaissances professionnelles utiles, organisation du travail, respect des structures et règles de fonctionnement, esprit d'équipe, attitude positive, souplesse et adaptation, communication et capacité d'écoute, autonomie, créativité. Pour chacun de ces critères de performance, les

niveaux sont : « Insuffisant », « Peut être amélioré », « Rencontre les attentes », « Dépasse les attentes », et « Excellent ». Le niveau minimal de performance attendu de la part des employés est le niveau « Rencontre les attentes ». Concernant la partie sommaire de GPO, l'évaluateur détermine deux objectifs spécifiques (issus des deux catégories précédentes d'*Objectifs*). Cependant, il n'y a pas d'indicateurs ou indices de mesure attenants à ces objectifs dans le formulaire. Par la suite, le directeur RH nous a expliqué à ce sujet qu'ils reprenaient la même échelle que dans la partie GRS. Par ailleurs, ce formulaire est dépourvu de calcul de cote globale.

Enfin, les critères de performance de cette échelle graphique conventionnelle sont associés à un énoncé précis de la dimension de performance concernée.

## **2) Critères de l'évaluateur :**

Le document central de l'évaluation de la performance ayant été exposé, nous présenterons dans cette partie les informations relatives aux évaluateurs. Ces données ont été recueillies lors des entrevues du directeur RH et du coordonnateur. Tout comme dans le cas de l'établissement A, lorsqu'il n'est pas explicitement fait mention de différences entre les témoignages de l'évaluateur et du directeur RH, les informations concordent en tout point.

Les premiers paramètres concernent tout d'abord le statut de l'évaluateur. Les deux personnes interrogées nous ont toutes les deux exprimé le fait que ce sont les supérieurs immédiats des employés qui effectuent l'évaluation de la performance. Ainsi, cette dernière est réalisée par des évaluateurs internes à l'usine B. De plus, chacun des coordonnateurs évalue environ 20 employés, et le niveau de performance de chaque employé est apprécié par un évaluateur.

Par ailleurs, les coordonnateurs ont suivi une formation de quatre heures, dispensée à l'interne par le directeur des ressources humaines. Cette formation est

basée sur un guide de l'évaluation, le formulaire d'évaluation de la performance, et des outils conçus par une compagnie de consultants pour aider les évaluateurs à préparer les entrevues.

En outre, les suggestions des coordonnateurs ont été prises en compte lors de l'élaboration du système d'évaluation de la performance. À cet égard, l'évaluateur nous a expliqué que, lors des réunions de préparation du programme d'ÉP, les critères de performance proposés par la direction étaient trop axés sur le « savoir-faire ». Ils ont alors suggéré de rajouter des critères de performance relatifs au « savoir-être ». Leurs opinions ayant été prises en compte, le coordonnateur nous a affirmé qu'ils se sentent de ce fait propriétaires du système et confiants dans celui-ci. Selon l'évaluateur interrogé et le directeur RH, les débuts de l'évaluation de la performance ont été difficiles en 1997 car les coordonnateurs n'étaient pas habitués à administrer ce processus qu'ils considéraient alors comme un véritable fardeau. Toutefois, l'évaluation de la performance est désormais perçue par les coordonnateurs comme un outil de gestion dans l'entreprise B, parce que cela « *facilite énormément la prise de décision* ».

En ce qui concerne la sensibilisation des évaluateurs à l'impact de l'évaluation de la performance sur les autres activités RH, celle-ci s'effectue de diverses manières. Tout d'abord, le directeur RH nous a expliqué que les évaluateurs y étaient essentiellement sensibilisés en raison de leur présence au comité de compétences, et qu'ils ont conscience de ses répercussions au niveau de la rémunération et de la formation. Le coordonnateur nous a confirmé que l'existence du comité a une part importante dans cette sensibilisation, mais que la plus déterminante revient aux relations qu'ils entretiennent avec les employés « *sur le plancher* ». En effet, selon lui, ce sont ces relations qui les sensibilisent le plus aux conséquences de l'évaluation de la performance sur les politiques RH, concernant notamment l'impact pécuniaire de l'ÉP.

Enfin, la présence du comité joue un rôle important dans un aspect relatif à la perception des évaluateurs envers cette activité. Le directeur RH a souligné que ces derniers ont conscience de l'importance qu'accorde la direction à l'ÉP, car celle-ci leur met une énorme pression afin que toutes les évaluations soient correctement effectuées et complétées à temps (voir partie suivante : autres paramètres déterminants). Dans cette perspective, un élément du fonctionnement du comité est déterminant : il s'agit de la première question relative à la satisfaction des membres du comité quant à la qualité de l'évaluation. Ainsi conditionnés, les évaluateurs doivent remplir le formulaire de manière à faire ressortir une information claire et appropriée pour la prise de décision consécutive à ce processus. L'évaluateur nous a exprimé sa certitude concernant l'importance de l'évaluation de la performance pour la direction en raison de l'implication du comité de compétences: « *ça leurs tient à cœur* ».

### **3) Autres paramètres déterminants :**

De la même manière que pour l'établissement A, nous présenterons dans cette partie les autres paramètres de ce système qui sont déterminants pour l'évaluation de la performance : la période d'exercice de l'ÉP, la nature du processus, la durée totale de l'entrevue, le mode de traitement de l'information, et la prise en compte des contraintes de performance.

La période de l'année à laquelle s'effectue l'évaluation de la performance est celle de janvier à décembre, et est synchronisée avec les boni et les augmentations salariales (en cas de changement de classe) de fin d'année.

De plus, le processus d'évaluation de la performance est de nature continue. En effet, les entrevues de performance sont effectuées de janvier à mars. Puis à la fin du mois d'août, les coordonnateurs reçoivent une copie des objectifs des employés pour en faire un suivi formel. En décembre, le comité des compétences se réunit alors, constate l'atteinte des objectifs pour chacun des employés, et statue sur une

possible augmentation (le cas échéant) et le montant du bonus annuel. Par ailleurs, compte tenu de la politique de « porte ouverte », la rétroaction sur la performance est finalement permanente.

Concernant les entrevues d'évaluation, le temps moyen requis par entrevue est de 1h30./1h45. (dont 1 heure de préparation), et la préparation de l'ensemble des entrevues dure environ un mois. Selon le coordonnateur, cette période d'un mois permet d'être équitable avec les employés. En effet, le temps de préparation d'une heure pour les entrevues individuelles permet d'élaborer un plan de développement personnalisé pour chaque employé pour l'année à venir. De plus, l'évaluateur peut comparer les résultats de tous les travailleurs dont il a la charge, et ainsi fournir une information juste sur la performance de chacun. Selon lui, cette période permet d'éviter ou encore parfois d'anticiper les réactions d'employés qui se comparent avec d'autres travailleurs, et estiment être lésés dans le processus.

Par ailleurs, le traitement de l'information est de type manuel dans l'entreprise B, ce qui n'a pas d'incidence sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance selon le directeur des ressources humaines. Cette information est accessible au supérieur immédiat, aux membres de la direction, au personnel des ressources humaines, et par conséquent aux membres du comité de compétences.

Finalement, il n'y a pas de prise en compte des contraintes de performance pour les employés horaires dans l'usine B, suivant les directives de la compagnie à laquelle appartient l'établissement.

#### **D- TABLEAU DE JUSTIFICATION DES MODALITÉS D'ÉP CHOISIES -** **ÉTABLISSEMENT B:**

Nous proposons dans cette partie un tableau dont l'élaboration et la construction sont identiques à celles du tableau de résultats relatifs à l'établissement

A. Il s'agit ici aussi d'articuler les éléments présentés précédemment, soient les trois objectifs organisationnels en présence, et les modalités d'ÉP de l'établissement B.

De la même manière, les objectifs organisationnels d'ÉP de cet établissement ont orienté la nature et le rôle des modalités d'évaluation de la performance. En effet, ils ont amené la personne responsable de l'évaluation de la performance à configurer le système d'ÉP, de façon à ce que ces modalités constitutives apportent une information détaillée au comité de compétences, et permettent d'opérationnaliser les trois objectifs organisationnels de l'ÉP de l'établissement.

D'un point de vue pratique, ces paramètres influencent particulièrement chacun des objectifs organisationnels. Ces fonctions de support nous ont été expliquées par le directeur RH, et les résultats sont soumis dans ce tableau, en fonction de chacun des objectifs organisationnels d'ÉP de l'établissement B.

Tout comme dans le cas de l'usine A, nous avons tout d'abord présenté au directeur des ressources humaines un tableau, où il lui fallait cocher les cases représentatives d'un support opérationnel d'une modalité d'ÉP envers les objectifs organisationnels d'ÉP. Il lui était ensuite demandé de justifier ces cases. Pour ce faire, le directeur RH a effectué des regroupements et a expliqué le rôle de ces concentrations de modalités pour chacun des objectifs organisationnels.

C'est pourquoi les sections du tableau suivant ne sont pas régulièrement définies, et qu'elles sont également différentes de celles présentées dans le tableau récapitulatif de l'usine A. Ces justifications opérationnelles sont présentées dans le tableau IX.

Tableau IX : Justifications des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels d'EP – Établissement B

CATEGORIES DE MODALITES D'EP	INDICATEURS UTILISES	OBJECTIFS ORGANISATIONNELS DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE				Processus de dotation
		Développement professionnel des employés	Promotion et rémunération	Formation	Stratégie et développement organisationnels	
FORMAT DU FORMULAIRE (Analyse documentaire du formulaire d'EP)	1) Méthode GRS et GPO	Bilan complet du « savoir-faire » (compétences techniques) et du « savoir-être » (compétences comportementales) : promotion d'un développement exhaustif des compétences des employés: les critères de performance sont basés sur des énoncés clairs et adaptés à l'établissement	- Caractère déterminant pour la rémunération fixe et la bonification: identification des employés susceptibles d'être augmentés au regard de leur performance techniques et comportementales - Peu d'impact sur les promotions du fait de la petite taille de l'établissement	Élaboration d'un plan de formation adapté aux besoins identifiés dans l'établissement, avec intervention du comité des compétences	NON APPLICABLE	NON APPLICABLE
	2) 13 Critères de performance adaptés à l'établissement					
CRITERES DE L'EVALUATEUR (Entrevues de la direction RH et d'un coordonnateur)	3) Énoncés clairs accompagnant les critères de performance dans le formulaire d'EP	- Maîtrise du processus d'EP et implication de l'évaluateur directement issue de toutes ces modalités - Connaissance exacte des aspects sur lesquels le développement des compétences des employés doit s'orienter, au regard de leurs forces et faiblesses	- Caractère formel et équitable pour tout le monde des attributions d'augmentations salariales et de boni - But évaluateur : avoir le moins de plaintes possibles concernant la rémunération pour avoir plus de temps à consacrer à des actions utiles - Peu d'impact sur les promotions	Proximité et adéquation des évaluateurs permettant de cibler la formation appropriée en vue d'atteindre les objectifs individuels fixés et de développer les compétences des employés de production	NON APPLICABLE	NON APPLICABLE
	Supérieur immédiat au sein de l'établissement : chef d'équipe évaluant 20 employés					
DE L'EVALUATEUR (Entrevues de la direction RH et d'un coordonnateur)	Formation à l'interne des évaluateurs sur EP basée sur un livret et des outils d'entrevue	- Connaissance exacte des aspects sur lesquels le développement des compétences des employés doit s'orienter, au regard de leurs forces et faiblesses	- Caractère formel et équitable pour tout le monde des attributions d'augmentations salariales et de boni - But évaluateur : avoir le moins de plaintes possibles concernant la rémunération pour avoir plus de temps à consacrer à des actions utiles - Peu d'impact sur les promotions	Proximité et adéquation des évaluateurs permettant de cibler la formation appropriée en vue d'atteindre les objectifs individuels fixés et de développer les compétences des employés de production	NON APPLICABLE	NON APPLICABLE
	Sensibilisation à l'impact EP sur décisions administratives					
	Perception de l'importance de EP pour la direction					

( Suite) Tableau IX : Justifications des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels d'ÉP – Établissement B

CATEGORIES DE MODALITES	INDICATEURS ETABLISSEMENT	OBJECTIFS ORGANISATIONNELS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE			
		Développement professionnel des employés	Promotion et rémunération	Formation	Stratégie et développement organisationnels
CRITERES DE L'ÉVALUATEUR (SUITE)	Participation à l'élaboration du système ÉP	Cf. Case supérieure	Cf. Case supérieure	Cf. Case supérieure	
	Confiance des évaluateurs dans le système ÉP				
AUTRES PARAMETRES DETERMINANTS DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE (Entrevues de la directrice RH et d'un coordonnateur)	Période de l'année où s'effectue ÉP : Janvier-Décembre	NON APPLICABLE	Rémunération attribuée et synchronisée avec période évaluation : caractère continu de l'information issue de la performance, permettant d'élaborer un plan de formation en phase avec année d'exercice ÉP : formation révisée ou confirmée de manière individuelle au cours de la période	NON APPLICABLE	NON APPLICABLE
	Processus continu : 3 étapes dans le processus : - janvier / mars - août - décembre	Adaptation continue des mesures à prendre pour permettre à l'employé d'atteindre ses objectifs			
	Entrevue annuelle du salarié par le coordonnateur (1h.30/1h.45 dont 1h. de préparation et souplesse de rétroaction (politique établissement)	Explications claires des résultats passés, des objectifs à venir, des mesures mises à disposition des employés pour les attendre (lors des entrevues)	NON APPLICABLE	Explications claires des formations à suivre en vue de développer les compétences de l'employé	

## **E- ÉLÉMENTS CRITIQUES :**

Au fur et à mesure du déroulement des entrevues, sont ressortis divers éléments critiques concernant l'activité d'évaluation de la performance qui ne sont cependant pas intégrés au tableau précédent, car ils ne correspondent pas aux indicateurs du cadre opératoire de la variable dépendante. À un niveau politique, il s'agit de la présence du groupe international B et de sa philosophie de gestion. Puis, dans une perspective pratique, nous concluons cette présentation de l'entreprise B en exposant l'omniprésence du comité de compétences dans le processus d'ÉP.

### **1) La présence du groupe B et sa philosophie de gestion :**

L'appartenance à une firme multinationale et la prégnance de sa philosophie de gestion jouent un rôle déterminant dans la définition des politiques RH dans l'usine B.

En effet, même si l'établissement B est autonome en ce qui concerne l'opérationnalisation de ses politiques RH, ces dernières proviennent du groupe européen auquel il appartient. Comme nous l'a expliqué le directeur des ressources humaines, toutes les politiques RH doivent être en phase avec celles du groupe et sa philosophie de gestion. C'est cette présence corporative, et non les structures de production qui déterminerait les politiques RH dans l'établissement.

Nous remarquons, à un degré plus important que pour l'usine A, que la philosophie de gestion issue d'un groupe international a une influence considérable sur l'évaluation de la performance. En effet, il semble que la présence de cette variable soit encore plus significative dans ce cas que dans le premier, le directeur des ressources humaines nous ayant explicitement affirmé que les structures de production n'intervenaient pas dans la détermination des politiques RH de l'entreprise B.

## **2) Le comité de compétences :**

D'un point de vue pratique, le comité de compétences est indiscutablement un élément primordial dans l'usine B. En effet, il est l'organe indissociable de l'évaluation de la performance, car il traite l'information issue de cette activité RH.

Tout d'abord, les membres de ce comité examinent la qualité de l'évaluation de la performance de chaque dossier, et donnent leur aval pour la poursuite du processus. Puis, ils constatent les besoins de l'employé, qu'il s'agisse d'équipement, de délais plus importants, etc.

Ensuite, les membres du comité définissent le potentiel de développement de chaque employé, et définissent ses besoins de formation. Le comité de compétences évalue par la suite le niveau de performance de l'employé par rapport à celui de l'année précédente. Cette dernière étape est essentielle pour la rémunération. En effet, pour chaque employé, les membres vont émettre des recommandations pour l'évolution du salaire de base et pour le montant du bonus individuel.

Le comité de compétences est donc impliqué dans les trois objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, soient le développement professionnel des employés, la rémunération (et les promotions), et la formation. Il est un rouage central de ce processus.

Les résultats des deux établissements A et B ayant été présentés, il convient alors de les analyser, de vérifier les propositions de recherche, de les confronter avec la littérature, et de constater dans quelle mesure le modèle théorique initial sera modifié.

## **CHAPITRE 4 – ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Nous procéderons dans ce quatrième chapitre à l'analyse et à la discussion des résultats de notre recherche. Dans cette perspective, nous étudierons ces résultats pratiques à la lumière du cadre conceptuel et de la revue de littérature. Nous confronterons ainsi les données recueillies aux propositions de recherche et à la littérature usitée afin de compléter notre modèle théorique. En effet, en regard de notre problématique, nous avons élaboré un modèle simple qui tendra à évoluer suite à la vérification de ces propositions de recherche. Toutefois, compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche et du nombre restreint d'études de cas, la portée théorique de cette analyse sera relativement limitée, notre objectif premier étant la prospection et la proposition de nouvelles pistes de recherche.

Pour ce faire, nous étudierons séparément les deux phases du modèle théorique. En effet, étant donné leur nature différente et le nombre des propositions de recherche respectives, il nous semble plus approprié de les étudier consécutivement.

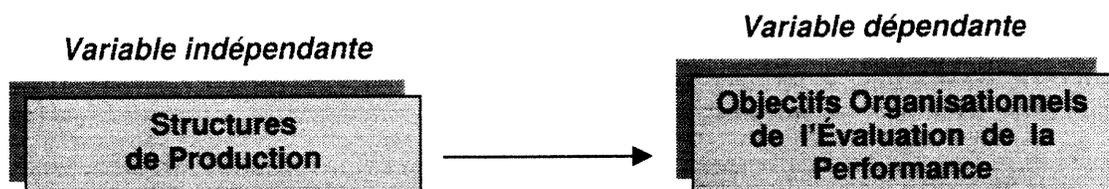
Ainsi, la première partie de ce chapitre est consacrée à l'étude de la première phase du modèle théorique, soit l'influence des structures de production sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. Nous procéderons ainsi à l'analyse et à la discussion du volet stratégique de cette étude, et effectuerons les premières modifications de notre modèle.

Nous analyserons ensuite la seconde phase d'ordre opérationnel, et élaborerons une discussion de ces conclusions par rapport à la littérature utilisée pour chacune des propositions de recherche. Nous exposerons finalement une discussion globale de ces données et un modèle remanié à la lumière de l'ensemble des résultats de cette étude.

## **I- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA PHASE 1 DU MODÈLE THÉORIQUE :**

Cette partie a pour but de confronter les résultats des études de cas à la proposition de recherche issue de la première phase du modèle théorique. À titre de rappel, nous exposons la phase 1 du modèle de départ, relative au volet stratégique de notre étude.

**Figure 2 :** Phase 1 du modèle théorique initial



Notre unique proposition de recherche à cette première phase renvoie à la théorie de contingence et à la gestion stratégique des ressources humaines. Elle est primordiale dans notre contexte d'étude, car elle permet d'introduire la seconde phase du modèle théorique.

**Proposition 1:** Les structures de production influencent les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance.

Le cadre théorique étant de nouveau exposé pour cette phase du modèle, nous allons procéder à l'analyse puis à la discussion des données recueillies en entreprise, pour finalement exposer les premières modifications de notre modèle théorique.

### **A- ANALYSE DE LA PROPOSITION P.1 :**

Afin de procéder à l'analyse de la première proposition de recherche de notre étude, nous la confronterons tout d'abord aux résultats recueillis dans l'établissement A, puis aux données de l'établissement B. Nous effectuerons ensuite une analyse comparative de ces résultats qui constituera une base préparatoire pour la discussion conséquente.

#### **1) Établissement A :**

Concernant l'établissement A et ses structures de production de sur mesure de masse, il semblerait de prime abord que la première proposition de recherche soit vérifiée. En effet, conformément à la théorie de contingence et à la gestion stratégique des ressources humaines, la directrice des ressources humaines nous a explicitement indiqué que ces structures flexibles de production influencent les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, dans le but de favoriser le développement des compétences des employés.

Toutefois, il ressort de cette étude de cas un facteur indépendant des structures de production qui particularise les politiques RH influencées par l'évaluation de la performance. Effectivement, la directrice RH nous a désigné un second facteur influençant les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance : il s'agit de la philosophie de gestion du groupe auquel appartient l'établissement, axée sur le développement professionnel des employés et la gestion de la performance.

La directrice des ressources humaines nous a ainsi indiqué que les cinq objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance sont influencés par les structures de production et la philosophie de gestion de l'entreprise. Ces objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance sont le développement professionnel des employés, la rémunération (et à une moindre importance les promotions), la formation, la stratégie et le développement organisationnels, et la dotation. Elle nous a par ailleurs expliqué qu'ils sont synergiques et qu'ils doivent essentiellement soutenir le développement des compétences des employés de production.

Ainsi, l'objectif organisationnel « développement professionnel des employés » vise à développer les compétences techniques et comportementales des ouvriers, conformément à la philosophie de gestion de l'entreprise et de manière à optimiser les structures de production de sur mesure de masse. Le second objectif « rémunération et promotions » consiste à rémunérer et accorder des promotions aux employés d'usine en regard de ces compétences grâce à des programmes de rémunération adaptés. Le troisième objectif a trait à la « formation » et doit permettre d'identifier les forces et faiblesses des employés de production, déterminer le plan de formation adéquat en vue de soutenir le développement de compétences de ces ouvriers. Le quatrième objectif organisationnel de l'évaluation de la performance « validation du processus de dotation » vise à établir un parallèle précis entre les critères utilisés lors du processus de recrutement/sélection et les critères de performance de l'ÉP. Cet objectif vise par conséquent à embaucher des candidats pour lesquels le développement des compétences en entreprise soit minimal et le plus rapide par rapport aux exigences du poste. Enfin, le dernier objectif organisationnel de l'ÉP « stratégie et développement organisationnels » est également lié au développement des compétences qui doit permettre de soutenir le plan d'affaire sur des échéances de court, moyen et long termes.

Au regard des cinq objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance de l'établissement A, il nous semble qu'ils sont en effet synergiques

parce que centrés autour du développement des compétences des employés de production. Il nous semble par ailleurs que cette politique de développement des compétences est une conséquence directe des structures flexibles de production de sur mesure de masse, dans lesquelles les ouvriers les plus productifs sont les plus compétents et polyvalents. Ce constat concorde avec la littérature relative au sur mesure de masse, Pine, Victor et Boynton (1993) ayant indiqué que ces structures flexibles de production impliquent une configuration organique du travail avec des ouvriers fortement qualifiés et polyvalents. Par ailleurs, nous avons établi conformément aux définitions et exigences de Simard et Brossard (1990) et Rondeau (1999) que le sur mesure de masse pouvait être considéré comme une nouvelle forme d'organisation du travail. Selon ces définitions, les ouvriers assument les activités de planification, d'exécution et de contrôle de leur travail, nécessitant ainsi le développement de nouvelles compétences par rapport à un travail en contexte de production standardisée.

Nous tenons à souligner que Pine, Victor et Boynton (1993) ont également évoqué l'importance d'une culture d'entreprise favorisant le développement des compétences des employés en contexte de sur mesure masse. En effet, comme il existe une incertitude quant aux produits qui seront commandés, les ouvriers doivent être aptes à répondre à ces commandes différenciées. Ainsi, la philosophie de gestion de l'établissement A correspond en tous points aux éléments précités, et influence elle aussi les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance.

En définitive, la première proposition de recherche P.1 est vérifiée pour l'établissement A : les structures de production influencent les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance qui doivent favoriser le développement des compétences des ouvriers, afin d'optimiser les structures de production de sur mesure de masse. Cette validation est par ailleurs complétée par d'autres données recueillies dans cette usine, la directrice RH ayant insisté sur l'incidence de la philosophie de gestion de l'entreprise sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance.

## 2) Établissement B :

Nonobstant les structures de production standardisée de l'établissement B et son rôle d'établissement-témoin, la proposition 1 n'est pas vérifiée puisque le directeur des ressources humaines de cet établissement nous a indiqué que les structures de production n'ont pas influencé le choix des objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance.

La présence d'un système d'ÉP s'explique selon lui par la philosophie de gestion de l'entreprise-mère qui prône le développement des compétences des employés. Lors de son entrevue, il nous a indiqué à ce sujet qu'un établissement avec des structures similaires de production pourrait avoir des politiques de ressources humaines beaucoup plus élémentaires, et être dépourvue de programme élaboré d'évaluation de la performance individuelle. Le point de vue de notre interlocuteur peut être justifié par les travaux de Pine, Victor et Boynton (1993) concernant l'organisation mécaniste du travail en contexte de production standardisée. Selon ces derniers, les emplois de fabrication dans des structures de production standardisée sont fortement compartimentés, et les employés n'ont qu'à exécuter les tâches préétablies par les ingénieurs et les gestionnaires. De cette manière, un établissement doté d'une organisation mécaniste du travail pourrait tout à fait se passer d'un programme de développement des compétences.

Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance de l'établissement B sont au nombre de trois : le développement professionnel des employés, la formation, et finalement la rémunération et les promotions. À ce sujet, le directeur des ressources humaines nous a expliqué que les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance sont axés sur le développement des compétences techniques (« savoir-faire ») et comportementales (« savoir-être »), et que cette politique provient de la philosophie de gestion de l'entreprise-mère. Bien que l'organisation du travail soit de type mécaniste dans l'établissement B, ces politiques de ressources humaines et l'attribution de projets spéciaux aux

coordonnateurs soutiennent le développement des compétences des ouvriers, dans les limites de fonctions et de responsabilités que peuvent conférer les postes de production. D'ores et déjà, il semblerait que c'est effectivement la philosophie de gestion d'entreprise et non les structures de production qui influence les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance.

Le directeur des ressources humaines a de plus insisté sur le rôle central du comité de compétences dans la promotion et le succès du développement des compétences des employés de production, assurant de fait l'opérationnalisation de cette politique.

Donc, la première proposition de recherche n'est pas vérifiée pour l'établissement B : les structures de production n'influencent pas les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance dans cette usine.

### **3) Analyse comparative des deux établissements:**

Suite aux résultats présentés dans le chapitre précédent, il apparaît que les structures de production des entreprises A et B correspondent respectivement à des contextes de sur mesure de masse et de production en série. Ces structures de production différenciées devraient remplir les exigences préliminaires à la phase 2 de notre modèle théorique, soit la vérification de l'influence des structures de production sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance.

Cependant, compte tenu de l'analyse des résultats dans les deux établissements de la phase 1 du modèle théorique, il semblerait que notre étape préliminaire ne soit pas vérifiée puisque ces différentes structures de production sont associées à des objectifs organisationnels de l'ÉP qui sont pour l'essentiel très similaires. Par conséquent, l'analyse relative à la seconde phase du modèle est affectée.

## **B- DISCUSSION DE P.1 :**

Au regard de la théorie de contingence et de la littérature afférente à la gestion stratégique des ressources humaines, ce sont les structures organisationnelles (dont les structures de production), la mission et la stratégie de développement d'une entreprise qui influencent la planification stratégique des ressources humaines (Guérin et Wils 1989, 1992; Barrette et Ouellette 2000). Dans cette perspective, les structures de production standardisée de l'établissement B devraient avoir influencé les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance de façon à ce qu'ils soient différents de ceux qui caractérisent l'établissement A. Toutefois, le directeur des ressources humaines nous a clairement indiqué que l'incidence relative aux politiques RH de l'évaluation de la performance découlent de la philosophie de gestion de l'entreprise et n'est pas influencée par les structures de production.

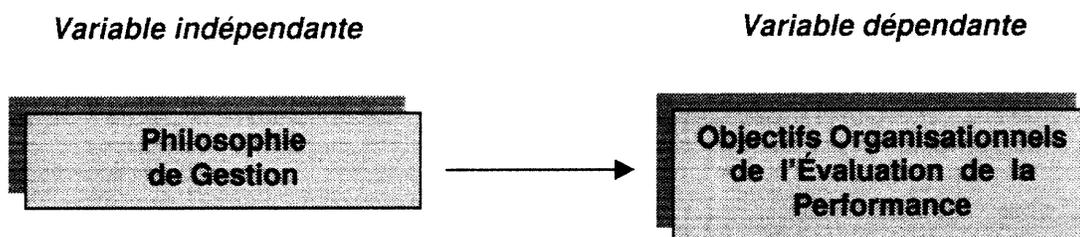
Ainsi, malgré les variations identifiées entre les structures de production des deux établissements, il n'y a pas de différence significative entre leurs objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. En effet, en dépit de la nature contrastée des structures productives, les objectifs organisationnels de l'ÉP sont semblables (développement professionnel des employés, formation, rémunération et promotions), contrairement à nos attentes initiales de l'analyse de la première proposition de recherche.

Ce constat nous incite à penser que la variable explicative de la convergence des objectifs organisationnels de l'ÉP est la philosophie de gestion. À cet effet, la situation de l'établissement B offre un contre-exemple empirique de la théorie de la contingence postulant l'influence des structures de production sur les objectifs organisationnels de l'ÉP. Cette relation pourrait être plus complexe que celle exposée par plusieurs auteurs de renom (Landy et Farr 1980, 1983; Guérin et Wils 1989, 1992; Bernardin et Beatty 1984), stipulant que les structures organisationnelles, la mission et la stratégie d'entreprise influencent conjointement la planification stratégique des ressources humaines. Il nous semble que l'absence de lien entre les

structures de production et les objectifs organisationnels de l'ÉP dans l'établissement B nuance cette incidence conjointe (à trois variables) et permettrait de situer à quel niveau (stratégique ou opérationnel) intervient chacune des variables indépendantes identifiées dans la littérature de la gestion stratégique des ressources humaines.

Étant donné que l'influence de la philosophie de gestion ressort également de l'étude de l'entreprise A, nous postulons pour la suite de cette étude que la philosophie de gestion influence les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. À la lumière de l'analyse et de la discussion de la première proposition de recherche, nous proposons la première reformulation de notre modèle théorique, relative à sa première séquence causale.

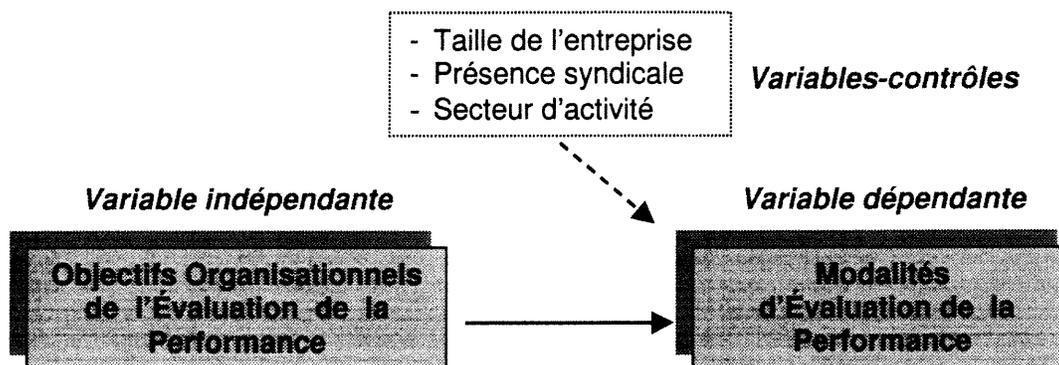
**Figure 3 :** Phase 1 modifiée - modèle théorique



La première partie de notre modèle ayant été reformulée à la lumière des résultats recueillis dans les établissements A et B, nous pouvons poursuivre notre étude et débiter l'analyse et la discussion des résultats vis-à-vis des propositions de recherche de la seconde phase du modèle.

## **II- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA PHASE 2 DU MODÈLE THÉORIQUE :**

La seconde phase du modèle a une portée beaucoup plus opérationnelle que la première. Dans la perspective de l'influence de la philosophie de gestion sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, il s'agit maintenant d'étudier l'incidence de ces derniers sur les modalités d'ÉP.

**Figure 4 :** Phase 2 du modèle théorique initial

En effet, en fonction des objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, les directeurs des ressources humaines de chaque établissement ont respectivement déterminé les modalités de l'évaluation de la performance, de manière à ce qu'elles permettent d'opérationnaliser les objectifs organisationnels de l'ÉP. Toutefois, comme nous n'avons pu établir de lien entre les structures de production et les objectifs organisationnels de l'ÉP, nous tenterons de vérifier dans l'analyse des prochaines propositions de recherche s'il n'y a pas d'incidence directe de celles-ci sur les modalités d'ÉP.

**Proposition 2:** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les modalités d'évaluation de la performance.

Afin d'étudier l'incidence des objectifs organisationnels sur chacune des modalités d'évaluation de la performance que nous avons identifiées, nous avons décomposé cette deuxième proposition en sept sous-propositions (P2.1 à P2.7), chacune étant relative à une modalité particulière de l'évaluation de la performance.

**P2.1 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent la méthode agencant le formulaire d'évaluation.

**P2.2 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les critères de performance.

**P2.3 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les standards de performance.

**P2.4 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les critères de l'évaluateur.

**P2.5 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les paramètres liés au « temps » de cette dernière.

**P2.6 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent le traitement de l'information issue de cette dernière.

**P2.7 :** Les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent la prise en compte de contraintes de performance.

Nous procéderons à l'analyse et à la discussion de chacune des sous-propositions de recherche, en vue de modifier la partie du modèle théorique relative à la phase 2 et d'amorcer la discussion globale des résultats dans la dernière partie de ce chapitre.

#### **A- ANALYSE ET DISCUSSION DES SOUS-PROPOSITIONS P2.1, P2.2, et P2.3:**

Au regard des résultats issus des études de cas, il est apparu que les trois modalités de l'ÉP constitutives du formulaire (méthodes d'évaluation, critères et standards de performance) étaient considérés comme indissociables par les directeurs RH, qui ont justifié le format du formulaire de manière globale.

##### **1) Analyse des sous-propositions P2.1, P2.2, et P2.3 :**

Suite à ce que nous venons de souligner, les sous-propositions P2.1, P2.2, et P2.3 seront par conséquent analysées ensemble. Nous allons tout d'abord analyser les résultats relatifs au format du formulaire d'évaluation de la performance de l'établissement A, puis ceux de l'usine B, pour finalement les comparer.

a) Établissement A :

Tout d'abord, la directrice des ressources humaines nous a expliqué que les cinq objectifs organisationnels d'ÉP (le développement professionnel des employés, la rémunération et les promotions, la formation, la stratégie et le développement organisationnels, et enfin la validation du processus de dotation) ont été déterminants pour le format du formulaire d'évaluation de la performance de l'établissement A. À cet effet, pour permettre l'opérationnalisation des objectifs organisationnels de l'ÉP, le formulaire d'évaluation de la performance est conçu suivant une approche hybride constituée d'une partie « Gestion Par objectifs » et d'une échelle graphique basée sur les comportements (BARS).

Nous avons étudié ces méthodes d'évaluation à la lumière du tableau de Bernardin et Beatty (1984), et il apparaît que les méthode BARS 2 ( BARS appuyée par les incidents critiques) et GPO sont relativement bien cotées pour les cinq objectifs en présence.

Effectivement, sur une échelle de « a » à « f » représentant l'utilité décroissante d'une méthode pour un objectif organisationnel de l'ÉP, Bernardin et Beatty (1984) ont attribué la note « b » à la méthode BARS 2 pour le développement des employés, la rémunération et les promotions, et la validation du processus de dotation, et la note « a » pour la formation, et la stratégie et le développement organisationnels. Ces notes sont les meilleures possibles pour la satisfaction des cinq objectifs organisationnels en présence. Par ailleurs, selon la même échelle de notation, la Gestion Par Objectifs est la méthode la plus utile pour la formation, et pour la stratégie et le développement organisationnels ( scores de « A »).

En définitive, compte tenu des méthodes étudiées par Bernardin et Beatty (1984), les cinq objectifs organisationnels de l'ÉP influencent les méthodes constitutives du formulaire d'évaluation de la performance de l'établissement A, et la combinaison de ces dernières s'avère la plus adaptée pour opérationnaliser ces politiques particulières de ressources humaines.

Ensuite, les critères de performance sont nombreux (un minimum de vingt-deux) et adaptés aux exigences de l'établissement A suivant les recommandations des superviseurs. En effet, les dix-neuf critères de la méthode BARS 2 ont été choisis conjointement par les superviseurs et la directrice des ressources humaines, de manière à répondre aux exigences des structures de production et à la philosophie de gestion de l'entreprise : *Santé-Sécurité au Travail* (attitude en SST, port de l'équipement de sécurité), *Comportement Professionnel* (assiduité et ponctualité, planification et organisation du travail, analyse et évaluation, prise de décision et application, autonomie, communication écrite et orale, créativité et innovation, leadership, lecture et interprétation de documents techniques ou administratifs, support technique), et *Valeurs Organisationnelles* (confiance, excellence, optique client, travail d'équipe, équité, flexibilité plaisir). D'autre part, les superviseurs doivent déterminer un minimum de trois objectifs annuels pour chaque employé de production, devant être en conformité avec le développement du plan d'affaire et la philosophie de gestion de l'entreprise.

Les critères de performance du formulaire de l'établissement A sont donc représentatifs de la volonté de la direction de favoriser un développement spécifique des compétences de ses employés de production, en fonction de ses structures de mesure de masse. Il serait ainsi cohérent d'affirmer que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent les critères de performance.

Enfin, concernant la partie BARS 2, les standards de performance sont basés sur des définitions claires de comportements spécifiques à l'établissement, que les superviseurs peuvent retrouver à la fois dans le formulaire et le « guide de l'évaluateur ». De plus, les cotes « 1 », « 3 » et « 5 » (la valeur « 5 » traduisant le comportement le plus performant) correspondent aux comportements qui servent de référence aux superviseurs pour l'attribution d'une note à chacun des critères de performance de la partie BARS 2. Ce format de notation provient en fait de la méthode BARS 2, dont le principe de fonctionnement revient à déterminer un certain nombre de niveaux de performance pour chacune des dimensions évaluées, et

attribuer une note à chacun de ces niveaux. Par ailleurs, l'octroi d'une cote pour les critères de performance de la partie GPO suit également une échelle de « 1 » à « 5 », et dépend de la nature de l'objectif, de son indice de mesure et des outils de contrôle dont disposent les superviseurs. À cet égard, la condition *sine qua none* d'attribution d'objectifs aux employés de production demeure la présence d'indices de mesures et d'outils de contrôle. Ainsi, le calcul de la cote globale est uniquement basé sur des critères de performance notés de « 1 » à « 5 », ce qui facilite cette opération mathématique dont 40% du résultat final représente l'atteinte des objectifs par les employés d'usine (partie GPO), 20% la santé-sécurité au travail, 20% le comportement professionnel, et finalement 20% relève de l'adhésion aux valeurs organisationnelles.

La notation croissante du niveau de comportement de « 1 » à « 5 » et le calcul de la cote globale sont ne pas directement influencés par les objectifs organisationnels, même s'ils occupent cependant une place importante dans le processus d'évaluation de la performance. Selon nous, ils ne traduisent pas une signification manifeste des objectifs organisationnels de l'ÉP, mais plutôt un principe de calcul permettant de quantifier exactement les divers niveaux de performance relatifs aux critères de performance spécifiques à l'établissement, eux-mêmes agencés suivant des méthodes d'évaluation directement influencées par les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. Finalement, les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent indirectement les standards de performance par le biais de la méthode d'évaluation de la performance, et dans le sens où ces derniers contribuent à l'opérationnalisation du traitement de l'information issue de l'ÉP.

D'un point de vue pratique, nous présentons les justifications de la directrice des ressources humaines concernant l'impact opérationnel du format de ce formulaire sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, au moyen du tableau VI « Justifications des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels d'ÉP – Établissement A ». Nous exposerons des résultats pratiques

démontrant l'influence des modalités d'évaluation de la performance sur les activités RH liées à l'évaluation de la performance (volet opérationnel des objectifs organisationnels de l'ÉP).

Ainsi, la directrice RH nous a expliqué que le format du formulaire d'ÉP de l'établissement A permet, relativement au développement professionnel des employés, de promouvoir un développement exhaustif des compétences techniques et comportementales des employés de l'usine car les critères de performance sont à la fois significatifs des structures de production et de la philosophie de gestion de l'entreprise, et les standards sont basés sur des définitions spécifiques de résultats et de comportements attendus de la part des employés. Dans un deuxième temps, elle nous a expliqué que pour la rémunération et les promotions, le formulaire est l'outil qui permet l'identification des employés susceptibles d'être promus et/ou augmentés au regard de leurs performances techniques et comportementales. Concernant la formation, il permet l'identification des forces et faiblesses techniques et comportementales des employés de production, et l'élaboration d'un plan de formation adapté aux besoins identifiés dans l'établissement. Par ailleurs, le format du formulaire d'ÉP soutient le plan d'affaire grâce à la partie Gestion Par Objectifs et la détermination d'objectifs individuels en rapport avec ceux de la compagnie, et bénéficie donc à la stratégie et au développement organisationnels. Finalement, le processus de dotation est validé par l'évaluation de la performance, dans le sens où il existe des similitudes entre les critères de performance du formulaire et ceux utilisés lors du processus de dotation, et l'activité d'ÉP permet finalement de constater si le candidat embauché possède effectivement les compétences exigées pour le poste qu'il occupe.

Ces justifications appuient nos conclusions d'un point de vue opérationnel : la conception du formulaire d'évaluation de la performance de l'établissement A semble permettre toutes ces applications relatives aux objectifs organisationnels de l'ÉP. Après avoir étudié les cinq objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, les modalités d'ÉP relatives au formulaire et le « Tableau combiné des

objectifs organisationnels et des méthodes d'évaluation de la performance » de Bernardin et Beatty (1984), le format du formulaire de l'établissement A optimise l'information issue de l'évaluation de la performance.

En conclusion de cette section, nous soumettons que dans l'établissement A les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance ont effectivement influencé les modalités d'ÉP relatives au formulaire. Nous basons cette affirmation essentiellement sur le tableau de Bernardin et Beatty (1984) dont l'étude nous indique que, compte tenu des objectifs organisationnels de l'ÉP en présence, les méthodes agencant le formulaire sont les plus susceptibles de permettre l'opérationnalisation des objectifs organisationnels précités.

b) Établissement B :

Le directeur des ressources humaines nous a indiqué que les trois objectifs organisationnels de l'ÉP de l'entreprise B sont le développement professionnel des employés, les promotion et la rémunération, et la formation, et qu'ils sont directement impliqués dans le fonctionnement du comité de compétences. Selon notre interlocuteur, ils ont influencé le format du formulaire d'évaluation de la performance.

Tout d'abord, le formulaire d'évaluation de la performance est composé dans sa majeure partie d'une échelle conventionnelle d'évaluation ou Graphic Rating Scale (GRS), à laquelle se combine une partie sommaire de Gestion Par Objectifs (GPO). À la lumière du tableau de Bernardin et Beatty (1984), la méthode GRS obtient la note de « c » pour les trois objectifs organisationnels de l'ÉP en présence (développement professionnel des employés, formation, rémunération et promotions). Ainsi, sur une échelle décroissante d'utilité de « a » à « f », cette méthode n'est peut-être pas la plus adaptée pour opérationnaliser les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. Nous considérons néanmoins que cette note « c » représente tout de même une valeur significative de l'influence des

objectifs organisationnels de l'ÉP sur la méthode d'évaluation de la performance GRS. À l'inverse, la partie GPO est cotée par l'indice « A » pour la formation, ce qui constitue la meilleure note possible pour cet objectif organisationnel. Cependant, nous tenons à signaler que les deux objectifs fixés dans cette partie GPO sont en pratique un prolongement de la partie GRS, car ces objectifs reprennent les thèmes de deux critères de performance (*Objectifs opérationnels* ou *Objectifs de développement*) sur lesquels les employés doivent plus particulièrement se concentrer durant la période d'évaluation. À cet égard, nous estimons que la note de « A » pour l'objectif organisationnel « formation » n'est peut-être pas aussi appropriée qu'il n'y paraissait, car il semble que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent les méthodes d'évaluation de la performance sans toutefois optimiser l'opérationnalisation des trois objectifs organisationnels en présence.

Concernant les critères de performance de la méthode GRS, ceux-ci sont au nombre de treize et se subdivisent en deux parties : la première étant relative aux *Objectifs Opérationnels* ou « savoir-faire » (tâches de la fonction, quantité de travail, qualité de travail, respect des délais) et la seconde aux *Objectifs de Développement* ou « savoir-être » (maîtrise et utilisation des connaissances professionnelles utiles, organisation du travail, respect des structures et des règles de fonctionnement, esprit d'équipe, attitude positive, souplesse et adaptation, communication et capacité d'écoute, autonomie, créativité). Par ailleurs, comme nous l'avons spécifié auparavant, les deux objectifs fixés dans la partie GPO sont deux des objectifs de développement ou opérationnels sur lesquels les employés doivent se concentrer durant la période d'évaluation de la performance: ces critères sont donc similaires à ceux de la partie GRS. Il nous semble donc que les critères de performance de l'établissement B sont adaptés pour soutenir un développement spécifique des compétences des ouvriers, limité par les responsabilités et fonctions qu'assument les employés de production dans ces structures de production standardisée. De ce fait, il serait cohérent d'avancer que les trois objectifs organisationnels de l'ÉP influencent les critères d'évaluation de la performance, au même titre que les structures de production.

Enfin, les standards de performance sont influencés par l'échelle de notation inhérente à la méthode conventionnelle d'évaluation. Tout comme dans le cas de l'établissement A, nous considérons que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent indirectement les standards de performance par le biais de la méthode d'évaluation. Nous tenons à préciser qu'il n'y a pas de calcul de cote globale suite à l'évaluation de la performance, et que le comité de compétences intervient à cette étape de traitement de l'information issue de l'ÉP. Nous reviendrons plus spécifiquement sur ce sujet lors de l'analyse et de la discussion de la sous-proposition de recherche P2.6 relative au traitement de l'information issue de l'évaluation de la performance.

En ce qui concerne le volet pratique, nous utiliserons le tableau VII « Justifications des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels de l'ÉP – Établissement B » pour exposer l'impact opérationnel du format du formulaire sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance. Une fois complété, le formulaire dresse selon le directeur des ressources humaines un bilan complet du « savoir-faire » (compétences techniques) et du « savoir-être » (compétences comportementales), mesures indispensables au développement professionnel des employés. En effet, selon lui, les critères de performance sont basés sur des énoncés clairs et adaptés à l'établissement, permettant de promouvoir un développement exhaustif des compétences des ouvriers. Concernant la formation, l'information contenue dans le formulaire doit permettre au comité de compétences d'élaborer un plan de formation adapté aux besoins identifiés dans l'usine. Enfin, l'information issue du formulaire adopte un caractère déterminant pour la rémunération fixe et le bonus individuel. En effet, elle permet d'identifier les employés susceptibles d'être augmentés. De plus, selon notre interlocuteur, cette information n'a que peu d'impact sur les promotions compte tenu de la petite taille de l'établissement. Nous considérons néanmoins que l'information issue de l'ÉP est importante pour les promotions, du fait que le changement de famille de tâches est attribué par le biais de l'évaluation de la performance et du suivi des quatre dernières années du dossier de l'employé par le comité de compétences.

Nous considérons que les explications données par le directeur des ressources humaines confirment que le formulaire d'évaluation de la performance de l'établissement B est un élément déterminant dans l'opérationnalisation des objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance.

Nous concluons cette section en soulignant l'influence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur le format du formulaire d'évaluation de la performance. Nous nous basons principalement sur le tableau de Bernardin et Beatty (1984) pour valider cette proposition de recherche. En effet, nous avons pu observer que la méthode GRS employée dans l'établissement B obtient la cote de « c » (sur une échelle d'utilité décroissante de « a » à « f ») pour les trois objectifs organisationnels en présence, ce qui constitue selon nous un indice significatif de cette incidence.

c) *Analyse comparative des deux établissements :*

À la lumière des deux sections précédentes, il nous apparaît que dans chaque établissement, les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent les modalités d'évaluation de la performance relatives au format du formulaire. Nous avons en effet pu conclure que les méthodes d'évaluation, les critères et les standards de performance sont influencés par les objectifs organisationnels de l'ÉP dans chacun des établissements. Ainsi, les sous-propositions P2.1, P2.2 et P2.3 sont validées. De plus, d'après le tableau de Bernardin et Beatty (1984), nous avons constaté que la méthode GRS employée dans le formulaire de l'établissement B ne semble pas autant optimiser l'opérationnalisation des objectifs organisationnels que la combinaison GPO-BARS 2 du formulaire d'évaluation de l'usine A.

Cependant, après une analyse comparative du format des deux formulaires, nous avons pu constater que ces derniers comportent certaines différences qui pourraient s'expliquer par les structures contrastées de production dans ces deux établissements.

## 2) Discussion des sous-propositions P2.1, P2.2 et P2.3 :

Les différences entre les deux formats de formulaire d'évaluation ne semblent pas considérables au premier abord. En effet, si l'on considère les méthodes d'évaluation employées dans chacun des formulaires, nous pouvons constater que le formulaire de l'établissement A combine la Gestion Par Objectifs et une méthode BARS 2 (méthode BARS appuyée par les incidents critiques), et celui de l'établissement B est composé d'une première partie GRS et d'une seconde basée sur la GPO.

Comme nous l'avons observé dans le premier chapitre, les méthodes BARS et GRS appartiennent toutes deux à la catégorie d'approches comportementales – échelles graphiques. À titre de rappel, les échelles basées sur le comportement (BARS) suivent le même type d'approche que les échelles conventionnelles d'évaluation (GRS), mais plutôt que de référer à des traits de personnalité, les critères de performance des BARS représentent des comportements observables de rendements efficace, moyen ou inefficace (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Petit et Haines 1994; Cleveland et Murphy 1995).

Cependant, nous constatons une différence importante provenant de l'utilisation de la méthode GPO dans les établissements A et B. Nous avons souligné la présence d'une partie sommaire de Gestion Par Objectifs dans le formulaire de l'établissement B, mais nous avons également mis en évidence qu'elle pouvait être assimilée à la partie GRS. Ainsi, les formats des formulaires apparaissent sous des jours différents.

Afin de cibler les sources de différences entre les deux formulaires d'évaluation, il nous semble primordial de revenir aux objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, et plus particulièrement au développement professionnel des employés. De plus, nous cherchons à identifier les variations à ce chapitre qui pourraient être associées aux structures de production des deux établissements.

Considérant l'influence de la philosophie de gestion, nous pouvons constater que les établissements étudiés ont tous deux des objectifs organisationnels de l'ÉP axés sur le développement des compétences des employés de production. De plus, la similitude entre trois des objectifs organisationnels de l'ÉP de l'établissement A et ceux de l'établissement B (développement des compétences des employés, formation, et rémunération et promotions) pourrait expliquer la proximité des méthodes d'évaluation employées dans chacun des formulaires d'ÉP, soit les méthodes BARS et GRS.

Parallèlement, les deux objectifs organisationnels de l'ÉP supplémentaires de l'établissement A, la validation du processus de dotation et la stratégie et le développement organisationnels vont dans le même sens. Le premier objectif additionnel est lié au développement professionnel des employés, car les candidats embauchés doivent être performants le plus rapidement possible, avec un développement minimal des compétences. À ce titre, cet objectif organisationnel de l'ÉP peut être inclus dans la justification relative à la méthode BARS et au développement des compétences. Le second est étroitement lié à une gestion globale de la performance de l'entreprise A. En effet, le soutien à la stratégie et au développement organisationnels permet d'expliquer l'utilisation de la Gestion Par Objectifs, car par ce biais, l'évaluation de la performance permet d'opérationnaliser les attentes de l'entreprise sous forme de missions individuelles (Beatty 1989) et de mesurer les contributions des unités et des employés au bon déroulement du plan d'affaire (Bernardin et Beatty 1984; Mohrman, Resnick-West et Lawler III 1989; Cascio et Thacker 1994). Ces exigences sont d'autant plus congruentes que le programme de rémunération de l'usine A fait état d'un bonus individuel (Incentive Compensation Program) et d'un programme d'actionnariat visant à favoriser l'intéressement individuel à la performance organisationnelle. Nous constatons donc que la principale différence entre les deux formulaires provient de la présence de la Gestion Par Objectifs, elle-même directement liée à la stratégie et au développement organisationnels.

Cependant, la nature et le nombre de critères de performance de chaque formulaire permet de distinguer d'autres différences entre les deux formulaires, et de mieux saisir encore le rôle crucial du développement des compétences. En effet, le nombre et le type de critères de performance peuvent être associés au degré de complexité d'un programme de « développement des compétences des employés », suivant les compétences nécessaires pour optimiser chaque type de structures de production. Dans cette optique, les critères de performance seraient plus nombreux et plus détaillés dans un contexte de développement des compétences pour des structures de sur mesure de masse que dans un contexte identique en production standardisée. En effet, les responsabilités et les fonctions des ouvriers diffèrent suivant les structures de production et particulièrement selon l'organisation du travail (organique ou mécaniste). Il y a donc une relation entre les structures de production, et le nombre et la complexité des critères d'évaluation de la performance, d'autre part.

Dans nos études de cas, le nombre de critères de performance est de vingt-deux (au minimum) pour l'usine A et de treize pour l'usine B. D'autre part, dans une perspective relative à l'organisation du travail, les critères de performance du formulaire de l'établissement A sont axés sur des dimensions comme la *planification et l'organisation du travail, l'analyse et l'évaluation de problèmes, la prise de décisions et leur application*, tandis que ceux du formulaire de l'usine B relèvent du *respect des structures et des règles de fonctionnement, et la maîtrise et l'utilisation des connaissances professionnelles utiles*. De plus, dans le cas des structures de production en série de l'établissement B, nous avons déjà souligné que le développement des compétences des ouvriers est limité par les responsabilités fonctionnelles que peuvent conférer les postes de production en série, même si les employés de production ont récupéré en 1997 des responsabilités auparavant octroyées aux superviseurs. Ainsi, le nombre et la nature des critères de performance diffèrent suivant les formulaires d'évaluation des établissements A et B, et selon le programme de développement des compétences associées aux structures de production.

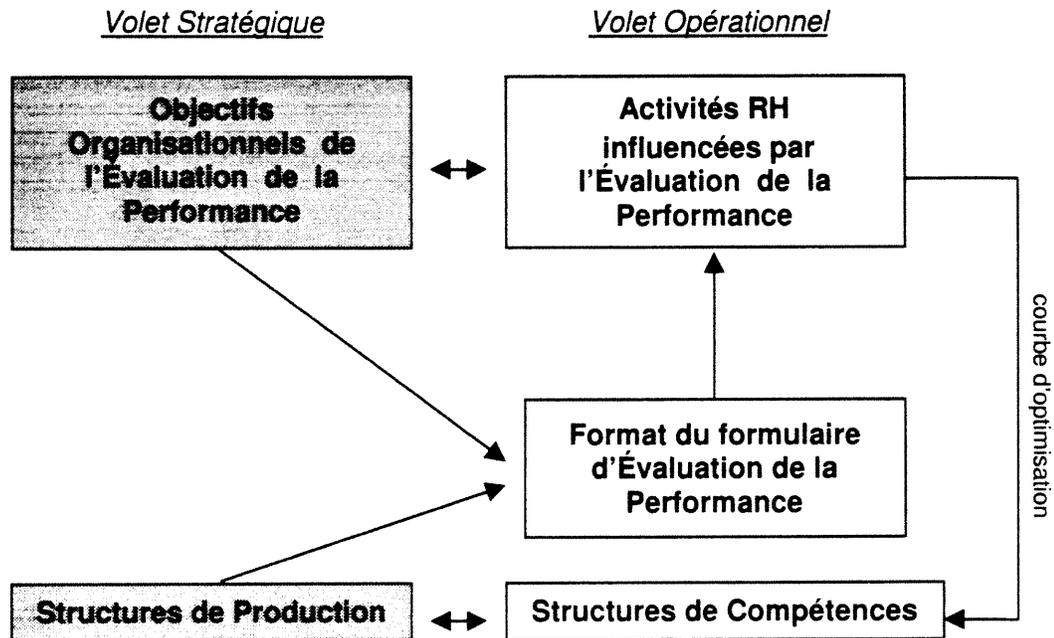
Cette constatation confirme la relation entre la philosophie de gestion et les objectifs organisationnels de l'ÉP par le biais du développement des compétences nécessaires aux structures de production en place, et met en évidence l'influence directe des structures de production sur le format final du formulaire d'évaluation de la performance.

Il demeure un dernier élément qui distingue les formats des deux formulaires : il n'y a pas de notes attribuées aux cinq standards de performance de la méthode GRS, ni de calcul de cote globale dans le formulaire d'évaluation de l'établissement B. Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous nous intéresserons plus précisément à ce facteur lors de l'analyse et la discussion de la sous-proposition de recherche P2.6 relative au traitement de l'information issue de l'ÉP.

En définitive, il se dégage de l'étude des formulaires d'évaluation des éléments importants pour l'évolution de notre modèle théorique initial. Tout d'abord, les sous-propositions de recherche P2.1, P2.2 et P2.3 sont vérifiées: il y a une influence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur le format des formulaires d'évaluation de la performance. Cependant, il est apparu au travers de nos études de cas qu'une influence réciproque était associée à la relation entre ces variables : en effet, les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent le format du formulaire d'évaluation, mais ce dernier possède également un impact opérationnel sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, ou plutôt sur les activités RH influencées par l'évaluation de la performance puisque nous nous situons à un stade opérationnel. Par ailleurs, il semble que les activités de ressources humaines influencées par l'ÉP servent le développement des compétences des employés de production et visent finalement à optimiser les structures de compétences associées aux structures de production. Un deuxième type d'effet entre en jeu : il s'agit d'une « *courbe d'optimisation* » partant des activités de ressources humaines influencées par l'évaluation de la performance et se dirigeant vers les structures de compétences. Cette courbe se situerait donc à un niveau d'ordre

opérationnel. De plus, on constate que les différences dans les structures de production sont associées à des variations dans le format des deux formulaires d'évaluation. Ces éléments peuvent être présentés dans le modèle théorique de la manière suivante :

**Figure 5 :** Modèle intermédiaire – Format du formulaire d'ÉP



Les sous-propositions P2.1, P2.2 et P2.3 ayant été étudiées, nous poursuivons notre recherche en étudiant la sous-proposition P2.4 relative aux critères de l'évaluateur.

#### **B- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA SOUS-PROPOSITION P2.4:**

La quatrième sous-proposition de recherche relative à la deuxième phase du modèle théorique a trait à l'influence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur les critères de l'évaluateur.

À titre de rappel, nous exposons les modalités d'ÉP relatives à l'évaluateur auxquelles nous nous sommes intéressés durant les études de cas en entreprise. Il s'agit tout d'abord du statut de l'évaluateur, de son appartenance à l'établissement, du nombre d'évaluateurs par évalué, du nombre d'évalués par évaluateur, de la formation que les évaluateurs ont reçue, et finalement de la motivation des évaluateurs à fournir des évaluations précises (sensibilisation de l'évaluateur à l'impact de l'ÉP sur les décisions administratives, perception de l'importance qu'accorde la direction à l'ÉP, confiance dans le système d'ÉP, etc.).

### **1) Analyse de la sous-proposition P2.4 :**

Nous procéderons consécutivement à l'analyse des résultats de l'usine A, puis à ceux de l'établissement B. Finalement, nous effectuerons une comparaison des résultats afin de vérifier la sous-proposition de recherche P2.4.

#### *a) Établissement A :*

Pour permettre l'opérationnalisation des objectifs organisationnels de l'ÉP, la directrice des ressources humaines nous a expliqué que seuls quatre de ces cinq objectifs ont influencé les caractéristiques des évaluateurs : le développement professionnel des employés, la rémunération et les promotions, la formation, et la stratégie et le développement organisationnels. La validation du processus de dotation n'a pas été pris en compte dans l'analyse de ces modalités d'ÉP.

Ainsi, nous étudierons cette incidence sur les différentes modalités d'ÉP relatives à l'évaluateur, soient le statut des évaluateurs, la formation qu'ils ont reçue, et les diverses composantes de leur motivation à fournir une évaluation précise.

Lors de nos entrevues avec la directrice RH et un superviseur de l'établissement A, nous avons tout d'abord constaté que les évaluateurs étaient les superviseurs qui sont les supérieurs immédiats des employés devant être évalués. Par ailleurs, chaque superviseur doit évaluer 45 employés de production, et chaque

ouvrier est évalué par un seul superviseur. Ainsi, l'évaluation de la performance est réalisée à l'interne et par le supérieur immédiat de l'employé de production.

À cet égard, les quatre objectifs organisationnels de l'ÉP ont une incidence sur le statut de l'évaluateur. En effet, comme les objectifs organisationnels de l'ÉP sont axés sur le développement des compétences des employés, il appert qu'une proximité immédiate entre l'évaluateur et l'évalué dans les relations de travail soit de rigueur. À titre d'exemple, les superviseurs doivent promouvoir le développement des compétences techniques et comportementales des employés de production, et le favorisent en prenant des engagements pécuniaires ou promotionnels avec les ouvriers. Les superviseurs sont idéalement placés au niveau directionnel pour déterminer si la performance d'un employé permet à ce dernier de prétendre à une augmentation salariale et/ou à une promotion, au regard de l'accomplissement des engagements que le superviseur et l'employé avaient pris lors de l'entrevue d'évaluation.

Le fait que chaque superviseur doit évaluer 45 employés de production, et chaque ouvrier est évalué par un seul superviseur nous incite à penser que ce sont les structures de production en place qui ont défini ces paramètres. En effet, comme l'opérationnalisation des objectifs organisationnels de l'ÉP nécessite une proximité immédiate entre l'évaluateur et l'évalué dans les relations de travail, il nous semble que ces exigences se juxtaposent aux fonctions assumées au sein des structures de production en place, et ce pour des raisons d'ordre pratique.

D'un point de vue opérationnel, le statut de l'évaluateur s'explique selon la directrice RH pour chacun des quatre objectifs organisationnels de l'ÉP concernés. Ainsi, concernant le développement professionnel des employés, le fait que l'évaluateur soit un superviseur favorise la connaissance exacte des critères de performance sur lesquels le développement des compétences doit s'orienter pour chaque employé de production (au regard de ses forces et faiblesses) et des moyens visant à le soutenir. Ensuite, ce statut confère un caractère formel aux attributions

d'augmentations salariales et de promotions, en fonction des engagements des évaluateurs envers les employés qu'ils évaluent. De plus, concernant la formation dans l'établissement A, les superviseurs ont une connaissance exacte des besoins de formation des ouvriers, ce qui fait en sorte qu'elle est adaptée à ces besoins et qu'elle permet une utilisation adéquate du budget qui lui est alloué. Finalement, la directrice des ressources humaines nous a indiqué que la proximité des évaluateurs et des évalués permet une attribution d'objectifs individuels parfaitement adaptés à chacun des employés de production, en adéquation avec le plan d'affaire.

Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à l'incidence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur la formation que les évaluateurs de l'établissement A ont reçue. Les évaluateurs ont reçu une formation à l'interne dispensée par la directrice des ressources humaines lors de deux séances de deux heures. Elle est basée sur le « guide de l'évaluateur », où sont présentés le processus d'évaluation de la performance et ses objectifs, les explications concernant l'utilisation du formulaire, les définitions des critères et standards de performance, la manière de préparer et d'effectuer les entrevues, et enfin le calcul de la cote globale.

Nous estimons que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent la formation au travers de son contenu. Tout d'abord, lors de cette formation, les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance ont été directement présentés aux superviseurs, justifiant alors l'utilisation de l'information issue de l'évaluation de la performance. En outre, nous avons pu constater lors de la discussion des sous-propositions P2.1, P2.2 et P2.3 que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent le format du formulaire d'évaluation de la performance. De ce fait, le format du formulaire a des répercussions sur le contenu de la formation dispensée aux superviseurs, puisque cette formation a trait à l'utilisation du formulaire d'évaluation, aux définitions des critères et standards de performance, et au calcul de la cote globale. D'un point de vue opérationnel, la directrice des ressources humaines nous a indiqué que cette formation a permis de fournir aux évaluateurs une appréciation exhaustive de l'évaluation de la performance (utilisation

du formulaire d'évaluation, préparation et déroulement des entrevues, dates d'échéance, et procédures à suivre), et de ses objectifs organisationnels.

Nous étudierons maintenant les effets des objectifs organisationnels de l'ÉP sur la motivation des évaluateurs à fournir une évaluation précise. Nous avons pu constater dans notre second chapitre que cette motivation s'articule autour de plusieurs modalités d'évaluation de la performance (la participation des évaluateurs à l'élaboration du système d'évaluation de la performance, la confiance des évaluateurs dans ce système, leur sensibilisation à l'impact de l'ÉP sur les décisions administratives, et finalement leur perception de l'importance qu'accorde la direction à l'ÉP).

Tout d'abord, les évaluateurs de l'établissement A ont participé à l'élaboration du formulaire d'évaluation de la performance (choix des critères de performance reliés à la méthode BARS 2 et des rubriques du tableau de Gestion Par Objectifs). Ils sont de ce fait familiers avec le formulaire, et le superviseur interrogé nous a expliqué que leurs suggestions avaient été prises en compte et qu'ils étaient ainsi confiants dans le processus. De plus, la directrice RH nous a signalé que les superviseurs avaient été sensibilisés à cette occasion aux objectifs organisationnels de l'ÉP (notamment au développement professionnel des employés), pour qu'ils émettent des suggestions permettant de sélectionner les critères de performance en adéquation avec les objectifs organisationnels de l'ÉP. Nous soumettons donc que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent ces premières modalités relatives à la motivation des évaluateurs à fournir une évaluation précise, soient la participation des évaluateurs à l'élaboration du système d'ÉP et leur confiance dans le système.

Les évaluateurs de l'établissement A sont sensibilisés de diverses façons à l'impact de l'évaluation de la performance sur les décisions administratives. Des informations supplémentaires à ce sujet sont ressorties de nos entrevues avec le directrice RH et le superviseur, car les superviseurs ont été sensibilisés à l'ensemble des objectifs organisationnels de l'ÉP. En effet, lors de la formation, les évaluateurs

ont été sensibilisés aux cinq objectifs organisationnels de l'ÉP, c'est-à-dire à l'ensemble des décisions qui seront prises grâce à l'information issue de l'évaluation de la performance. De plus, cette sensibilisation s'était déjà opérée lors de l'élaboration du formulaire d'évaluation, et avait orienté les suggestions des évaluateurs. Enfin, l'évaluateur interrogé nous a affirmé que la sensibilisation la plus significative de l'impact de l'ÉP sur les décisions administratives provient sans conteste des ouvriers eux-mêmes. Cette information revêt un caractère primordial car elle permet de saisir concrètement l'importance que l'évaluation de la performance peut avoir sur la rémunération et la carrière des employés de production. Par ailleurs, cette sensibilisation « *sur le terrain* » nous renvoie aux difficultés de l'évaluation de la performance quant aux décisions administratives, et au contexte politique qui caractérise cette activité des ressources humaines (Longenecker, Sims et Gioia 1987; Gosselin et Murphy 1994; Morin, Murphy et Larocque 1999; Morin et Renaud 2000). Par conséquent, nous soumettons que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent intrinsèquement la sensibilisation des évaluateurs à l'impact de l'évaluation de la performance sur les décisions administratives.

Dans la pratique, la participation à l'élaboration du système d'évaluation de la performance a un impact opérationnel sur les quatre objectifs organisationnels de l'ÉP. En effet, la directrice des ressources humaines nous a expliqué que la prise en compte des suggestions des superviseurs permet une adéquation des modalités relatives au formulaire d'évaluation avec les objectifs organisationnels de l'ÉP et les compétences requises dans l'usine. Le facteur crucial de cette participation est qu'elle rend les évaluateurs confiants dans le processus d'évaluation de la performance. Malgré cette confiance dans l'outil que constitue le formulaire d'évaluation, le témoignage de la directrice RH corrobore celui du superviseur, selon lequel le second superviseur (celui avec qui nous n'avons pas eu d'entrevue) se plierait aux exigences de l'administration de l'évaluation de la performance mais considérerait pourtant cette activité RH comme un fardeau, en raison du stress qu'elle lui occasionne depuis son entrée en vigueur en 1999. Par ailleurs, selon notre interlocutrice, cette participation à l'élaboration du système d'évaluation de la

performance implique les évaluateurs dans les conséquences de l'évaluation de la performance sur ses objectifs organisationnels (notamment sur les promotions et la rémunération), car ils choisissent les critères de performance qui seront évalués, développés et récompensés. Enfin, il découle de la sensibilisation générale à l'impact de l'ÉP sur les décisions administratives une précision de l'information qui fait prévaloir un climat de travail équitable pour les employés.

Au demeurant, une dernière caractéristique relative à l'évaluateur conditionne la motivation des évaluateurs à fournir une évaluation précise : il s'agit de leur perception de l'importance qu'accorde la direction à l'ÉP. À cet égard, il appert que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent indirectement la perception des évaluateurs à l'importance que la direction accorde à l'évaluation de la performance. Ainsi, le superviseur interrogé nous a indiqué en parlant de la direction que « *ça leurs tient à cœur* ». De même, il nous semble que c'est à un niveau opérationnel que l'on peut constater cette incidence. En effet, notre interlocuteur nous a également expliqué que les superviseurs de l'usine A perçoivent l'importance qu'accorde la direction à l'évaluation de la performance, car elle soutient systématiquement les engagements pécuniaires ou promotionnels qu'ils prennent avec les employés. À ce sujet, la directrice des ressources humaines nous a confirmé ce soutien inconditionnel aux engagements pris par les superviseurs. De plus, notre interlocutrice nous a expliqué qu'en raison de ce soutien inconditionnel, les évaluateurs considèrent l'évaluation de la performance comme une activité importante et sérieuse.

Par rapport à ce que nous venons de mentionner, nous pensons que l'influence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur cette perception des évaluateurs emprunte la démarche suivante. Il a été établi dans la première partie de ce chapitre que les objectifs organisationnels de l'ÉP sont définis par la direction en fonction de la philosophie de gestion d'entreprise et qu'ils sont axés sur le développement des compétences des employés de production. Dans l'absolu, ces objectifs organisationnels de l'ÉP ne peuvent être considérés comme importants par les évaluateurs que dans la mesure où la direction leur donne les moyens de concrétiser

les engagements qu'ils ont pris avec les employés de production afin d'opérationnaliser ces objectifs organisationnels de l'ÉP. Dans le même ordre d'idées, si la direction ne soutenait pas ces engagements (aussi minimes soient-ils), cela reviendrait à déclarer que les objectifs organisationnels de l'ÉP ne sont pas importants.

À la lumière de tous ces éléments, nous concluons que la sous-proposition de recherche P2.4 pour l'établissement A est vérifiée, c'est-à-dire que les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les caractéristiques relatives à l'évaluateur.

b) Établissement B :

Les résultats de l'établissement A ayant été analysés, il convient alors d'étudier ceux de l'usine B. Nous suivrons la même démarche et étudierons ainsi l'incidence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur les différentes modalités d'ÉP relatives à l'évaluateur (statut des évaluateurs, formation reçue, et composantes de leur motivation à fournir une évaluation précise). Nous tenons dès lors à mentionner que les analyses de l'établissement B seront relativement semblables à celles exposées dans la section précédente.

À cet égard, nous reprendrons des éléments d'analyse comparables pour éviter la répétition de nombreux raisonnements, et introduirons de fait les premières conclusions de l'analyse comparative des résultats des deux établissements.

Cependant, malgré ces similitudes, la structure d'analyse sera différente dans la mesure où nous présenterons dans un premier temps l'analyse de l'incidence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur les modalités d'ÉP relatives à l'évaluateur, puis celle des modalités d'ÉP sur les activités RH influencées par l'évaluation de la performance observées à un niveau pratique. Nous adoptons cette formule de présentation pour l'établissement B en raison du « Tableau de justification des modalités choisies en fonction des objectifs organisationnels de L'ÉP –

Établissement B » qui ne présente pas la même structure de justification que celle du tableau justificatif de l'usine A. En effet, selon le directeur RH de l'établissement B, l'ensemble des modalités relatives à l'évaluateur se justifie pour chaque objectif organisationnel de l'ÉP, alors que la directrice des ressources humaines de l'établissement A justifiait chaque modalité en fonction de l'ensemble des objectifs organisationnels de l'ÉP.

En premier lieu, le directeur des ressources humaines de l'établissement B nous a indiqué que les trois objectifs organisationnels de l'ÉP ont influencé les caractéristiques relatives à l'évaluateur dans une perspective opérationnelle. Les évaluateurs de l'établissement B sont les coordonnateurs de production qui supervisent le travail des ouvriers évalués. Par ailleurs, chaque coordonnateur doit évaluer environ 20 employés de production, et chacun des ouvriers est évalué par un seul évaluateur. L'évaluation de la performance est donc un processus réalisé à l'interne. À ce sujet, l'interprétation de ces modalités relève tout comme dans l'établissement A des objectifs organisationnels de l'ÉP (axés sur le développement des compétences des ouvriers) et de la nécessité d'une proximité immédiate entre l'évaluateur et l'évalué dans les relations de travail. En effet, les coordonnateurs sont idéalement placés au niveau directionnel pour recueillir l'information ensuite traitée par le comité de compétences. C'est au niveau du traitement de cette information et de la prise de décision que la distinction s'effectue entre les deux établissements : les superviseurs de l'établissement A interviennent directement en prenant des engagements pécuniaires et/ou promotionnels avec les ouvriers, tandis que les coordonnateurs de l'établissement B sont impliqués dans ces décisions dans le cadre du comité de compétences. Nous reviendrons à ce point lors de l'analyse et de la discussion de la sous-proposition de recherche P2.6.

Ensuite, concernant le nombre d'évaluateurs par évalué et le nombre d'évalués par évaluateur, le raisonnement est identique à celui élaboré dans le cas de l'établissement A. Nous avons postulé que ces modalités d'évaluation sont influencées par les fonctions assumées dans les structures de production en place et

que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent conjointement ces modalités numériques relatives au statut de l'évaluateur. Nous avons constaté que les évaluateurs évaluent moins d'employés dans l'établissement A que dans l'usine B, et cette différence provient des structures de production et les compétences y étant associées. La délégation de responsabilités aux ouvriers est beaucoup plus étendue dans l'organisation du travail de l'établissement A que dans celle de type mécaniste de l'usine B, ce qui explique que l'évaluateur puisse se centrer davantage sur l'évaluation des employés dans l'établissement A.

Nous étudierons maintenant l'incidence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur la formation reçue par les évaluateurs. Tout d'abord, les coordonnateurs ont suivi une formation de quatre heures dispensée à l'interne par le directeur des ressources humaines. Elle se base sur un guide de l'évaluation, le formulaire d'évaluation de la performance, et des outils conçus par une compagnie de consultants pour aider les évaluateurs à préparer les entrevues tant d'un point de vue administratif que relationnel. Hormis ces derniers outils, le déroulement et le temps requis pour dispenser la formation sont similaires à ceux de l'établissement A. Nous reprenons donc le même raisonnement que dans la section précédente : nous avons constaté lors de la validation des sous-propositions P2.1, P2.2 et P2.3 que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent le format du formulaire d'évaluation de la performance. Par conséquent, comme le formulaire d'évaluation joue une place très importante dans cette formation et que les objectifs organisationnels de l'ÉP y sont également présentés, nous considérons que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent la formation reçue par les évaluateurs au travers de son contenu.

Examinons maintenant l'influence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur la motivation de l'évaluateur à fournir une évaluation précise (participation des évaluateurs à l'élaboration du système d'évaluation de la performance, confiance des évaluateurs dans ce système, sensibilisation des évaluateurs à l'impact de l'ÉP sur les décisions administratives, et perception de l'importance qu'accorde la direction à l'évaluation de la performance).

Tout d'abord, les évaluateurs ont participé à l'élaboration du formulaire d'évaluation de la performance. Le coordonnateur interrogé nous a expliqué que leurs suggestions ont été prises en compte et des critères de performance ont ainsi été ajoutés dans le formulaire d'évaluation. Notre interlocuteur nous a par ailleurs indiqué que les coordonnateurs se sentent de ce fait propriétaires du système d'évaluation et confiants en celui-ci, et qu'ils considèrent l'évaluation de la performance comme un outil de gestion bien que les débuts aient été laborieux en 1997. Cette situation est comparable à celle retrouvée dans l'établissement A, à l'exception du fait que les coordonnateurs de l'usine B se sentent en plus « propriétaires » du système d'évaluation de la performance en raison de leur participation à son élaboration. Cet élément étant noté, un raisonnement identique à celui que nous avons proposé pour l'établissement A peut être appliqué : les suggestions que les superviseurs ont émises sont influencées par la sensibilisation à l'impact de l'ÉP sur les décisions administratives et par l'importance du développement des compétences des employés de production. Finalement, les objectifs organisationnels de l'ÉP ont favorisé la participation des évaluateurs à l'élaboration du système d'ÉP et leur confiance en ce dernier.

Ensuite, les évaluateurs de l'établissement B sont sensibilisés à l'impact de l'évaluation de la performance sur les décisions administratives de plusieurs façons. D'après le directeur des ressources humaines, les coordonnateurs sont essentiellement sensibilisés aux trois objectifs organisationnels de l'ÉP en raison de leur présence au comité de compétences qui traite l'information issue de l'évaluation de la performance et prend conséquemment des décisions relatives au développement des compétences des ouvriers, à leur formation et aux décisions d'ordre administratif. L'entrevue avec l'évaluateur nous indique que le comité de compétences joue effectivement un rôle important, mais que la sensibilisation la plus déterminante à l'évaluation de la performance vient de la relation que les évaluateurs entretiennent avec les employés « *sur le plancher* ». Hormis la présence du comité de compétences, nous pouvons nous rendre compte d'une similitude avec les résultats de l'établissement A et donc du caractère déterminant des relations quotidiennes de

travail entre l'évaluateur et l'évalué. Tout comme dans l'établissement A, nous pouvons constater l'importance du contexte politique de l'évaluation de la performance (Longenecker, Sims et Gioia 1987; Gosselin et Murphy 1994; Morin, Murphy et Larocque 1999; Morin et Renaud 2000). De cette manière, les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent intrinsèquement la sensibilisation des évaluateurs à l'impact de l'évaluation de la performance sur les décisions administratives.

Enfin, les objectifs organisationnels influencent également la dernière composante relative à la motivation des évaluateurs à fournir une évaluation précise : leur perception de l'importance qu'accorde la direction à l'ÉP. À ce sujet, il nous semble que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent directement la perception des évaluateurs à l'importance que la direction accorde à l'évaluation de la performance, par le biais du comité de compétences. Nous pouvons constater que c'est encore la présence du comité qui crée une différence par rapport aux résultats de l'établissement A. En effet, le directeur RH de l'usine B nous a indiqué que la direction impose des exigences aux évaluateurs afin que les évaluations soient correctement effectuées et complétées à temps, et que l'information qui en découle puisse être traitée par le comité dans les échéances fixées (cf. sous-proposition de recherche P2.5).

Dans une perspective opérationnelle, le directeur des ressources humaines nous a fourni les justifications de l'ensemble des critères de l'évaluateur en fonction de chacun des trois objectifs organisationnels de l'ÉP de l'établissement B. À cet égard, notre interlocuteur nous a indiqué que ces critères impliquaient une connaissance exacte des aspects sur lesquels le développement des compétences des ouvriers doit tendre. Par ailleurs, la maîtrise du processus d'ÉP et l'implication des évaluateurs dans l'opérationnalisation du développement des compétences des ouvriers sont deux autres éléments favorables au développement professionnel des employés. Ensuite, les critères de l'évaluateur permettent l'opérationnalisation de la rémunération et des promotions. En effet, associés à la présence des évaluateurs au

comité de compétences, ils impliquent selon le directeur RH un caractère approprié et équitable des attributions d'augmentations salariales et de boni à tous les employés de production. De ce fait, ils servent le but ultime de l'évaluateur, soit gérer le moins de plaintes possibles concernant la rémunération pour consacrer son temps à des actions utiles pour l'amélioration de la performance. Nous soulignons que cette opérationnalisation rentre tout à fait dans le cadre du contexte politique de l'évaluation de la performance. Enfin, les critères de l'évaluateur supposent une proximité des évaluateurs et des ouvriers permettant de cibler la formation adéquate en vue de développer les compétences des employés de production.

À la lumière des constatations que nous avons établi, nous soumettons donc que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent les caractéristiques relatives à l'évaluateur, et par conséquent que la sous-proposition de recherche P2.4 est vérifiée pour l'établissement B.

c) Analyse comparative des deux établissements :

Afin d'alléger la présentation, nous avons procédé dans la section précédente à la comparaison des résultats des deux établissements. Nous récapitulerons juste les résultats finaux respectifs qui s'avèrent identiques, et soulignerons les différences significatives reliées au comité de compétences que nous avons observé entre les deux établissements.

Nous avons conclu que la sous-proposition de recherche P2.4 est vérifiée dans les deux établissements, c'est-à-dire que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent les critères de l'évaluateur. Cependant, nous avons constaté entre les deux établissements quelques différences associées aux modalités d'ÉP, notamment la présence du comité de compétences dans l'établissement B qui agit à divers niveaux. Comme nous l'avons signalé dans la section précédente, il intervient dans l'usine B lors de la sensibilisation des évaluateurs à l'impact de l'ÉP sur les décisions administratives, puis au niveau de la perception des évaluateurs à l'importance

qu'accorde la direction à l'évaluation de la performance. Malgré les quelques différences observées entre les deux établissements relativement au comité de compétences, les conclusions finales de l'analyse de résultats des deux établissements démontrent l'incidence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur les critères de l'évaluateur.

## **2) Discussion de la sous-proposition P2.4 :**

La discussion de la sous-proposition P2.4 s'articulera tout d'abord autour de l'incidence de structures différenciées de production (sur mesure de masse et production standardisée) sur la nature des critères de l'évaluateur. Dans un deuxième temps, nous discuterons de la relation entre le degré d'optimisation du formulaire et la motivation des évaluateurs à fournir une évaluation précise. Nous exposerons ensuite l'incidence des modalités d'ÉP sur les activités RH influencées par l'évaluation de la performance, et la courbe d'optimisation de ces activités sur les structures de compétences. Finalement, nous suggérerons la possible présence d'un « facteur-temps » dans la conception de l'évaluation de la performance comme un outil de gestion.

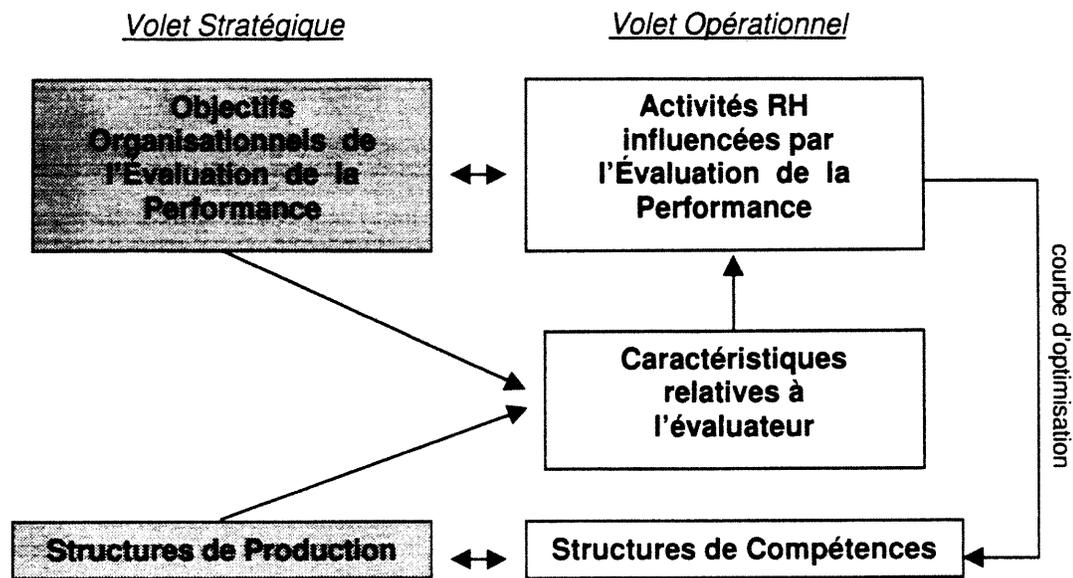
Concernant le premier thème de la discussion, nos résultats reflètent que des structures différenciées de production ne semblent pas avoir d'incidence sur la nature des critères de l'évaluateur. Nous avons constaté que les modalités d'ÉP relatives à l'évaluateur étaient relativement similaires dans les deux établissements. Nous nous retrouvons finalement dans un cadre semblable à celui exposé dans les trois premières sous-propositions de recherche de la phase 2 de notre modèle théorique, où les similitudes d'objectifs organisationnels de l'ÉP expliquaient celle des modalités d'ÉP. Toutefois, ces structures différenciées de production peuvent expliquer deux différences majeures dans les modalités d'ÉP, soient le nombre moindre d'évalués par évaluateur et la présence du comité de compétences dans l'établissement B. Dans l'établissement A, le superviseur évalue plus d'employés que dans l'usine B et est le seul responsable de l'ÉP. Nous avons démontré que les structures de production conditionnent le niveau de responsabilités et de compétences des ouvriers et le

nombre d'évalués par évaluateurs. Dans l'établissement A, le superviseur est l'unique responsable de l'ÉP (engagements pris avec les employés et récompenses correspondantes) mais bénéficie pour ce faire d'un calcul précis de la cote globale associée à la performance de chaque employé évalué dans le formulaire. Dans l'usine B, la gestion du processus d'ÉP et essentiellement la prise de décision liée au traitement de l'information issue de l'ÉP reviennent au comité de compétences. Ce sujet relatif à la prise de décision sera détaillé dans l'étude de la sous-proposition P2.6.

Suite à ce que nous venons de mentionner il nous semble intéressant d'examiner la relation entre le degré d'optimisation du formulaire et la motivation des évaluateurs à fournir une évaluation précise. En effet, nous avons conclu dans précédente partie que le format du formulaire de l'établissement B n'était pas conçu de manière aussi optimale que celui de l'usine A. Pourtant, l'analyse de la sous-proposition P2.4 nous a démontré que les modalités d'ÉP relatives aux évaluateurs, notamment leur confiance dans le système d'ÉP, étaient présentes dans les deux établissements. Il semble finalement qu'à partir du moment où les évaluateurs ont confiance dans le système d'évaluation (et notamment dans le formulaire), l'optimisation de la procédure serait assurée.

À un niveau opérationnel, il semble que les critères de l'évaluateur sont complémentaires des modalités d'ÉP du formulaire d'évaluation pour opérationnaliser les objectifs organisationnels de l'ÉP. Nous constatons donc l'incidence des critères de l'évaluateur sur les activités RH influencées par l'évaluation de la performance. Enfin, tout comme dans le cas des sous-propositions P2.1, P2.2 et P2.3, ces activités des ressources humaines ont pour objectif d'optimiser les structures de compétences des ouvriers qui sont tributaires des structures de production. Cette relation se traduit par une courbe d'optimisation partant des activités RH influencées par l'évaluation de la performance et aboutissant aux structures de compétences. Ces conclusions sont présentées à la page 156 dans la figure 6 : Modèle intermédiaire – Critères de l'évaluateur.

**Figure 6 : Modèle intermédiaire – Critères de l'évaluateur**



Enfin, nous soulevons un dernier point relatif à l'éventuelle présence d'un « facteur-temps » dans la conception de l'évaluation de la performance comme un outil de gestion ou comme un fardeau administratif. Notre raisonnement à propos de ce délai a été initié suite à l'analyse de données secondaires et il convient donc de le considérer avec réserve. Cette hypothèse provient du raisonnement suivant. Selon nos divers interlocuteurs, les évaluateurs des deux établissements ont confiance dans leur système respectif d'évaluation de la performance. Néanmoins, les évaluateurs de l'établissement A n'auraient pas la même conception de l'évaluation de la performance : le superviseur interrogé nous a indiqué qu'il la considère comme un outil de gestion, tandis que le second superviseur la considérerait comme un fardeau (témoignage analogue de la directrice des ressources humaines). Dans l'usine B, le directeur des ressources humaines et le coordonnateur interrogé soutiennent que les coordonnateurs de l'usine B considèrent tous l'évaluation comme un outil de gestion, bien que les débuts fussent difficiles en 1997. Il nous semble que cette différence de conception pourrait s'atténuer dans le temps dans l'établissement A, attendu que l'évaluation de la performance est entrée en vigueur en 1999, et que nous avons noté au cours de l'entrevue avec le coordonnateur une évolution de la situation depuis 1997 dans l'établissement B relativement à cette conception de fardeau administratif.

## **C- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA SOUS-PROPOSITION P2.5:**

La cinquième sous-proposition de recherche traite de l'influence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur les paramètres reliés au « temps ». À titre de rappel, ces paramètres sont la période d'exercice de l'évaluation de la performance, la nature continue de ce processus, et le temps moyen requis par entrevue.

### **1) Analyse de la sous-proposition P2.5 :**

#### *a) Établissement A :*

Afin d'opérationnaliser les objectifs organisationnels de l'ÉP, la directrice des ressources humaines nous a indiqué que les quatre mêmes objectifs organisationnels de l'ÉP précédents avaient influencé les paramètres d'ÉP liés au « temps ». Il s'agit du développement professionnel des employés, de la rémunération et des promotions, de la formation, et finalement de la stratégie et du développement organisationnels. Par ailleurs, nous avons observé lors de nos entrevues dans l'établissement A que la période de l'année sur laquelle s'effectue l'évaluation de la performance s'étend des mois de janvier à décembre. D'autre part, le processus d'évaluation est continu sur cette période, et est initié par l'unique entrevue officielle entre l'évaluateur et l'évalué au mois de janvier. Cette entrevue a une durée totale de 2h.30, répartie en 1h.30 de préparation et 1h. effective de rencontre. En cas de problème dans la réalisation des objectifs d'un employé de production, une seconde entrevue peut être prévue sur l'année d'exercice pour trouver des solutions et finalement remédier à ces difficultés.

Tout d'abord, les quatre objectifs organisationnels de l'ÉP influencent la période d'exercice de l'évaluation de la performance. En effet, comme nous l'avons constaté lors de notre entrevue avec la directrice des ressources humaines, l'objectif organisationnel de l'ÉP le plus influent à cet égard est la rémunération. En effet, la période d'exercice de l'ÉP est synchronisée avec la période des augmentations salariales en janvier. Cette date prévue pour les augmentations salariales provient des

politiques de l'entreprise à laquelle appartient l'établissement A, et il est donc logique que la période d'évaluation d'un an arrive à terme en décembre, permettant ainsi aux évaluateurs de dresser le bilan de l'année écoulée, et d'identifier les employés de production ayant satisfaits les engagements pris lors de l'entrevue initiale en janvier. De cette manière, lorsque la période d'évaluation de la performance s'achève en décembre, l'information notée tout au long de la période permet une prise de décision concernant l'attribution d'augmentations salariales en janvier. Par ailleurs, les trois autres objectifs organisationnels de l'ÉP influencent également la période d'exercice de l'évaluation de la performance, mais dans une mesure où ils s'accordent à la politique de rémunération. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, les évaluateurs prennent des engagements avec les employés de production concernant le développement des compétences qui doit se produire sur la période d'évaluation de la performance. En décembre, les évaluateurs effectuent le bilan de cette progression au travers de l'identification des compétences visées par les engagements et de la pertinence de la formation donnée. D'autre part, ces objectifs ayant été pris de manière à soutenir le plan d'affaire de l'établissement A, l'évaluateur constate dans quelle mesure l'ouvrier a contribué à ce soutien et quelle en sera la rémunération conséquente. Les justifications opérationnelles de la directrice des ressources humaines sont congruentes avec ces conclusions.

En second lieu, les quatre objectifs organisationnels de l'ÉP influencent la nature continue de ce processus sous plusieurs aspects. Tout d'abord, il est indispensable que les évaluateurs effectuent un suivi permanent du développement des compétences des employés de production, et constatent l'évolution de celles-ci au cours de la période (par exemple suite à une formation). Ensuite, il est nécessaire que les évaluateurs interagissent avec les évalués sur cette période et leurs fournissent donc une rétroaction régulière sur l'avancement de leurs engagements, et constatent par la même leur contribution au plan d'affaire. Dans une perspective opérationnelle, nos interlocuteurs de l'établissement A ont indiqué que la nature continue du processus d'évaluation permet une adaptation continuelle des mesures à prendre pour que chaque employé puisse atteindre ses objectifs, et ce qui confirme

donc nos résultats. Par ailleurs, ce caractère continu appuie également les objectifs organisationnels de l'ÉP, car il permet finalement de prendre des décisions RH basées sur des informations couvrant une période annuelle, et non basées sur un seul événement critique.

En dernier lieu, nous constatons l'influence des quatre objectifs organisationnels de l'ÉP sur la durée de l'entrevue officielle de janvier et la nature de la rétroaction au cours de la période d'évaluation de la performance. Tout d'abord, lors de l'entrevue d'évaluation, chaque objectif organisationnel de l'ÉP est un sujet distinct de discussion entre l'évaluateur et l'évalué qui nécessite une certaine durée. À cet égard, il nous paraît cohérent que l'évaluateur prépare à l'avance un bilan de la situation de chaque employé concernant chaque objectif organisationnel de l'ÉP. D'après nos résultats, la préparation couvre une période d'1h.30 pendant laquelle l'évaluateur prend en compte chaque objectif organisationnel de l'ÉP, analyse les résultats de l'année écoulée, statue sur les décisions qui seront prises (rémunération et/ou promotions), détermine quels seront les objectifs de l'employé durant l'année à venir, et identifie les mesures à prendre pour aider l'employé à atteindre ces objectifs. Ensuite, lors de l'entrevue d'évaluation d'1h., l'évaluateur explique les objectifs organisationnels de l'ÉP à l'évalué, au travers des engagements qu'ils prennent vis à vis des objectifs à atteindre. Par ailleurs, nous pouvons établir un parallèle entre la nature continue du processus d'évaluation et la souplesse de rétroaction qui l'accompagne lors des entrevues informelles s'effectuant au cours de la période d'exercice de l'ÉP dans les relations quotidiennes de travail. En effet, cette rétroaction permanente permet à l'évaluateur de donner des informations continues à l'employé sur l'atteinte de ses objectifs.

Les justifications opérationnelles de la directrice des ressources humaines vont dans le même sens que notre analyse. Concernant le développement professionnel des employés, elle nous a expliqué que l'entrevue officielle et la rétroaction permanente (entrevues « officieuses ») sur la performance de chaque employé fournissent des informations claires sur les résultats passés, les objectifs à

venir, et les mesures mises à disposition des employés pour les atteindre. Par ailleurs, elle nous a indiqué que cette procédure de « cas par cas » permet aux évaluateurs et aux évalués de procéder continuellement à des ajustements au cours de la période d'évaluation pour favoriser l'atteinte des objectifs. Par rapport à la rémunération et aux promotions, la durée totale de l'entrevue permet une compréhension des objectifs et les récompenses pécuniaires et/ou promotionnelles qui s'y rattachent, et la souplesse de rétroaction soutient cet entendement. Concernant la formation, il y a une identification des formations adéquates lors de la phase de préparation et la possibilité d'adapter les formations en cours de période. Enfin, la durée de l'entrevue et la souplesse de rétroaction permettent finalement des attributions individuelles d'objectifs soutenant le plan d'affaire.

b) Établissement B :

Nous considérons que les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance influencent les modalités d'ÉP relatives au « temps » dans l'établissement B. En effet, le directeur RH nous a expliqué que l'évaluation de la performance s'effectue chaque année de janvier à décembre, et que ce processus continu s'articule en trois étapes. La première étape correspond aux entrevues d'évaluation de la performance qui s'effectuent de janvier et mars. Au mois d'août, chaque coordonnateur se voit remettre une copie des objectifs des employés de production qu'ils évaluent et doivent prendre des mesures visant à favoriser l'atteinte de ces objectifs dans le cas où certains employés éprouveraient des difficultés. Finalement, en décembre, le comité de compétences se réunit et statue sur la progression des compétences de chaque employé et sur l'atteinte de ses objectifs. Suite à cette évaluation, les membres du comité peuvent attribuer une augmentation salariale (conséquente à un changement de famille de classes), et déterminent systématiquement le montant du bonus qui sera attribué à chaque employé en fonction de l'atteinte de ses résultats. Nous pouvons d'ores et déjà affirmer que ce processus est relativement formalisé autour des prises de décisions du comité de compétences.

D'autre part, cette période d'exercice est difficilement dissociable de la nature continue de l'évaluation de la performance, compte tenu des deux dernières étapes du processus (remise des objectifs aux superviseurs et comité de compétences) qui favorisent l'opérationnalisation des trois objectifs organisationnels de l'ÉP. De plus, il nous apparaît évident que les objectifs organisationnels de l'ÉP conditionnent intrinsèquement le contenu des entrevues d'évaluation de début d'année (de janvier à mars). En effet, chaque entrevue d'évaluation dure entre 1h. et 1h.30 : l'évaluateur la prépare pendant 1h. en fonction des objectifs organisationnels de l'ÉP, puis discute de ceux-ci avec l'ouvrier évalué lors de la rencontre officielle.

Dans une perspective opérationnelle, le directeur des ressources humaines nous a fourni des justifications afférentes aux modalités d'ÉP relatives au « temps » ne s'appliquant pas de manière uniforme aux trois objectifs organisationnels de l'ÉP. Notre interlocuteur nous a ainsi indiqué que le processus continu et la durée des entrevues avaient un impact sur le développement professionnel des employés. Le processus continu d'évaluation de la performance permet une adaptation continuelle des mesures à prendre pour permettre aux employés d'atteindre leurs objectifs. Ensuite, la durée de l'entrevue et la souplesse de rétroaction permettent à l'évaluateur de fournir à l'évalué des explications claires sur ses résultats passés, ses objectifs à venir, et les mesures mises à sa disposition pour les atteindre. Concernant la rémunération et les promotions, notre interlocuteur nous a expliqué que ce sont la période d'exercice de l'évaluation de la performance et la nature continue du processus qui influencent cet objectif organisationnel de l'ÉP. En effet, les diverses formes de rémunération sont attribuées et synchronisées avec la période d'évaluation, et le caractère continu de l'information issue de l'évaluation de la performance permet d'attribuer des augmentations de salaires et une bonification basées sur une information annuelle. Ensuite, ces deux mêmes modalités d'ÉP ont une incidence sur la formation car le caractère continu de l'information issue de l'ÉP permet d'élaborer un plan de formation en phase avec l'année d'exercice de l'ÉP, et les formations peuvent être révisées de manière individuelle au cours de la période. Enfin, la durée des entrevues et la souplesse de rétroaction influencent également la formation :

l'information issue de l'ÉP donne des explications claires sur les formations à suivre en vue de développer les compétences des employés.

c) Analyse comparative des deux établissements :

De prime abord, nous pouvons constater que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent les modalités d'évaluation de la performance relatives au « temps » dans les deux établissements étudiés.

Nous avons cependant remarqué des différences entre les deux usines concernant ces modalités. Tout d'abord, le processus est beaucoup plus formel dans l'usine B avec trois étapes distinctes dans le processus d'ÉP. Cependant, il ne semble pas que cette nature formelle ait une incidence sur la nature continue du processus par rapport à l'usine A, mais il y a une différence mineure qui a trait à la date effective d'application des décisions concernant les augmentations salariales et les boni. Nous nous intéresserons plus particulièrement à ce point lors de l'analyse de la sous-proposition P2.6 relative au traitement de l'information.

La principale différence qui ressort de l'analyse de cette proposition a trait à la durée des entrevues d'évaluation : 2h./2h.30 (dont 1h.30 de préparation) dans l'usine A et 1h.30/1h.45 dans l'établissement B. C'est à ce point que nous nous intéresserons dans la discussion suivante.

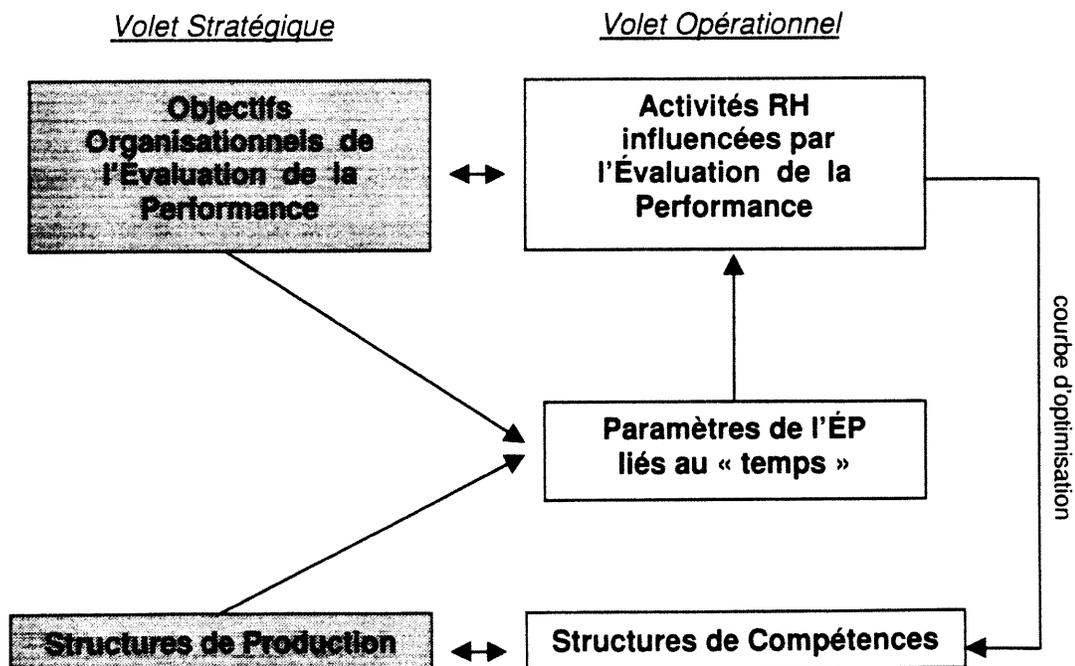
## **2) Discussion de la sous-proposition P2.5 :**

Comme nous venons de le signaler dans les deux établissements étudiés, les différences entre les modalités d'ÉP relatives au « temps » se constatent essentiellement sur la durée totale des entrevues d'évaluation. Il nous semble que cette distinction est due, tout comme dans le cas des sous-propositions précédentes, à la différence des structures de compétences plus complexes dans le cas de l'établissement A, qui sont elles mêmes déterminées par les différences de structures

de production. En effet, les différences entre les durées d'entrevues nous semblent significatives du degré de complexité des compétences requises dans le cas de l'établissement A, comparativement à l'usine B : les objectifs pour chaque employé nous semblent nécessairement plus complexes à fixer et par conséquent plus longs à expliquer aux ouvriers dans des structures de sur mesure de masse qu'en contexte de production standardisée.

Les structures de production et celles de compétences apportent de nouveau une explication concernant une différence entre les modalités d'ÉP des deux établissements, malgré la similitude des objectifs organisationnels de l'ÉP. De ce fait, nous adoptons les mêmes conclusions que dans l'étude des sous-propositions précédentes quant à l'incidence des modalités d'ÉP liées au « temps » sur les activités RH influencées par l'ÉP, à savoir que les structures de production, au même titre que les objectifs organisationnels de l'ÉP, influencent directement la gestion du temps requis pour l'évaluation de la performance. Nous postulons également la vérification de la courbe d'optimisation de ces activités RH sur les structures de compétences. En conséquence, nous modélisons les relations entre ces variables de la manière suivante :

**Figure 7 :** Modèle intermédiaire – Paramètres de l'ÉP liés au « temps »



## **D- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA SOUS PROPOSITION P2.6:**

La sixième sous-proposition de recherche a trait à l'incidence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur le traitement de l'information issue de l'évaluation de la performance. Ces modalités d'ÉP relatives au traitement de cette information sont le mode d'enregistrement de l'information (manuel ou informatique), la présence d'un logiciel informatique mettant en relation les diverses activités RH influencées par l'ÉP, et finalement la confidentialité de l'information issue de l'ÉP. En outre, par rapport au cadre opératoire initial dans lequel figuraient les trois modalités d'ÉP précitées, nous ajouterons une modalité d'ÉP supplémentaire suite à nos observations en entreprise: la «prise de décision liée au traitement de l'information».

### **1) Analyse de la sous-proposition P2.6 :**

#### *a) Établissement A :*

L'analyse des trois premières modalités d'ÉP relatives au traitement de l'information sera relativement rapide. En effet, au travers de nos entrevues, nous n'avons pas décelé d'éléments qui pourraient permettre d'établir une influence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur le mode d'enregistrement de l'information (manuel ou informatique) et sur la confidentialité de l'information issue de l'ÉP. Concernant la présence d'un logiciel informatique mettant en relation les diverses activités RH influencées par l'ÉP, il serait peut-être possible d'y voir une quelconque incidence. Cependant, cette modalité n'apporterait finalement rien à l'opérationnalisation des objectifs organisationnels de l'ÉP. Enfin, concernant la confidentialité et l'accessibilité à cette information, il nous semble qu'elles ne sont pas influencées par les cinq objectifs organisationnels de l'ÉP que nous avons initialement identifié dans l'état des connaissances (cf. chapitre 1). Par ailleurs, cette conclusion semble confirmée par le fait que la directrice des ressources humaines n'a pas trouvé de relation ni de justification sur l'impact opérationnel que ces modalités d'évaluation de la performance pourraient avoir sur les objectifs organisationnels de l'ÉP que nous lui avons présenté. En conséquence, si nous nous en tenions à ces trois premières modalités d'ÉP, la sous-proposition P2.6 ne serait pas validée.

Cependant, une influence semble attribuable aux modalités de prise de décision associée au traitement de l'information. Lors des entrevues, il nous est apparu suite à l'étude du formulaire d'ÉP et des critères de l'évaluateur que les évaluateurs de l'établissement A sont directement impliqués dans la prise de décision conséquente à l'information issue de l'ÉP. Dans le cadre des engagements qu'ils prennent avec les employés de production pour favoriser les objectifs organisationnels de l'ÉP, les évaluateurs sont impliqués directement dans l'attribution d'augmentations salariales et/ou de promotions. Par ailleurs, cette délégation et cette décentralisation des prises de décision se constate aussi par rapport à la formation donnée aux ouvriers en santé-sécurité au travail. Ainsi, c'est au comité de santé-sécurité que revient la responsabilité de déterminer les formations appropriées et la prise de décision finale de les dispenser aux employés d'usine. Il nous apparaît que ce contexte décisionnel pourrait avoir une conséquence opérationnelle importante sur les objectifs organisationnels de l'ÉP. En effet, leur opérationnalisation est de ce fait optimisée par la délégation de la prise de décision associée à la proximité entre les « décideurs » et les ouvriers dans les relations de travail.

Finalement, bien qu'elle soit étroitement liée aux modalités d'ÉP relatives à l'évaluateur, cette caractéristique liée au traitement de l'information peut être considérée comme une modalité d'ÉP à part entière dans le cadre du traitement de l'information issue de l'évaluation de la performance. Suite à cette analyse, nous considérons que les objectifs organisationnels de l'ÉP et les structures de production influencent le traitement de l'information de l'évaluation de la performance au travers de la prise de décision qui lui est associée.

b) Établissement B :

De la même manière que nous l'avons exposé dans le cas de l'établissement A, les trois premières modalités d'ÉP relatives au traitement de l'information ne trouvent pas appui auprès des objectifs organisationnels de l'ÉP dans l'usine B. Tout comme dans l'établissement A, le directeur des ressources humaines de

l'établissement B n'a pas trouvé de justifications d'ordre opérationnel à nous donner concernant le rôle de ces modalités d'ÉP sur les trois objectifs organisationnels de l'ÉP. Ainsi, nos conclusions sont les mêmes que celles induites dans le cas de l'établissement A : la sous-proposition P2.6 n'est pas vérifiée suite à l'analyse des résultats de l'usine B.

Cependant, la prise de décision liée au traitement de l'information est dans le cas de l'établissement B confié au comité de compétences. Il nous semble que cette centralisation décisionnelle a une incidence sur le mode d'opérationnalisation des objectifs organisationnels de l'ÉP, dans le sens où toutes les décisions RH seront prises de concert avec la direction à des périodes préétablies, laissant de surcroît moins d'autonomie aux coordonnateurs que dans l'établissement A. Par conséquent, nous postulons que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent le traitement de l'information au travers de la prise de décision qui lui est reliée.

c) Analyse comparative des deux établissements :

Suite aux deux sections précédentes, il semble *a posteriori* que si nous nous en tenions aux trois modalités d'ÉP initiales relatives au traitement de l'information, la sous-proposition P2.6 ne serait pas vérifiée. Or, en prenant en considération la variable « prise de décision liée au traitement de l'information », le résultat est tout autre : dans les deux établissements, les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent le traitement de l'information au travers de la prise de décision qui lui est inhérente. Cependant, le traitement de l'information relative à l'ÉP relève du supérieur immédiat du salarié dans l'établissement A, et du comité de compétence dans l'établissement B.

## 2) Discussion de la sous-proposition P2.6 :

Nous avons identifié une nouvelle modalité d'ÉP qui aurait des conséquences sur le mode d'opérationnalisation des objectifs organisationnels de l'ÉP. À cet égard, il est important de revenir sur des éléments analytiques susceptibles d'être cruciaux

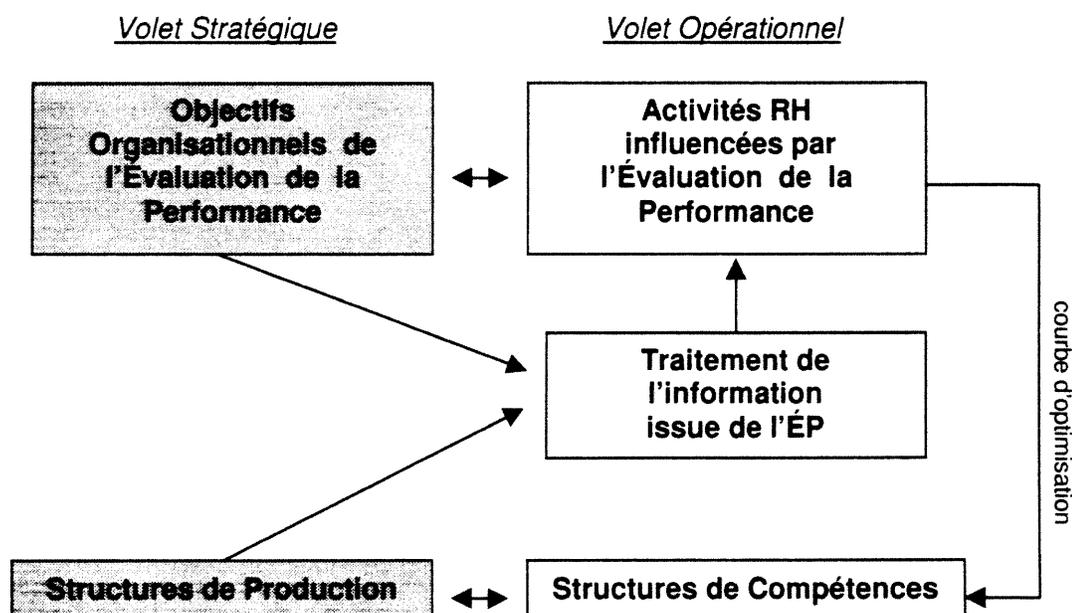
dans notre discussion de la sous-proposition P2.6: il s'agit du calcul de la cote globale pour l'établissement A et du comité de compétences dans le cas de l'usine B.

En effet, nous avons constaté dans l'étude des résultats de l'établissement A que le formulaire d'évaluation de la performance comprenait un calcul de cote globale, intrinsèquement lié aux critères et standards de performance. Par ailleurs, nous avons noté l'absence de cet outil dans le cas de l'usine B. Considérant la nature de la prise de décision dans l'établissement A, le calcul de la cote globale est un instrument crucial pour les évaluateurs, car il les aide dans l'opérationnalisation des objectifs organisationnels de l'ÉP, et notamment dans la finalisation des engagements pris par les évaluateurs et les ouvriers.

Par ailleurs, nos conclusions nous amènent à penser que le comité de compétences de l'établissement B « équilibrerait » l'absence de cote globale dans le formulaire, et que les membres de ce comité bénéficieraient d'une plus grande latitude dans la prise de décision liée aux objectifs organisationnels de l'ÉP que les superviseurs de l'usine A. Il nous semble que cette plus grande marge de manœuvre pourrait être intrinsèquement reliée aux structures plus « standardisées » de production et au degré moindre de complexité de compétences requises. En effet, compte tenu du contexte de production en série, la prise de décision RH est de nature moins complexe que celle en contexte de sur mesure de masse, et le comité de compétences peut statuer sans avoir à se baser sur un calcul extrêmement précis. Dans le cas de l'établissement A, les structures flexibles de production et la complexité des structures de compétences nécessitent un outil détaillant et calculant précisément la performance des employés. Cet outil est d'autant plus important que les évaluateurs prennent des engagements au cas par cas avec les ouvriers et qu'ils sont directement impliqués dans la prise de décision finale relative aux récompenses pécuniaires et/ou promotionnelles liées au degré d'accomplissement des objectifs personnalisés.

Finalement, les structures et le développement de compétences semblent être déterminants dans le cadre relatif au traitement de l'information mais comme nous l'avons déjà souligné, les structures de compétences sont elles-mêmes directement influencées par les structures de production. De ce fait, nous adoptons le même type de conclusions que dans l'étude des sous-propositions précédentes et postulons en premier lieu l'incidence des modalités d'ÉP relatives au traitement de l'information (attendu qu'à cette étape de la recherche, nous considérons qu'il n'y a qu'une modalité significative de cette nature: la prise de décision liée au traitement de l'information) sur les activités RH influencées par l'ÉP. Nous postulons également la reconduction de la courbe d'optimisation de ces activités RH sur les structures de compétences. De cette manière, nous pouvons ainsi modéliser ces variables :

**Figure 8 : Modèle intermédiaire – Traitement de l'information issue de l'ÉP**



### E- ANALYSE ET DISCUSSION DE LA SOUS-PROPOSITION P2.7:

Cette dernière sous-proposition de recherche traite de l'influence des objectifs organisationnels de l'ÉP sur une unique modalité d'ÉP : la prise en compte de contraintes de performance.

## 1) Analyse de la sous-proposition P2.7 :

### a) Établissement A :

La directrice des ressources humaines nous expliqué quelles sont les contraintes de performance prises en compte lors de l'évaluation de la performance : la nouveauté ou la nature inhabituelle de certaines commandes, les pannes de machines, le retard pris à des étapes précédentes de la fabrication, les baisses du niveau de commandes, de retards de livraisons de matières premières, les problèmes personnels ou familiaux, etc. Ces contraintes de performance proviennent pour une large part ~~du caractère différencié~~ de la production de type sur mesure de masse dans l'établissement A.

De prime abord, il nous semble que les objectifs organisationnels de l'ÉP peuvent influencer la prise en compte des contraintes de performance dans l'établissement A, en raison du « côté humain » de l'organisation. À ce sujet, la directrice des ressources humaines nous a indiqué que la prise en compte des contraintes de performance est une modalité d'ÉP permettant de faire prévaloir l'équité dans le processus d'évaluation de la performance, et à plus grande échelle dans l'établissement. En effet, si des problèmes nuisent à l'atteinte d'objectifs fixés aux employés, la prise en compte de ces contraintes permettra de rétablir un équilibre dans l'évaluation elle-même et surtout dans la prise de décision qui s'ensuivra.

Il est possible d'établir un parallèle entre ces facteurs et un objectif organisationnel de l'ÉP supplémentaire identifié par Bernardin et Beatty (1984) : il s'agit de « la mesure de l'équité dans l'entreprise ». Ces auteurs n'ont toutefois pas insisté sur le développement de cet objectif organisationnel de l'ÉP, en raison d'un manque de recherche et de validation empirique le concernant.

Dans la mesure où nous considérons que les facteurs identifiés lors de l'entrevue avec la directrice RH dans l'établissement A corroborent ce sixième objectif organisationnel de l'ÉP introduit par Bernardin et Beatty (1984), nous

estimons que cet objectif organisationnel de l'ÉP influence la prise en compte des contraintes de performance, et que celle-ci permet l'opérationnalisation de « la mesure de l'équité dans l'entreprise ». Par conséquent, la sous-proposition de recherche P2.7 est vérifiée à condition d'ajouter ce sixième objectif organisationnel de l'ÉP à ceux sur lesquels nous nous initialement basés dans cette étude.

b) Établissement B :

Tout comme pour l'établissement A où nous ne pouvons pas *a priori* justifier la prise en compte des contraintes de performance (hormis pour des raisons « humaines »), nous ne pouvons pas *a priori* établir de lien entre les objectifs organisationnels de l'ÉP et l'absence de prise en compte des contraintes de performance. Cependant, cet objectif ne ressort pas de l'entrevue avec le directeur des ressources humaines, ni du tableau VII de justification. Suite à ces constats, la sous-proposition de recherche P2.7 n'est pas vérifiée dans le cas de l'établissement B.

c) Analyse comparative des deux établissements :

Comme nous avons pu le constater, la sous-proposition de recherche P2.7 n'est pas vérifiée dans le cas de l'établissement B et peut l'être pour l'usine A, à condition de considérer un sixième objectif organisationnel de l'ÉP relatif à « la mesure de l'équité dans l'entreprise ». Il nous semble toutefois que cette sous-proposition pourrait être vérifiée dans les deux établissements si l'on se réfère à l'influence de la première phase du modèle théorique associée à la complexité des compétences requises dans chacune des structures de production.

## 2) Discussion de la sous-proposition P2.7 :

Comme nous venons de le mentionner, il nous semble que cette discussion peut être reliée à la première phase du modèle théorique, et qu'elle fait appel une nouvelle fois au développement des compétences des employés de production.

Notre raisonnement s'articule sur le lien qui peut être établi entre la prise en compte des contraintes de performance et le degré de complexité des compétences requises dans des structures de sur mesure de masse. En effet, il nous semble que des structures flexibles de production impliquent une plus grande incertitude au niveau de la performance individuelle que dans un contexte de production standardisée. Dans le même ordre d'idées, la souplesse du mode de production en sur mesure de masse et des fonctions assumées par les ouvriers depuis 1997 nécessite la prise en compte de contraintes de performance dans l'établissement A. À titre d'exemple, dans l'hypothèse où une commande soudaine de nouveaux produits nécessiterait un changement significatif dans les méthodes de travail, un groupe d'ouvriers pourrait être assigné à la fabrication de ces produits, tandis que les autres poursuivraient leur travail sur des produits plus conventionnels. À cet égard, le rendement des deux groupes d'employés ne sera certainement pas le même. Par ailleurs, compte tenu de la flexibilité de l'ensemble du processus de production, des problèmes peuvent également survenir suite à des retards pris à une étape précédente de la fabrication.

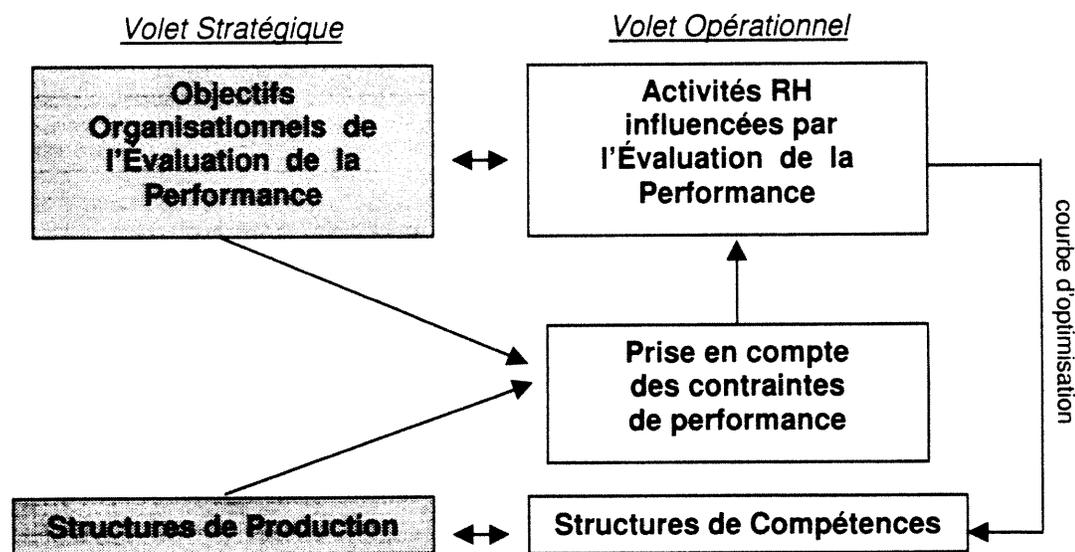
Dans ce contexte, il nous ainsi semble logique que l'évaluation de la performance dans l'établissement A prenne en compte les contraintes de performance, du fait des structures flexibles de production et d'éventuels aléas inhérents à la performance individuelle. La prise en compte des contraintes de performance contribuerait ainsi à instaurer un climat de travail équitable et ferait finalement prévaloir un climat organisationnel basé sur la confiance et l'équité.

Par ailleurs, notre raisonnement serait conciliable avec l'absence de prise en compte des contraintes de performance dans l'établissement B. En effet, les structures de production standardisée impliquent des procédures devant être assimilées et suivies par les employés de production. Comme nous avons pu le constater dans cette usine, la production s'articulant autour d'un produit unique, le développement des compétences des ouvriers s'agence sur une assimilation toujours plus étendue de procédures. L'incertitude relative à la performance individuelle étant limitée dans l'usine B, la direction RH n'a peut-être pas jugé nécessaire de prendre

en compte les contraintes de performance. Du fait que le directeur RH nous ait explicitement confirmé l'absence de prise en compte des contraintes de performance dans l'usine B, l'analyse précédente pourrait être une explication des différences à cet égard entre l'établissement A et l'usine B. Ici encore, ces variations peuvent s'expliquer par les structures différenciées de production dans les deux établissements étudiés.

En définitive, six objectifs organisationnels de l'ÉP influenceraient la prise en compte des contraintes de performance (au moins dans le cas de l'usine A). Par ailleurs, comme le contexte productif influence le développement des compétences des employés de production, les deux effets d'incidence et d'optimisation que nous avons déjà évoqué dans l'étude des précédentes sous-propositions de recherche pourraient adéquatement être mis de l'avant dans le cadre de la prise en compte des contraintes de performance.

**Figure 9** : Modèle intermédiaire – Prise en compte des contraintes de performance



L'analyse et la discussion des sous-propositions de recherche relatives à la phase 2 du modèle théorique ayant été effectuées, nous allons présenter dans la section suivante une discussion globale de ces sept sous-propositions, et une reformulation finale de la seconde phase du modèle théorique initial.

## **F- DISCUSSION ET IMPLICATION POUR LA PHASE 2 DU MODÈLE:**

La discussion globale de la seconde phase du modèle théorique s'articulera autour de plusieurs thèmes : la vérification de la proposition de recherche P.2, la nature différente des objectifs organisationnels de l'ÉP dans l'influence des modalités d'évaluation de la performance, et la discussion des éléments absents des tableaux de justification, et finalement celle des variables-contrôles. Nous concluons cette partie en présentant la reformulation de la phase 2 du modèle théorique.

### **1) Vérification de la proposition de recherche P.2 :**

Hormis le cas litigieux de la sous-proposition P2.7 dans l'établissement B, nous pouvons en conclure la vérification globale de la seconde proposition de recherche P2 dans au moins un des deux établissements étudiés, c'est à dire que les objectifs organisationnels de l'ÉP influencent les modalités d'évaluation de la performance. Nous concluons également que les structures de production influencent les modalités d'évaluation de la performance quant à leur configuration finale.

En outre, nous avons constaté la synergie et la complémentarité qui animent les différentes modalités d'ÉP et qui nous semblent donner encore plus de crédit à la validation de la proposition de recherche P.2. À titre d'exemple, nous avons constaté au travers de notre étude de résultats que la conception du formulaire pouvait théoriquement ne pas être optimale en vue d'opérationnaliser les objectifs organisationnels de l'ÉP en présence (cf. tableau I de Bernardin et Beatty 1984), sans que cela n'affecte la confiance des évaluateurs dans le système global d'ÉP. Toutefois, nous remarquons également que le fait d'optimiser le formulaire d'évaluation (méthode d'évaluation, critères et standards de performance) et de combiner ce facteur avec la motivation des évaluateurs à fournir une évaluation précise favorise une délégation et une décentralisation de la prise de décision liées au traitement de l'information de l'ÉP dans l'établissement A. Ces analyses font ressortir les problèmes énoncés par Gosselin et Murphy (1994) dans l'introduction de

notre problématique de recherche, relatifs au manque de responsabilisation des superviseurs.

Par ailleurs, l'analyse et la discussion de la sous-proposition P2. dans le cadre de l'établissement A mettent en évidence la présence d'un sixième objectif organisationnel de l'ÉP succinctement présenté par Bernardin et Beatty (1984) en raison d'un manque de recherche à ce sujet, soit « la mesure de l'équité dans l'entreprise ». Cet objectif organisationnel de l'ÉP supplémentaire rend également compte de la synergie de diverses modalités d'évaluation de la performance, car il intervient à différents niveaux. En effet, il influencerait la prise en compte de contraintes de performance, et la confidentialité de l'information dans une moindre mesure car cette confidentialité serait reliée au climat organisationnel basé sur la confiance et l'équité. Par ailleurs, il nous semble que cet objectif organisationnel d'ÉP pourrait également être mis en rapport avec la motivation de l'évaluateur à fournir une évaluation précise, car toutes les modalités constitutives de cette motivation pourraient intimement être influencées par la volonté de la direction à faire prévaloir un climat de travail équitable basé sur la confiance.

Enfin, ce constat corroborerait la synergie de l'ensemble des variables de l'ÉP que nous postulons. Cette synergie s'inscrirait par ailleurs parfaitement dans la perspective d'un système intégré de gestion des ressources humaines tel que présenté par Guérin et Wils (1992). Dans une optique stratégique, il nous semble que la synergie des activités des ressources humaines serait retranscrite dans celle des modalités d'évaluation de la performance.

## **2) La nature différente des objectifs organisationnels de l'ÉP dans l'influence des modalités d'évaluation de la performance :**

Afin de préciser davantage cette synergie inhérente à l'évaluation de la performance, il nous semble important d'exposer que lors de nos études de résultats,

les modalités d'ÉP n'étaient pas toutes influencées par les mêmes objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance.

En effet, nous avons observé dans l'établissement A que le format du formulaire d'évaluation était influencé par les cinq objectifs organisationnels de l'ÉP initiaux, soient le développement professionnel des employés, la rémunération et les promotions, la formation, la stratégie et le développement organisationnels, et finalement la validation du processus de recrutement.

Ensuite, les caractéristiques relatives à l'évaluateur, les paramètres reliés au « temps », et le traitement de l'information issue de l'ÉP sont uniquement influencés par les quatre premiers. À cet égard, nous avons explicitement établi que la validation du processus de dotation n'étaient pas impliqué dans l'incidence des caractéristiques relatives à l'évaluateur, et nous supposons par ailleurs que cet objectif organisationnel de l'ÉP n'influence pas non plus les paramètres reliés au « temps » et le traitement de l'information issue de l'ÉP.

Enfin, la prise en compte des contraintes de performance serait influencée par les quatre premiers objectifs organisationnels de l'ÉP, le développement professionnel des employés, la rémunération et les promotions, la formation, la stratégie et le développement organisationnels, et par le sixième objectif organisationnel de l'ÉP que nous avons identifié: « la mesure de l'équité dans l'entreprise ».

Concernant l'établissement B, toutes les modalités d'ÉP sont influencées par les trois objectifs organisationnels de l'ÉP suivants : le développement professionnel des employés, la rémunération et les promotions, et finalement la formation. Nous constatons cependant que le sixième objectif organisationnel de l'ÉP associé à la complexité des compétences requises dans cet établissement pourrait expliquer l'absence de prise en compte des contraintes de performance. En effet, la prise en compte des contraintes de performance ne s'avérerait pas indispensable dans

l'établissement B pour faire prévaloir un climat de travail équitable, compte tenu du moindre degré de complexité des compétences requises dans les structures de production standardisée (comparativement à l'établissement A). De plus, l'incertitude réduite de ce mode de production assure une plus grande équité entre les employés dans l'usine B sans égard aux contraintes de performance intrinsèquement plus limitées que dans l'établissement A.

### **3) Discussion des éléments absents des tableaux de justification :**

Suite à ce que nous venons de mentionner concernant le climat de travail, il nous semble important d'intégrer à notre discussion les éléments opérationnels absents des tableaux justificatifs complétés par les directeurs de ressources humaines.

En effet, dans le cas de l'établissement A, nous avons noté lors de nos entrevues avec la directrice des ressources humaines et le superviseur l'importance de la philosophie de gestion et du climat de travail. En effet, selon nos deux interlocuteurs, la philosophie de gestion doit faire en sorte que le système d'évaluation de la performance et son administration fassent prévaloir un « climat de confiance, d'équité, de respect et de *fair-play* ». Il nous semble que ce facteur vient encore confirmer la présence du sixième objectif organisationnel de l'ÉP « mesure de l'équité dans l'entreprise ». Ensuite, il nous semble primordial de mettre l'emphase sur l'appartenance de l'établissement A à une entreprise internationale, car elle implique une influence considérable sur la philosophie de gestion de l'usine A.

Par ailleurs, la directrice des ressources humaines de l'usine A a insisté sur la synergie qui anime toutes les variables que nous lui avons présenté au cours de notre entrevue. À cet égard, nous avons fait état de cette synergie, et avons tenté de la retranscrire dans nos modèles théoriques intermédiaires.

Concernant l'établissement B, les facteurs absents du tableau de justification sont tout d'abord l'appartenance de l'établissement à un groupe multinational et sa philosophie de gestion. À cet égard, nous avons souligné le statut d'unique variable

indépendante de la philosophie de gestion lors de l'étude de la phase 1 du modèle théorique. Nous pouvons remarquer que notre échantillonnage est composé de deux filiales d'entreprises internationales et que la philosophie de gestion est intimement liée à ce statut.

Finalement, le directeur des ressources humaines de l'établissement B a souligné l'importance du comité de compétences, dont nous avons étudié le rôle lors de nos analyses et discussions précédentes. Il nous semble donc que nous pouvons dès lors nous intéresser aux dernières variables présentes dans la phase 2 du modèle théorique initial, soient les variables-contrôles.

#### **4) Discussion des variables contrôles :**

En premier lieu, la « taille de l'établissement » a été contrôlée afin de neutraliser ses effets sur les modalités d'évaluation de la performance. À ce propos, il convient de ne pas confondre son incidence sur l'objectif organisationnel de « promotion » et les modalités d'évaluation de la performance. En effet, les établissements étudiés sont tous deux de petite taille et par conséquent les possibilités de promotion sont réduites. La taille restreinte (une centaine d'employés) des deux établissements étudiés limite donc l'influence de l'évaluation de la performance sur les promotions, mais n'influence pas les modalités d'ÉP en tant que telles. Cette première variable-contrôle a donc été maîtrisée.

Concernant la « présence syndicale » et le « secteur d'activité », nous les avons également contrôlé dès le départ en fonction de notre échantillonnage théorique. Tout d'abord, ce dernier s'est orienté sur des établissements non-syndiqués en raison de la relation négative qui existe entre la présence syndicale et les systèmes d'évaluation individuelle de la performance. La variable « secteur d'activité » a elle aussi été contrôlée dès le départ en choisissant deux établissements œuvrant tous deux dans le secteur de la fabrication de pièces et accessoires métalliques.

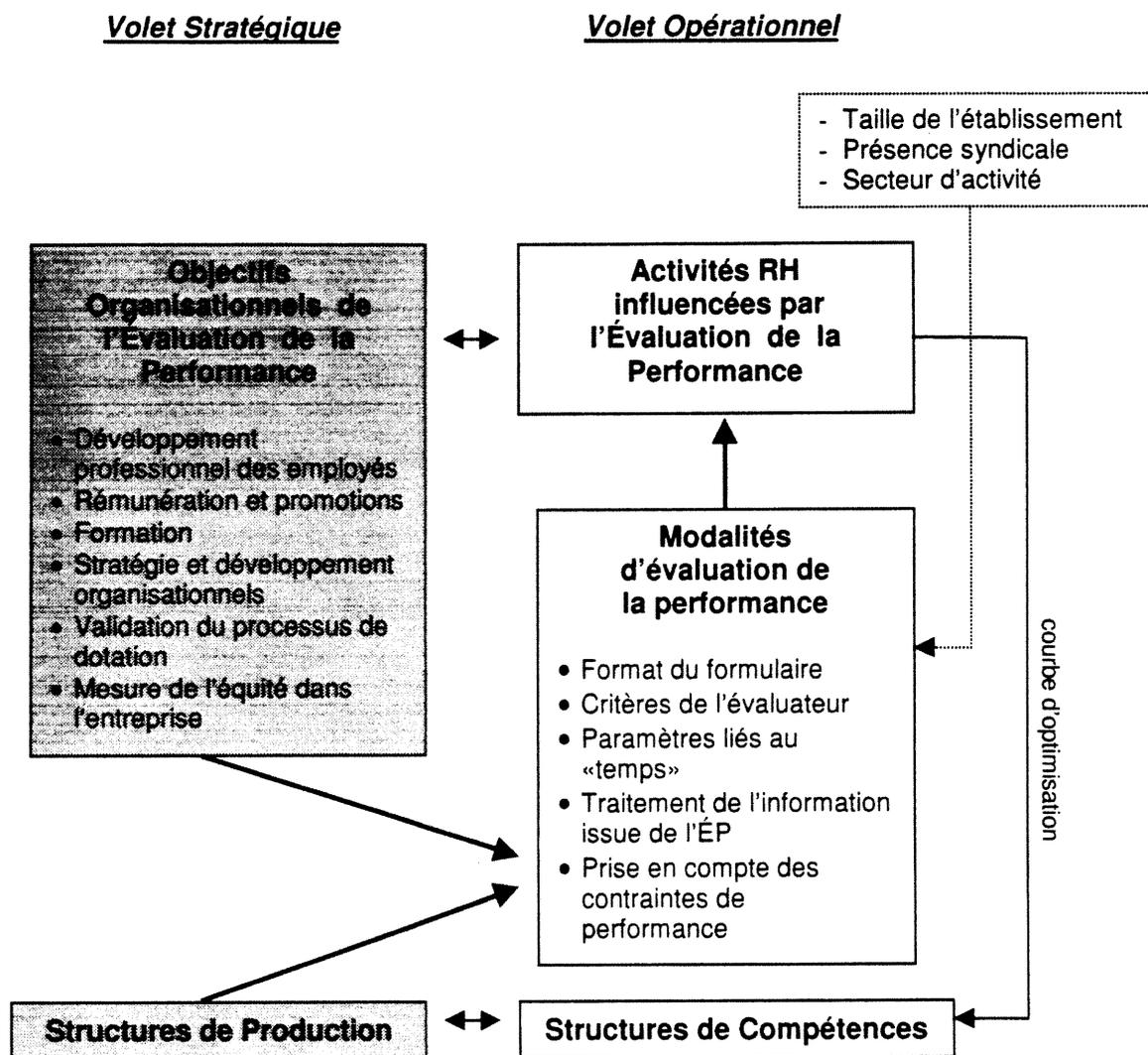
Il nous semble finalement que les variables-contrôles ont donc été maîtrisées et que leur présence est justifiée dans le modèle théorique final relatif à sa seconde phase.

### **5) Reformulation de la phase 2 du modèle théorique initial :**

À la lumière des résultats de l'analyse et de la discussion de la proposition de recherche P.2, nous proposons une reformulation finale de la phase 2 du modèle théorique. Nous jugeons primordial de souligner la prégnance du développement des compétences et l'importance déterminante de son rôle dans la formulation de modèles relatifs aux sous-propositions de la phase 2. En effet, comme nous l'avons systématiquement démontré, le développement des compétences des employés de production oriente les objectifs organisationnels de l'ÉP dans les deux établissements étudiés, et implique une incidence des modalités d'ÉP sur les activités RH influencées par l'évaluation de la performance et une courbe d'optimisation de ces mêmes activités RH sur les structures de compétences associées aux structures de production. Nous avons également pu vérifier l'influence des structures différenciées de production sur les modalités de l'évaluation de la performance.

À cet égard, le modèle suivant (figure 10, p.180) établit une synthèse de tous les modèles intermédiaires relatifs aux sous-propositions de recherche de la phase 2, prend par conséquent en compte les relations de variable à variable reliées au développement des compétences, et intègre finalement les variables-contrôles qui s'avèrent maîtrisées par le choix de notre échantillonnage.

Figure 10 : Phase 2 modifiée – modèle théorique



L'étude des deux phases du modèle théorique initial ayant été effectuée, il nous reste à procéder à la discussion globale de ces deux phases et à synthétiser tous les résultats précédents.

### **III- DISCUSSION GLOBALE ET MODÈLE THÉORIQUE FINAL :**

Il convient dans cette partie de synthétiser l'ensemble des résultats que nous avons induit de nos analyses et discussions précédentes, et de les présenter finalement sous la forme d'un modèle final qui ne sera pas généralisable, du fait que

notre recherche porte uniquement sur deux établissements. En effet, nous considérons cette recherche comme un point de départ pour des recherches futures.

En premier lieu, il s'agit de mettre en rapport les résultats associés aux deux phases du modèle théorique. L'influence de la philosophie de gestion sur les objectifs organisationnels d'évaluation de la performance est primordiale, car elle conditionne deux le développement des compétences des ouvriers et oriente finalement les autres objectifs organisationnels de l'ÉP sur ce développement professionnel des employés de production. En effet, comme l'indiquent nos analyses, les structures différenciées de production n'exercent pas une incidence significative puisque nous avons constaté la similitude des principaux objectifs organisationnels de l'ÉP dans les deux établissements étudiés. C'est à cette occasion que nous avons pu constater que la variable « philosophie de gestion » présentée par chacun des directeurs des ressources humaines apparaissait comme la principale variable explicative des objectifs organisationnels de l'ÉP.

D'autre part, cette influence de la philosophie de gestion a une incidence qui va au delà de la convergence des objectifs organisationnels de l'ÉP dans les deux établissements, car nous avons établi à plusieurs occasions une relative similitude entre les modalités d'ÉP des deux établissements. Lors des discussions, les éléments de réponse à nos interrogations provenaient du fait que les directions des deux usines basent leurs objectifs organisationnels de l'ÉP sur le développement des compétences de leurs employés de production, conséquence directe de la philosophie de gestion (particulièrement dans le cas de l'établissement B et de ses structures de production standardisée).

Mais nous considérons que les diverses analyses comparatives des deux établissements ont continuellement démontré l'influence indéniable des structures de production sur les modalités d'ÉP au niveau opérationnel. En effet, concernant le format du formulaire d'évaluation, nous avons établi que les structures différenciées de production influencent la nature et le nombre de critères de performance, qui font

référence au degré de complexité des compétences reliées aux structures de production. Dans le cas de l'établissement A, la méthode d'ÉP et ses standards de performance permettent de plus de calculer précisément une cote globale, précieuse à bien des égards dans ce contexte de sur mesure de masse. Effectivement, les superviseurs sont tout d'abord en charge du développement des compétences des ouvriers dans un cadre de fabrication où 70% de la production annuelle représente des productions de moins de 10 unités annuelles. De plus, dans le but de favoriser ce développement des compétences, les superviseurs prennent des engagements avec les ouvriers et sont responsables de la prise de décisions relatives à l'attribution d'augmentations salariales et/ou promotions vis à vis de ces mêmes ouvriers. Le rôle contractuel des superviseurs de l'établissement A est donc beaucoup développé que celui des coordonnateurs de l'usine B. Comparativement avec l'usine B où la prise de décision est centralisée au comité de compétences, il convient donc que les superviseurs de l'établissement A aient en leur possession un outil leurs permettant d'apprécier le plus justement possible la performance de chacun des employés qu'ils doivent évaluer.

De plus, nous avons constaté une autre différence découlant des structures de production à l'égard de la durée de l'entrevue. Compte tenu des attributions des superviseurs et de l'organisation organique du travail dans l'usine A, ceux-ci prennent plus de temps avec chaque employé lors de l'entrevue annuelle pour lui expliquer le bilan de l'année passée, les objectifs à venir, les moyens mis à sa disposition pour les atteindre, et les récompenses pécuniaires et/ou promotionnelles auxquels il peut prétendre en cas d'accomplissement. Enfin, l'incertitude relative à la production en sur mesure de masse nécessite la prise en compte de contraintes de performance pour favoriser le développement des compétences des employés de production, puis pour faire prévaloir l'équité des résultats de l'évaluation de la performance. Cette prise en compte est congruente avec la tendance de recherche du contexte politique de l'ÉP, car elle favorise le contexte de l'administration de l'ÉP et à plus grande échelle le climat organisationnel.

Nous insistons sur le fait que les superviseurs de l'usine A sont responsables des décisions RH prises à l'égard des ouvriers qu'ils évaluent, pour comparer cette situation avec celle de l'établissement B. Ceux-ci sont beaucoup moins impliqués dans cette prise de décision qui revient au comité de compétences. Dans le cas où un employé de production est mécontent de l'évolution de sa rémunération, le coordonnateur n'assume pas pleinement cette décision, du fait de la présence de cadres supérieurs à ce comité. Par ailleurs, les structures de production standardisée présentent moins de complexité concernant le développement des compétences des ouvriers que dans un contexte de sur mesure de masse. En conjuguant ce dernier élément à la nature du formulaire d'évaluation de la performance, le comité de compétences dispose d'une plus grande marge de latitude dans cette prise de décision que les superviseurs de l'usine A.

En définitive, nous considérons que la philosophie de gestion influence les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance à un niveau stratégique. Ces mêmes objectifs déterminent ensuite la nature des modalités d'ÉP (notamment la méthode d'évaluation) et ce sont les structures de production qui contribuent à la configuration finale des modalités d'ÉP à un niveau opérationnel.

Concernant les objectifs organisationnels de l'ÉP, nous en intégrerons un supplémentaire par rapport au modèle initial : il s'agit de « la mesure de l'équité dans l'entreprise ». Il est apparu à plusieurs égards qu'il participait à la synergie inhérente à l'activité d'évaluation de la performance, essentiellement dans l'établissement A.

Nous avons finalement présenté les variables qui correspondaient initialement à la première phase du modèle théorique initial et qui reflètent le volet stratégique de notre étude. Nous mettrons désormais l'emphase sur la validation de la seconde proposition de recherche P.2 relative au niveau opérationnel de notre recherche.

Tout d'abord, nous tenons à souligner les différentes catégories de modalités d'évaluation de la performance qui seront représentées dans notre modèle : il s'agit

du format du formulaire d'évaluation, des caractéristiques relatives à l'évaluateur, des modalités relatives au « temps », du traitement de l'information issue de l'ÉP, et finalement des contraintes de performance. Nous pouvons alors constater que ces modalités sont exactement les mêmes que celles du modèle théorique initial, et qu'elles ont toutes été influencées par les objectifs organisationnels de l'ÉP.

Par la suite, nous avons pu constater à un niveau pratique que les modalités d'ÉP avaient une incidence sur les activités RH correspondant aux objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, et cette influence correspond à l'opérationnalisation de ces derniers grâce aux modalités d'évaluation de la performance.

De plus, il nous semble important de situer notre modèle final dans une perspective relative au développement des compétences, car il nous est apparu que cet objectif organisationnel de l'ÉP conditionne ce modèle et les relations de variable à variable qui y seront représentées. À cet égard, nous soulignerons la courbe d'optimisation partant des activités RH influencées par l'ÉP, dont les interactions aboutissent finalement à l'optimisation des structures de compétences. Cette relation sera représentée tout comme dans les modèles intermédiaires relatifs à la vérification des sous-propositions de recherche de la phase 2.

Enfin, les variables-contrôles ont été maîtrisées par le choix de notre échantillonnage : suite à nos analyses et discussions, il est apparu qu'elles n'interféraient pas dans notre analyse comparative, du fait de la similitude de statut syndical et de la taille des deux usines étudiées. Ces trois variables seront ainsi présentées dans le volet opérationnel de notre modèle théorique final.

En définitive, nous présentons notre modèle théorique final dans la figure 11 (p.185). Ce modèle rend compte des résultats de cette étude et de la synergie qui anime toutes les variables que nous avons étudiées dans nos deux études de cas



# CONCLUSION

Notre conclusion se décomposera en trois parties. Nous effectuerons tout d'abord un rappel des principaux résultats de ce travail de recherche. Nous présenterons ensuite les limites qui s'appliquent à cette étude, et terminerons en exposant les recherches futures qui pourraient s'inspirer de nos résultats.

## I- RAPPEL:

Notre recherche visait au départ à étudier les effets des structures de production sur les modalités d'évaluation de la performance. Attendu que la littérature traitant conjointement de ces deux thèmes nous est apparue très limitée suite à l'état des connaissances, nous nous sommes initialement basés sur un modèle théorique simple. Ce dernier se décomposait alors en deux phases, la première étant d'ordre stratégique et mettant en relation la variable indépendante « structures de production » et la variable indépendante « objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance ». La seconde, quant à elle, reflétait davantage un niveau opérationnel, et présentait les « objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance » en tant que variable indépendante, et les « modalités d'évaluation de la performance » comme variable dépendante. Après avoir déterminé plusieurs propositions de recherche, nous avons procédé à l'analyse comparative de deux établissements œuvrant tous deux dans la fabrication de pièces et accessoires métalliques, disposant d'un programme d'évaluation de la performance individuelle et de structures différenciées de production.

L'analyse des résultats de ces deux études de cas nous a tout d'abord mené à la conclusion que la philosophie de gestion des deux établissements a une incidence très significative sur la détermination des objectifs organisationnels de l'évaluation de la

performance et notamment sur le développement des compétences des employés de production. Cette politique de ressources humaines a effectivement été centrale dans l'analyse et la discussion de nos résultats. Lors de notre raisonnement, nous avons constaté que le développement des compétences des ouvriers découlait directement de la philosophie de gestion d'entreprise et qu'il orientait les autres objectifs organisationnels de la performance. Cette conclusion s'inscrit dans la tendance de gestion stratégique des ressources humaines et permet de souligner que les structures organisationnelles, la mission et la stratégie d'entreprise interviennent à des degrés et des niveaux différents dans la planification stratégique des RH. L'exemple de l'établissement B nous permet de conclure dans ce cas que la philosophie de gestion a orienté le choix des objectifs organisationnels de l'ÉP et que les structures productives sont intervenues à un niveau opérationnel.

À ce sujet, nous avons observé dans ces deux usines que le degré de complexité des compétences associées aux structures de production était déterminant à bien des égards sur les modalités d'évaluation de la performance. Nous avons conclu de cette étude que les modalités d'évaluation de la performance étaient à la fois influencées par les structures de production et les objectifs organisationnels de l'ÉP dans le but d'opérationnaliser ces derniers. Du fait que nous nous situons à un niveau opérationnel, nous avons représenté cette relation partant des modalités d'évaluation de la performance vers les activités de ressources humaines influencées par l'ÉP. Toujours dans le même cadre pratique, ces activités RH visent en définitive à soutenir le développement des compétences des employés de production et ont donc pour but d'optimiser les structures de compétences de l'établissement.

Dans les deux établissements étudiés, ces activités RH visent à développer les compétences techniques et comportementales des employés de production, permettant ainsi à ces derniers de maximiser l'utilisation des structures de production mises à leur disposition. À cet effet, nous prenons soin de préciser que le but de cette étude n'est pas de relancer le grand débat du déterminisme technologique.

En définitive, bien le modèle théorique final de notre recherche tende à démontrer la synergie de toutes les variables que nous avons identifiées lors de nos analyses et discussions de résultats, nous ne prétendons pas lui prêter une valeur généralisable à ce stade de la recherche, étant donné la taille restreinte de notre échantillonnage théorique. À cet égard, nous pourrions constater dans la partie suivante que notre recherche possède ses limites.

## **II- LIMITES DE LA PRÉSENTE RECHERCHE :**

La principale limite de notre étude réfère au degré de représentativité de l'établissement B par rapport aux entreprises fonctionnant avec des structures de production standardisées. En effet, il nous a été très difficile de trouver une usine de production en série disposant également d'un programme d'évaluation de la performance individuelle. La conséquence probable de ces difficultés pour notre travail de recherche est de ne pas pouvoir effectuer de généralisation à nos conclusions, et ce facteur viendrait ainsi s'ajouter à la taille restreinte de notre échantillonnage théorique. Or, faut-il voir en ces problèmes la volonté manifeste des directions d'entreprise de ne pas ouvrir leurs portes à des recherches universitaires, ou bien l'absence pure et simple de programmes de gestion de la performance individuelle dans les établissements manufacturiers fabriquant des produits standardisés ?

À cet égard, lors de nos multiples coups de téléphone auprès des directions d'entreprise du même secteur et de taille comparable à l'usine A, nous avons fait face dans la majorité des cas à l'absence de programme d'évaluation de la performance individuelle. Par ailleurs, les rares fois où nous avons trouvé des structures de production en série et un programme d'évaluation de la performance individuelle réunis au sein d'un même établissement, ces usines étaient des filiales d'entreprises internationales. Ensuite, la direction était très souvent réticente à des interventions de chercheurs universitaires à l'intérieur de leur établissement, en raison du caractère novateur et confidentiel de leurs politiques relatives à la gestion de la performance individuelle. Ces derniers facteurs nous amènent à soulever les questions suivantes.

En premier lieu, considérant les implications de l'étude de l'établissement B, faut-il estimer qu'il s'agit d'un cas atypique et/ou isolé ? Cette question se justifie dans la mesure où la littérature relative à l'organisation du travail expose qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'un programme d'évaluation de la performance dans des structures de production standardisée, car les structures de compétences qui y sont associées sont limitées par l'organisation mécaniste du travail.

De plus, le fait que nous ayons constaté la présence de nos deux variables de départ uniquement dans des filiales d'entreprises internationales doit-il nous inciter à penser que les programmes d'évaluation de la performance individuelle ne sont pas (ou pas encore) à l'ordre du jour dans les entreprises de moindre envergure œuvrant dans le secteur de la métallurgie de Montréal et de ses régions ? Si nous postulons que les entreprises d'envergure internationale disposent de plus de moyens financiers et qu'elles constituent des précurseurs concernant les politiques de ressources humaines, cela veut-il nécessairement dire que les autres entreprises de moindre ampleur vont leurs emboîter le pas ?

Si tel est le cas, cela signifierait tout d'abord que l'établissement B est représentatif d'une nouvelle tendance de gestion de ressources humaines pour des établissements fonctionnant avec des structures de production en série, et ensuite que notre travail de recherche s'inscrit dans cette tendance et pourrait ainsi servir de point de départ pour des recherches futures. Mais cette hypothèse de travail reste à vérifier.

### **III- RECHERCHES FUTURES :**

Dans le cadre de nos questionnements, il nous semblerait tout d'abord que de futures recherches pourraient s'orienter vers des enquêtes visant à déterminer si des entreprises de production en série au Québec ont implanté ou ont l'intention d'implanter à court ou moyen terme un programme de gestion et d'évaluation de la performance individuelle. Une telle enquête pourrait ainsi offrir une banque de données appréciable à d'autres études pouvant quant à elles viser la validation de notre modèle théorique final.

De plus, elle permettrait de mieux cerner les facteurs organisationnels qui influencent la mise en place de programmes d'évaluation de la performance et donc de démontrer si ce sont les structures de production ou la philosophie de gestion qui influencent le plus significativement les objectifs organisationnels de l'ÉP. Nos deux études de cas suggèrent que la convergence des objectifs organisationnels de l'ÉP proviennent de la philosophie de gestion, alors que les structures contrastées de production auraient induit des modalités d'ÉP différentes.

Une autre piste de recherche serait de s'intéresser au délai d'adaptation nécessaire aux évaluateurs pour avoir la motivation de fournir une évaluation précise, suite à l'implantation d'un programme d'évaluation de la performance.

Une troisième piste concernerait l'élaboration de tableaux avec de nouvelles variables, dont les structures reprendraient celles du tableau de Bernardin et Beatty (1984). De telles recherches permettraient de reprendre et d'approfondir les typologies existantes en ajoutant d'autres modalités d'ÉP (critères de l'évaluateur, traitement de l'information issue de l'ÉP, etc.), tout en donnant une dimension quantifiable à l'impact opérationnel de ces modalités sur les objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance.

Finalement, notre étude met en évidence plusieurs aspects qui pourraient être approfondis pour mieux saisir les contextes et les modalités d'application de l'évaluation de la performance. Nous espérons que cette étude exploratoire pourra orienter les chercheurs dans le choix des sujets de recherches futures.

# **BIBLIOGRAPHIE**

- Angers, M. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Montréal : centre éducatif et culturel, 1992.
- Anonymes. Broadcasting unions to fight introduction of merit pay at BBC. *Personnel management*, 1994, 26, 2, 5-6.
- Anonymes. Tendances en matières de performance et de rémunération. Formation continue 1999/2000. Ordre des Comptables Agréés du Québec, Automne 1999.
- Anonymes. HR execs dissatisfied with their performance appraisal systems. *HR Focus – rubrique HR update*, 2000, 77, 1, 2.
- Barrette, J., Bérard, J. Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations. *Gestion, revue internationale de gestion*, 1999, 24, 4, 12-19.
- Barrette, J., Ouellette, R. Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. *Relations Industrielles*, 2000, 55, 2, 207-225.
- Beatty, R.W. Competitive human resource advantage through the strategic management of performance. *HR. Human Resource Planning*, 1989, 238, 3, 179-194.
- Bernardin, H.J. An « analytic » framework for custom-based performance content development and appraisal. *Human Resource Management Review*, 1992, 2, 1, 81-102.
- Bernardin, H.J., Beatty, R.W. *Performance appraisal : assessing human behavior at work*. Kent Publishing Company, A Division of Wadsworth, Inc., Boston, Massachusetts, 1984.
- Berthiaume, F. – Firme Raymond Chabot Grant Thornton. *Intégrer l'approche par compétences à une approche plus globale de la gestion de la performance*. Formation de l'Ordre des Conseillers en Relations Industrielles du Québec (OCRIQ), Montréal, 25 novembre 1999.
- Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N., Caron, C. The Canadian workplace in transition. *The worklife report*, 1994, 9, 4, 1-2.
- Brossard, M., Simard, M. *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier : l'évolution du cas Steinberg*. Presses de l'Université du Québec, 1990.
- Brown, D.G. Development of performance standards : a practical guide. Dans Collectif de textes : *Performance evaluation: an essential management tool*. Practical Management Series – International City Management Association, éditée par C.S. Becker, 1988, 148.
- Burchett, S.R., De Meuse, K.P. Performance appraisal and the law. Dans Collectif de textes : *Performance evaluation: an essential management tool*. Practical Management Series – International City Management Association, éditée par C.S. Becker, 1988, 31-32.
- Cardy, R.L., Dobbins, G.H., Carson, K.P. TQM and HRM : improving performance appraisal research, theory and practice. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 1995, 12, 2, 106-115.
- Carlyle, J.J., Ellison, T.F. Developing performance standards. Dans H.J. Bernardin et R.W. Beatty : *Performance appraisal : assessing human behavior at work – Appendix B*. Kent Publishing Company, A Division of Wadsworth, Inc., Boston, Mass., 1984, 343-349.

- Caspar, P., Millet, J-G. *Apprécier et valoriser les hommes*. Les Éditions Liaisons, Paris, 1990.
- Claycomb, C., Dröge, C., Germain, R. The effects of just-in-time with customers on organizational design and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 1999, 10, 1, 37-58.
- Collectif de textes. *Performance evaluation : an essential management tool*. Practical management series – International City management Association, éditée par Christine S. Becker, 1988.
- Collectif de textes, sous la direction de Leclerc, M. *Disparition ou réorganisation du travail*. Presses de l'Université du Québec, 1999.
- Davidson, W.H., Davids, S.M. Management and organization principles for the information economy. *Human Resource Management*, 1990, 29, 4, 365-383.
- De Nisi, A. Why analytic approaches to performance appraisal cannot work. *Human Resource Management Review*, 1992, 2, 1, 71-80.
- Dolan, S.L., Lamoureux, G., Gosselin, E. *Psychologie du travail et des organisations*. Gaëtan Morin, éditeur, 2ème édition, Montréal-Paris-Casablanca, 1996
- Dolan, S.L., Schuler, R.L. *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. Éditions du renouveau pédagogique inc., 2<sup>ème</sup> édition, 1995.
- Drucker, P.F. The emerging theory of manufacturing. *Harvard Business Review*, 1990, 68, 3, 94-102.
- Dwyer, J. Why tailoring is no longer on the shelf. *Works Management*, 1999, 52, 1, 18-21.
- Eichel, E., Bender, H.E. *Performance appraisal : a study of current techniques*. Research and information service american management association. New York, 1984.
- Feldman, J. The case for non-analytic performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 1992, 2, 1, 9-35.
- Fox, W.M. Improving performance appraisal systems. *National Productivity Review*, 1987-1988, 17-18.
- Furham, A., Stringfield, P. Congruence in job-performance ratings : a study of 360 degrees feedback examining self, managers, peers, and consultant rating. *Human Relations*, 1998, 51, 4, 517-530.
- Ghalayini, A.M., Noble, J.S., Crowe, T.J. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 1997, 48, 207-225.
- Gilmore, J.H., Pine II, B.J. The four faces of mass customization. *Harvard Business Review*, 1997, Janvier-Février, 1997, 75, 1, 91-101.
- Gosselin, A., Murphy, K.R. L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion, revue internationale de gestion*, 1994, 19, 3, 17-28.
- Gosselin, A., Saint-Onge, S. Gestion et évaluation de la performance : un enjeu stratégique. *Gestion, revue internationale de gestion*, 1994, 19, 3, 14-16.
- Guérin, G., Wils, T. *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse*. Document de recherche 89-02 – École des relations industrielles – Université de Montréal, Mai 1989.
- Guérin, G., Wils, T. *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Les Presses de l'Université de Montréal, 1992.

- Gunnigle, P., Turner, T., D'Art, D. Counterpoising collectivism : performance-related pay and industrial relations in Greenfield sites. *British journal of industrial relations*, 1998, 36, 4, 556-579.
- Halliburton, C., Jones, I. Executive insights : global individualism – reconciling global marketing and global manufacturing. *Journal of International Marketing*, 1994, 2, 4, 79-88.
- Hitt, M.A., Keats, B.W., DeMarie, S.M. Navigating in the new competitive landscape : building strategic flexibility and competitive advantage in the 21<sup>st</sup> century. *The Academy of management Executive*, 1998, 12, 4, 22-42.
- Irvin, R.A., Michaels III, E.G. Core skills : doing the right things right. Dans D.G. Shaw, C.E. Schneier, R.W. Beatty, L.S. Baird : *Performance, measurement, management and appraisal sourcebook*. Human Resource Development Press, Mass., 1995, 31-40.
- Kane, J.S., Kane, K.F. The analytic framework : the most promising approach for the advancement of performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 1992, 2, 1, 37-70.
- Kay, M.J. Making mass customization happen : lessons for implementation. *Planning Review*, 1993, 21, 4, 23-24.
- Kerr, S., Ulrich, D. Creating the boundaryless organization : the radical reconstruction of organization capabilities. *Planning Review*, 1995, 43, 5, 41-48.
- Kessler, I. Performance related pay : contrasting approaches. *Industrial relations journal*, 1994, 25, 2, 122-136.
- Landy, F.J., Farr, J.L. Performance rating. *Relations Industrielles*, 1980, 87, 1, 72-107.
- Landy, F.J., Farr, J.L., *The measurement of work performance : methods, theory, and applications*. Academic Press Inc., New York, 1983.
- Lombardo, M.M. *Competencies : yesterday, today and tomorrow*. M.M. Lombardo and R.B. Eichinger, Inc., Conférence organisée par l'Ordre des Conseillers en Relations Industrielles du Québec (OCRIQ), le 3 février 2000.
- Longenecker, B.O., Sims Jr., H.P., Gioia, D.A. Behind the mask : the polotics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1987, 1, 3, 183-193.
- Malchione, B. Make performance gages perform. Dans D.G. Shaw, C.E. Schneier, R.W. Beatty, L.S. Baird : *Performance, measurement, management and appraisal sourcebook*. Human Resource Development Press, Mass., 1995, 41-43.
- Matthes, K. Will your performance appraisal system stand up in court ? *HR Focus*, 1992, 69, 8, 5.
- Mc Bey, K. Perfecting performance appraisal. *Security Management*, 1994, 38, 11, 23-25.
- Mc Gregor, D. An uneasy look at performance appraisal. Dans Collectif de textes : *Performance evaluation: an essential management tool*. Practical Management Series – International City Management Association, éditée par C.S. Becker, 1988, 10.
- Mc Taggart, J., Gillis, S. Setting targets to maximize shareholder value. *Strategy & Leadership*, 1998, 26, 2, 18-21.

- Mohrman Jr, A.M., Resnick-West, S.M., Lawler III, E.E. *Designing performance appraisal system : aligning appraisals and organizational realities*. The Jossey-Bass management series, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco-London, 1989.
- Morin, D., Murphy, K.R., Larocque, A. La relation entre le contexte de l'évaluation de rendement et l'indulgence de l'évaluateur. *Relations Industrielles*, 1999, 54, 4, 694-722.
- Morin, D., Renaud, S. The effects of organizational context on the motivation of raters to produce lenient appraisals. *International Review of Administrative Sciences*. 2000, 66, 635-652.
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N. *Understanding performance appraisal : social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage Publications Inc. International Educational and Professional Publisher, 1995.
- Oleson, J.D. Developing custom manufacturing supply chain capabilities. *National Productivity Review*, 1998, 17, 2, 73-80.
- O' Reilly, B. 360 feedback can change your life. *Fortune*, 1994, 130, 8, 93-100.
- Petit, A., Haines, V. Trois instruments d'évaluation du rendement. *Gestion, revue internationale de gestion*, 1994, 19, 3, 56-68.
- Pine II, B.J. Mass customizing products and services. *Planning Review*, 1993, 21, 4, 6-13.
- Pine II, B.J., Pietrocini, T.W. Line managers describe mass customization at Bally Engineered structures. *Planning Review*, 1993, 21, 4, 20-22.
- Pine II, B.J., Victor, A., Boynton, A.C. Making mass customization work. *Harvard Business Review*, 1993, 71, 5, 108-119.
- Piore, M.J., Sabel, C.H. *Les chemins de la prospérité: de la production de masse à la spécialisation souple* (traduit de l'anglais par Luc Boussard: *The second industrial divide*, Basic Books, inc. 1984) Collection "Mutations – économie et société", Éditions Hachette 1989.
- Porter, M.E. *Le Canada à la croisée des chemins : les nouvelles réalités concurrentielles*. Conseil du patronat du Canada. Éd. française, 1991.
- Procter, S., McArdle, L., Hassard, J., Rowlinson, M. Performance related pay in practice: a critical perspective. *British journal of management*, 1993, 4, 3, 153-161.
- Rigby, D.K. Managing the management tools. *Planning Review*, 1994, 22, 2, 73-80.
- Rohlander, D.G. How to achieve personal and organizational goals in 1999. *Financial Services Advisor*, 1999, 142, 1, 10-11.
- Rondeau, A. La transformation des organisations : les forces qui façonnent l'organisation. Dans Collectif de textes, sous la direction de M. Leclerc : *Disparition ou réorganisation du travail*. Presses de l'Université du Québec, 1999, 15-30.
- Rosen, D.I. Appraisal can make – or – break your court case. Dans D.G. Shaw, C.E. Schneier, R.W. Beatty, L.S. Baird : *Performance, measurement, management and appraisal sourcebook*. Human Resource Development Press, Mass., 1995.
- Saint-Onge, S. Reconnaître les performances. *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 1994, 19, 3, 88-98.

- Saint-Onge, S. Mesurer le rendement au travail : importance et conditions de succès. *Effectif, le magazine de l'Ordre des Conseillers en Relations Industrielles du Québec*, 2000, 3, 1, 20-28.
- Saundry, R. The limits of flexibility : the case of UK Television. *British Journal of Management*, 1998, 9, 2, 151-162.
- Shaw, D.G., Schneier, C.E. How performance is measured today ? Dans D.G. Shaw, C.E. Schneier, R.W. Beatty, L.S. Baird : *Performance, measurement, management and appraisal sourcebook*. Human Resource Development Press, Mass., 1995, 20-22.
- Shaw, D.G., Schneier, C.E., Beatty, R.W., Baird, L.S., *Performance, measurement, management and appraisal sourcebook*. Human Resource Development Press, Massachusetts, 1995.
- Simard, M. Les dirigeants d'entreprise et les nouvelles formes d'organisation du travail. *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 1987, Hors-Série, 185-191.
- Spira, J.S. Mass customization through training at Lutron Electronic. *Planning Review*, 1993, 21, 4, 23-24.
- Terrade, J-L. *L'appréciation du personnel ouvrier*. Collection « Personnel » / ANDCP, Les Éditions d'Organisation, Paris 1990.
- Tziner, A. *L'évaluation des emplois et du rendement : concepts et applications*. Éditions nouvelles, Groupe de production et édition ASMS, Montréal, 1992.
- Tziner, A., Kopelman, R., Joanis, C. Investigation of raters' and ratees' reactions to 3 methods of performance appraisal: BOS, BARS and GRS. *Revue Canadienne des Sciences de la Gestion*, 1997, 14, 4, 396-404.
- Ulrich, D. *Human resource champions : the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1997.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. HR competencies in the 1990's. *HR Magazine*, 1989, 34, 11, 91-93.
- Villanova, P. A customer-based model for developing job performance criteria. *Human Resource Management Review*, 1992, 2, 1, 103-114.
- Waldman, D.A. Predictors of employee preferences for multirater and group-based performance appraisal. *Group and Organization Management*, 1997, 22, 2, 264-287.
- Ward, P. A 360-degree turn for the better. *People Management*, 1995, 1, 3, 20-24.
- Werner, J.M. Que sait-on de la rétroaction à 360 degrés ? *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, 1994, 19, 3, 69-77.
- Williams, K.J. Introduction : the analytic and non-analytic frameworks for performance appraisal. *Human Resource Management Review*, 1992, 2, 1, 1-8.
- Yin, K.R. *Case study research : design and methods*. Newbury Park (Californie), Sage Publications Inc., 2ème édition, 1989.

**ANNEXE 1 :**  
**TYPOLOGIE DES MÉTHODES**  
**D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE**

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

Cet annexe constitue une liste exhaustive des diverses méthodes d'évaluation de la performance dont disposent actuellement les gestionnaires en ressources humaines. En fonction de leur disponibilité, nous présenterons également les avantages et inconvénients de chaque méthode.

### 1) LES APPROCHES COMPARATIVES OU NORMATIVES :

#### a) La méthode de rangement :

Cette méthode d'évaluation est la plus simple à implanter. Le superviseur doit classer les employés du meilleur au plus faible, en fonction de leur rendement global ou de critères spécifiques (Bernardin et Beatty 1984; Dolan et Schuler 1995). La méthode de rangement est utile quand l'entreprise qui l'utilise est de petite taille. Lorsque le nombre d'employés augmente, les différences de rendement deviennent moins évidentes à identifier (Dolan et Schuler 1995). De plus, cette méthode ne permet pas d'indiquer le niveau absolu de performance des employés, que ce soit le meilleur ou le plus faible d'entre eux (Bernardin et Beatty 1984).

#### b) La méthode de rangement alternatif :

La méthode de rangement alternatif consiste à identifier en premier lieu le meilleur employé sur des critères de rendement global, ensuite le plus faible, puis le deuxième meilleur, le deuxième plus faible, et ainsi de suite. Selon cette méthode, les employés à rendement moyen sont repérés en dernier lieu. Cette méthode présente les mêmes inconvénients que la précédente (Dolan et Schuler 1995).

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

### c) La méthode de comparaison par paires :

Il s'agit de la comparaison de l'employé évalué à chacun des autres titulaires de postes à partir d'une norme unique, pour désigner le meilleur des deux employés évalués (Bernardin et Beatty 1984; Dolan et Schuler 1995). Le classement final s'obtient en comptant le nombre de fois où chacun des employés a été jugé supérieur à un autre employé. Le meilleur est celui qui a reçu le plus de points, le second est celui recueillant le deuxième score, et ainsi de suite. Cette méthode présente, par rapport aux approches traditionnelles de rangement, l'avantage d'éliminer les problèmes liés à l'incertitude quant au rendement élevé de deux individus, car l'évaluateur compare le rendement de chacun des employés à tous les autres (Dolan et Schuler 1995). Un des inconvénients majeurs provient du fait que ce système devient vite encombrant lorsque le nombre d'employés à évaluer est élevé (Bernardin et Beatty 1984).

### d) La méthode de distribution forcée :

Avec cette méthode, l'évaluateur se voit attribué de cinq à sept catégories de performance, et il doit insérer dans chacune d'elles un nombre déterminé d'employés (Bernardin et Beatty 1984). Elle intègre plusieurs facteurs au processus de rangement, et l'expression *distribution forcée* résulte du fait que l'évaluateur ne peut classer qu'une certaine proportion des employés dans les différentes catégories, en fonction de chacun de ces facteurs (Dolan et Schuler 1995). La distribution donnée aux évaluateurs suit une courbe normale (Bernardin et Beatty 1984; Dolan et Schuler 1995).

Il existe des inconvénients communs aux approches normatives. Tout d'abord, ces méthodes ne se basent que sur un critère unique : le rendement global (Bernardin et Beatty 1984; Dolan et Schuler 1995). De cette manière, la subjectivité de l'évaluateur peut influencer le résultat (Dolan et Schuler 1995), et une telle

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

méthode est difficilement défendable en cours de justice (Bernardin et Beatty 1984). Ensuite, ces méthodes ne donnent pas d'indication sur le niveau absolu de performance des individus et groupes, et peuvent créer des injustices pour l'octroi de promotions : si le rendement d'un même employé peut être jugé moyen dans un groupe et excellent dans un autre, cet individu peut ne pas obtenir de promotion à cause de sa position moyenne dans un groupe de référence et non en raison de sa performance réelle (Dolan et Schuler 1995). Finalement, de telles méthodes peuvent contribuer à la création de tensions entre les évaluateurs et les évalués (Bernardin et Beatty 1984).

### 2) LES APPROCHES COMPORTEMENTALES ET LES ÉCHELLES GRAPHIQUES :

#### a) L'évaluation descriptive :

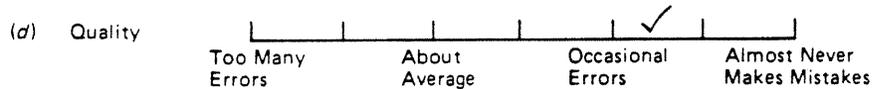
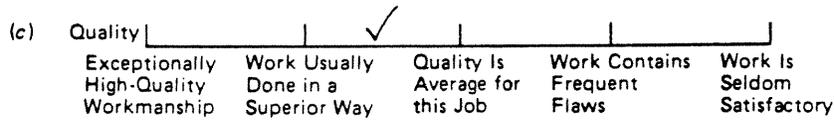
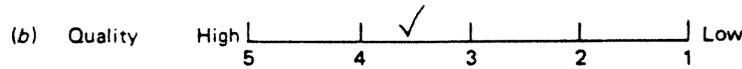
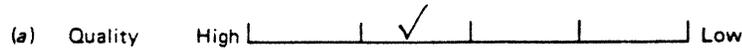
L'évaluateur note par écrit les forces et faiblesses de l'employé évalué, et lui propose des moyens d'améliorer son rendement. Ces rapports peuvent être structurés ou sans ligne conductrice, mais ne fournissent que des données qualitatives dans les deux cas (Dolan et Schuler 1995). Une aptitude de l'évaluateur prend toute son importance dans ce type d'évaluation, il s'agit de ses qualités rédactionnelles, car elles peuvent influencer la qualité des résultats (Bernardin et Beatty 1984).

#### b) Les échelles d'évaluation conventionnelle ou Graphic Rating Scale (GRS) :

L'échelle d'évaluation graphique est un type d'échelle relativement simple où l'évaluateur doit exercer son jugement sur certains traits spécifiques, afin d'évaluer la performance de l'employé (Tziner 1992; Cleveland et Murphy 1995). Ainsi, l'évaluateur doit juger dans quelle mesure la personne évaluée possède tel trait de personnalité, ou telle autre caractéristique personnelle comme la loyauté, le jugement, l'initiative, la sociabilité, etc. (Petit et Haines 1994). Les critères du

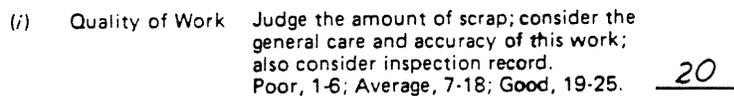
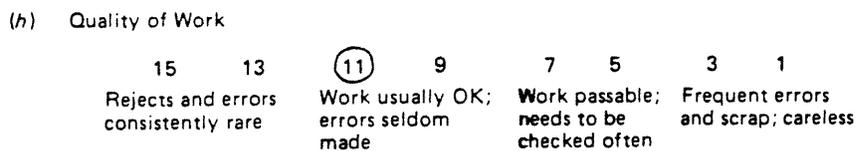
**Typologie des méthodes d'évaluation de la performance**

formulaire sont donc les traits de personnalité de l'employé évalué, et cette méthode d'évaluation de la performance est très répandue (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Petit et Haines 1994; Dolan et Schuler 1995).



Performance Factors	Performance Grade			
	Consistently Superior	Sometimes Superior	Consistently Average	Consistently Unsatisfactory
Quality: Accuracy Economy Neatness	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
(g) Quality																	<input checked="" type="checkbox"/>								
	Poor					Below Average					Average					Above Average					Excellent				



Examples of graphic rating scales. (From R. M. Guion. *Personnel testing*. New York: McGraw-Hill, 1965, p. 98.)

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

Concernant l'acceptation de cette méthode, les avis sont partagés entre les auteurs. Tziner, Kopelman et Joanis (1997) affirment que les évaluateurs rechignent à utiliser les échelles d'évaluation conventionnelle car elles entraînent des tensions en raison des diverses interprétations qui peuvent être faites d'un trait de personnalité (Dolan et Schuler 1995). D'autres auteurs partagent un point de vue différent : Petit et Haines (1994) précisent quant à eux que cette méthode ne suscite habituellement pas de résistance de la part des évaluateurs. Pourtant, ces derniers auteurs font état de limitations concernant les échelles d'évaluation graphique. Premièrement, les critères (traits de personnalité) sont des concepts vagues et chargés d'ambiguïté (Petit et Haines 1994). Deuxièmement, ce type d'instrument comporte des difficultés pour l'évaluateur de communiquer à l'intéressé les résultats de son évaluation. Concernant les avantages des échelles d'évaluation conventionnelle, tous les auteurs s'entendent sur le fait qu'elles sont faciles à concevoir et que leur administration est relativement rapide (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Petit et Haines 1994; Dolan et Schuler 1995).

### *c) La méthode des incidents critiques :*

Cette méthode implique l'utilisation d'un dossier où le superviseur note à la fois les actions particulièrement efficaces ou inefficaces qu'accomplissent les employés dans le cadre de leur fonction, et les dates auxquelles elles se produisent (Bernardin et Beatty 1984; Mc Bey 1994; Dolan et Schuler 1995). Selon Bernardin et Beatty (1984), un rapport d'incidents critiques équitable est celui qui fait référence au comportement professionnel de l'employé dans des situations particulières, sans faire mention à des traits de personnalité et sans porter de jugement. Cette méthode fournit ainsi des exemples concrets de la performance des employés (Mc Bey 1994). Les défenseurs de la méthode des incidents critiques mettent l'emphase sur sa simplicité et sur l'importance qu'elle accorde au comportement (Dolan et Schuler 1995).

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

L'inconvénient majeur de cette méthode provient du fait que les évaluateurs ont parfois du mal à définir ce qu'est un incident critique, comparativement à ce qu'ils observent habituellement comme un comportement moyen (Mc Bey 1994). Par ailleurs, Dolan et Schuler (1995) soulignent l'absence de caractère quantitatif de la méthode des incidents critiques, et la difficulté d'établir des comparaisons entre les employés dont les actions répertoriées sont très différentes. Finalement, cette méthode est relativement peu acceptée par les superviseurs car ces derniers refusent de prendre le temps nécessaire à l'enregistrement complet des incidents critiques : circonstances précédant l'incident, explications du comportement efficace ou inefficace de l'employé, conséquences de l'incident, mesure dans laquelle l'employé avait un contrôle sur le cours des événements (Bernardin et Beatty 1984).

### ***d) La liste pondérée d'incidents critiques :***

Le principe de fonctionnement de la liste pondérée d'incidents critiques est le même que celui de la méthode précédente, sauf que certains comportements ont une pondération plus élevée que d'autres, relativement à l'importance qui leur est prêtée. Il existe cependant une autre manière de concevoir ce formulaire : la dimension de la fréquence d'apparition des incidents critiques est prise en compte dans le rapport d'évaluation. Par contre, comme le superviseur ne connaît pas l'importance relative de chaque incident critique, il peut avoir des difficultés à fournir une bonne rétroaction aux employés (Dolan et Schuler 1995).

### ***e) La liste pondérée de vérification ou Weighted Checklist :***

Cette méthode a été uniquement abordée par Bernardin et Beatty (1984). Son principe est relativement simple : cette liste pondérée de vérification est une liste de différents énoncés comportementaux, adjectifs ou attributs individuels correspondant chacun à un critère de performance. Ils doivent éviter de faire référence à des traits de personnalité ou à des concepts vagues. Ces critères sont ensuite évalués par un

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

comité d'experts sur une échelle de 1 (*highly ineffective*) à 11 (*highly effective*), et se retrouvent finalement annexés d'une note. Tous ces énoncés représentatifs de performance sont présents dans le formulaire, et les superviseurs doivent indiquer quels énoncés permettent de décrire l'employé évalué. Cependant, les évaluateurs ne savent pas quelle pondération est accordée à chacun des critères. Pour la comptabilisation finale, il suffit de faire la somme ou la moyenne des valeurs attribuées aux énoncés retenus par le superviseur. Cette méthode est différente de la liste pondérée d'incidents critiques en dépit d'une certaine ressemblance. En effet, le principe de la liste pondérée de vérification repose sur des critères déjà établis avant l'évaluation et qu'il suffit de cocher.

### f) Les échelles basées sur le comportement ou Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) et Behavior Expectation Scale (BES) :

Cette méthode est l'une des plus populaires de type graphique, et suit le même type d'approche que les échelles d'évaluation conventionnelle, sauf qu'au lieu de s'intéresser aux traits de personnalité, les critères de cette méthode sont les comportements observables caractéristiques d'un rendement efficace, moyen ou inefficace (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Petit et Haines 1994; Mc Bey 1994; Dolan et Schuler 1995; Cleveland et Murphy 1995). Cette méthode peut être appuyée par celle des incidents critiques pour sa construction (Dolan et Schuler 1995), et lors de son utilisation pour noter les actions efficaces ou inefficaces des employés (Bernardin et Beatty 1984).

Il existe par ailleurs un autre type d'échelle basée sur les comportements qui fait appel à la même échelle de notation que les BARS : il s'agit des *Behavioral Expectation Scales* (Petit et Haines 1994; Cardy, Dobbins et Carson 1995). Les BES prévoient une formulation des comportements en terme d'attentes.

**Typologie des méthodes d'évaluation de la performance**

Factor K. *Technical Interest and Curiosity*—The interest and curiosity shown by the engineer regarding recent developments in science and technology

Numerical scale	Examples of activities related to this factor
	<p>Seeks information about all technical areas</p> <p>Seeks involvement in relevant technical developments</p> <p>Works extra hours on own initiative to learn about new developments</p>
	<p>Occasionally reads journals in related technical areas</p> <p>Interest in new technology is usually limited to own area only</p> <p>Sometimes displays a negative attitude toward new ideas</p>
	<p>Is pessimistic and cynical about new technical developments</p> <p>Has little curiosity about technologies related to own specific area</p> <p>Adopts an attitude of "if it's important, someone will tell me about it" toward developments</p>

Specific instances of this individual's work activities related to this factor:

\_\_\_\_\_ Numerical description for this factor

BARS with scale anchors grouped into three categories. (From Farr *et al.*, 1980, p. 39.)

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

Un des avantages des échelles basées sur les comportements est la réduction de la marge d'erreur dans l'évaluation de la performance des employés, car elles sont basées sur les analyses de poste (Mc Bey 1994; Dolan et Schuler 1995). Par ailleurs, elles réduisent la subjectivité inhérente aux échelles graphiques d'évaluation conventionnelle, et bénéficient d'un très haut niveau de validité au niveau de leur contenu (Petit et Haines 1994). Les évaluations se basant sur les échelles BARS entraînent des perceptions plus claires que celles des échelles d'évaluation conventionnelle quant aux propriétés des objectifs pour les utilisateurs (Tziner, Kopelman et Joanis 1997). Leurs inconvénients sont liés aux coûts de développement et à leur facilité d'utilisation (Tziner 1992; Petit et Haines 1994). De plus, elles ne rendent pas compte du fait qu'un titulaire du poste puisse afficher des comportements associés à la fois à un rendement élevé et à un rendement faible (Dolan et Schuler 1995).

### g) Les échelles d'observation du comportement ou Behavioral Observation Scale (BOS)

Les échelles d'observation du comportement ont été développées pour améliorer les échelles basées sur les comportements, dont elles reprennent le principe des comportements observables. Les utilisateurs des échelles d'observation du comportement n'indiquent pas le niveau de rendement des employés comme dans les BARS, mais la fréquence à laquelle se produisent les comportements efficaces ou inefficaces observés (Petit et Haines 1994; Dolan et Schuler 1995; Cleveland et Murphy 1995).

Les avantages des BOS sont similaires à ceux des BARS (Petit et Haines 1994) et leur niveau d'acceptation par les évaluateurs est même plus élevé (Tziner, Kopelman et Joanis 1997). De plus, les échelles d'observation du comportement sont des méthodes moins redoutées par les évalués car le résultat de l'évaluation de l'évaluation s'effectue en termes de fréquence (ex. : « tu ne le fais pas assez ») au

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

lieu d'être en termes d'efficacité (ex. : « tu as un rendement inefficace ») (Tziner 1992). Les inconvénients sont identiques à ceux des BARS (Petit et Haines 1994; Mc Bey 1994). Néanmoins, les BOS nécessitent encore plus que les autres méthodes la possibilité pour le superviseur d'observer adéquatement la performance des titulaires de poste, ce qui devient très difficile si l'évaluateur a de nombreuses autres responsabilités (Dolan et Schuler 1995).

### LOYAUTÉ

	Jamais	1
	Rarement	2
	Occasionnellement	3
	Plus que la moitié du temps	4
	La majeure partie du temps	5
	Toujours	6

a. Face au citoyen, il présente une image positive du Service et réserve ses critiques pour des discussions à l'interne.

b. Face à une décision de la direction, il émet ses appréhensions et ses réticences à son supérieur mais l'exécute quand même si la décision est maintenue.

c. Par ses commentaires, il n'incite pas à former des coalitions opposées aux orientations du Service ou à l'équipe de gestion.

### IMAGE, TENUE ET MAINTIEN

	Jamais	1
	Rarement	2
	Occasionnellement	3
	Plus que la moitié du temps	4
	La majeure partie du temps	5
	Toujours	6

a. Il observe les procédures du Service en matière de tenue et maintien.

b. Son maintien et son attitude reflètent une image professionnelle.

c. Sa condition physique lui permet de maintenir sa vigilance, son rythme de travail et d'intervenir physiquement dans les situations qui le requièrent.

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

### h) Les échelles sommaires de comportement ou Behavioral Summary Scale (BSS) :

Cette méthode a été abordée uniquement par Petit et Haines (1994), et la description qu'ils fournissent est relativement succincte : les BSS formulent des comportements en des termes plus généraux, qui s'appliquent à un plus grand nombre de postes.

### i) Les échelles de standards combinés ou Mixed Standard Scale (MSS) :

Les échelles de standards combinés comprennent plusieurs dimensions choisies en fonction du poste occupé par l'évalué. Chacun de ces critères est seulement défini par trois énoncés comportementaux représentant respectivement un comportement efficace, un niveau intermédiaire de performance, et un comportement inefficace. L'ensemble de ces descriptions comportementales est agencé de manière aléatoire dans le formulaire d'évaluation de la performance, c'est-à-dire que les trois énoncés reliés à une même dimension seront dispersés parmi la totalité de ceux-ci (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992). Pour chaque énoncé du formulaire, l'évaluateur devra indiquer le niveau de performance de l'employé au moyen de trois sigles. Si le superviseur juge que le niveau indiqué dans la description correspond au degré de performance de l'employé, il y attribuera un « 0 ». Un signe « + » indiquera que l'évaluateur pense que le rendement de l'employé est supérieur au niveau indiqué dans l'énoncé, et le sigle « - » signalera l'inverse (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Petit et Haines 1994; Cleveland et Murphy 1995). En ce qui concerne la comptabilisation finale, la cote d'une seule dimension peut varier de 1 à 7 : si le superviseur attribue le sigle « + » aux trois énoncés d'une même dimension, cela indique qu'il juge que l'évalué est vraiment excellent sur ce critère de performance, et obtient finalement la cote maximale de 7 pour cette dimension (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992). S'il juge que le comportement de l'évalué est équivalent au niveau présenté dans un énoncé de comportement efficace (imputable du sigle « 0

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

»), et qu'il attribue des « + » aux deux autres descriptions de la même dimension, celle-ci aura une cote de 6, et ainsi de suite...

L'intérêt de cette méthode d'évaluation de la performance provient du fait que si un évaluateur attribue un signe « 0 » à l'énoncé de performance supérieure, et un « - » à celui de niveau intermédiaire, il y aura une incohérence pour la dimension de performance mesurée. Si le cas se présente, l'évaluation sur ce critère révèle immédiatement qu'une erreur a été commise par le superviseur. L'utilisation de la distribution aléatoire des énoncés permet de vérifier le degré de cohérence des cotes données par l'évaluateur et augmente ainsi la fidélité de l'échelle de standards combinés (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992). Par contre, comme l'évaluateur ne connaît pas la manière dont la cote est obtenue pour telle ou telle dimension, il lui est très difficile de donner une rétroaction significative à l'employé. De plus, cette méthode n'est pas populaire auprès des évaluateurs, parce qu'elle est complexe à administrer et très laborieuse à compléter (Tziner 1992).

### *j) Le formulaire de choix forcé ou Forced-Choice Scale (FCS) :*

Le formulaire de choix forcé est une méthode basée sur une démarche statistique, dont le but est d'augmenter l'objectivité et diminuer les biais dans l'évaluation (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Dolan et Schuler 1995; Cleveland et Murphy 1995). Pour chacun des critères du formulaire, cette méthode oblige le superviseur à évaluer l'employé en choisissant deux des quatre énoncés comportementaux proposés, qui décrivent le mieux l'évalué. Les énoncés d'une même dimension possèdent un degré équivalent de désirabilité sociale, tout en ayant des valeurs discriminantes distinctes (Bernardin et Beatty 1984; Tziner 1992; Dolan et Schuler 1995).

Avec cette méthode, il est ainsi difficile pour le superviseur de fausser l'évaluation car il ne connaît pas les énoncés discriminants (qui attribuent des points)

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

en raison des valeurs apparemment égales des quatre énoncés. Plusieurs études ont prouvé que le formulaire de choix forcé diminue les erreurs et augmente la validité des évaluations (Tziner 1992). Cependant, malgré son utilité, cette méthode a comme inconvénient de maintenir les évaluateurs dans l'ignorance de l'interprétation des résultats (Dolan et Schuler 1995), ce qui affecte leur motivation (Tziner 1992).

### **k) Le modèle d'évaluation de la répartition ou *Distributional Measurement Model* (DMM) :**

Ce modèle comprend deux méthodes toutes deux basées sur une démarche statistique (Bernardin et Beatty 1984; Cleveland et Murphy 1995), faisant participer les titulaires de poste et leurs superviseurs au processus de conception du formulaire. C'est justement le nombre de titulaires visés par l'évaluation qui permet de distinguer les deux méthodes. L'échelle de discrimination de comportement ou *Behavioral Discrimination Scale* (BDS) s'adresse à une population d'au moins vingt évalués, et l'évaluation de la répartition de la performance ou *Performance Distribution Assessment* (PDA) concerne moins de vingt employés évalués (Bernardin et Beatty 1984). Concernant la spécificité de ce modèle par rapport aux autres méthodes d'évaluation de la performance, son innovation majeure vient du fait qu'il prend en compte la notion d'effort des employés et les facteurs exogènes pouvant influencer les résultats de l'évaluation. Ces deux méthodes sont basées sur un concept statistique particulier :

*« This conception is at odds with the widely recognized view of performance as a function of both ability (fixed factors) and effort (variable factors). In this view, variations around a person's mean level of achievement are seen as reflecting variations in effort, and they therefore constitute nonerror characteristics of the person's record of achievement ».*  
(Bernardin et Beatty 1984, p.103)

Finalement, ce modèle d'évaluation de la performance se distingue des autres méthodes, dans le sens où il serait plus objectif et reflèterait véritablement la contribution des employés à la performance de l'entreprise, dans un contexte où ils

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

ne peuvent complètement maîtriser les contraintes extérieures à leur poste (Bernardin et Beatty 1984). En dépit de ces importantes propriétés, l'inconvénient majeur de ces deux méthodes provient du fait qu'elles sont relativement complexes à réaliser et à administrer (Cleveland et Murphy 1995).

### **1) Les indices relatifs au comportement ou behaviorally-oriented objectives measures :**

Cardy, Dobbins et Carson (1995) sont les seuls auteurs à introduire cette méthode d'évaluation de la performance. Elle est directement issue de la classification biaxiale des méthodes, présentée en introduction de cette partie. Selon ces auteurs, elle inclut des mesures de type objectif et centrées sur des comportements professionnels requis. Ils donnent à titre d'exemples l'absentéisme, le nombre de conversations téléphoniques, le nombre de clients contactés, les heures travaillées et le nombre de plaintes du personnel. Cardy, Dobbins et Carson (1995) expliquent que ces indices relatifs au comportement se distinguent des mesures objectives axées sur les résultats (nombre d'unités produites et volume de vente), mais qu'ils sont considérés comme de piètres mesures de performance. Pour appuyer ce constat, ils expliquent que le nombre d'heures travaillées n'est pas pertinent pour mesurer la performance si l'employé n'est pas productif pendant ces heures.

### **3) LES APPROCHES BASÉES SUR LA PRODUCTION :**

#### **a) La gestion par objectifs ou Management By Objectives (MBO) :**

Cette méthode est la plus répandue pour l'évaluation et la motivation des gestionnaires (Bernardin et Beatty 1984; Dolan et Schuler 1995; Cleveland et Murphy 1995). Elle est aussi très répandue pour motiver les employés non-cadres (Landy et Farr 1983). Cependant, la gestion par objectifs est aussi un processus de gestion par lequel les objectifs sont définis au niveau organisationnel, puis au sein de

**Typologie des méthodes d'évaluation de la performance**

concerne les difficultés de rétroaction lorsque le rendement est insuffisant (Bernardin et Beatty 1984; Petit et Haines 1995).

**A Sample MBO Worksheet**

<u>Sam Speedy</u>		<u>General Manager</u>		Progress Reviews			
Prepared by Manager		Date		Position Title		1st _____	
<u>Harry Slow</u>				<u>Production</u>		2nd _____	
Reviewed by Supervisor		Date		Position Title		3rd _____	
						Date	

Major Job Objectives	% Work Time	Measures of Results	Std of Perf.	Results		Dates	
				Target	Actual	Target	Actual
1. Product Delivery (May be broken down by products)	25%	a. % of on-schedule delivery	84%	Increase to 98%		8/31	
		b. Number of customer complaints as a % of monthly purchase orders	4%	Decrease to 5%		9/30	
2. Product Quality (May be broken down by products)	30%	a. % of rejects per total monthly volume	8%	Decrease to 4%		7/31	
		b. Ratio of factory repair time to total production hours/month	7%	Decrease to 4%		9/31	
		c. Number of units service-free during warranty period	73%	Increase to 88%		10/31	
3. Operating Efficiency	25%	a. Cost per unit of output per month	\$38.75 /unit	Reduce to \$35.50/unit		2/1	
		b. Equipment-utilization time as a % of monthly available hours	88%	Increase to 95%		11/15	
4. Other Key Objectives	20%						

Source: R. W. Beatty and C. E. Schneier, *Personnel Administration: An Experiential Skill-Building Approach*, p. 156. © 1981, Addison-Wesley, Reading, Mass.

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

### **b) L'échéancier de travail et d'entrevues ou Work Planning & Review (WP&R) :**

Cette méthode d'évaluation de la performance a été uniquement abordée par Bernardin et Beatty (1984). Le principe de l'échéancier de travail et d'entrevues est identique à celui de la gestion par objectifs. La principale différence résulte du fait que le WP&R est basé sur un processus continu d'entrevues pendant toute la période d'évaluation. De plus, les standards de performance d'un échéancier de travail et d'entrevues sont souvent basés sur des pourcentages spécifiques indiquant divers niveaux de performance, mais il n'existe souvent pas de moyen de dériver ces pourcentages. Il s'ensuit que l'évaluation finale de la période dépend de la mémoire des évaluateurs par rapport aux pourcentages, et que cette méthode peut facilement être subjective. Cependant, les auteurs stipulent que la différence entre l'échéancier de travail et d'entrevues, et la MBO est strictement académique car la majorité des programmes de gestion par objectifs se perdent rapidement dans les problèmes de subjectivité des WP&R.

### **c) Les normes de rendement :**

Les seuls auteurs traitant de cette méthode sont Dolan et Schuler (1995). La méthode des normes de rendement ressemble beaucoup à la gestion par objectifs, mais elle en diffère par l'emploi de mesures plus directes d'évaluation. De plus, elle s'adresse aux employés qui n'occupent pas des postes de direction. Ces normes de rendement sont définies selon la même procédure que les objectifs de la MBO. Cependant, les normes sont plus nombreuses et plus détaillées, et il leur est attribué un facteur de pondération lié à leur importance respective.

L'avantage majeur de la méthode des normes de rendement est qu'elle fournit une information claire aux employés évalués sur les résultats attendus. Elle jouit aussi d'un statut de rôle de motivation auprès des employés, que leur rendement soit moyen ou excellent. Par contre, cette méthode requiert énormément de temps et

## Typologie des méthodes d'évaluation de la performance

d'argent, ainsi qu'un climat de coopération particulier. Tout comme la MBO, elle peut engendrer de la part des employés un esprit de compétition néfaste à l'organisation, dont le but peut être de se rapprocher à tout prix des normes imposées.

### **d) Les indices directs :**

Cette méthode mesure la performance des employés à l'aide de critères objectifs (productivité, absentéisme, taux de roulement) (Dolan et Schuler 1995), et n'est pas sans rappeler celle des indices relatifs au comportement de Cardy, Dobbins et Carson (1995). Pourtant, les deux méthodes sont basées sur des postulats divergents. En effet, bien que les deux groupes d'auteurs citent l'absentéisme et le nombre de plaintes en tant qu'indices, la méthode de Cardy, Dobbins et Carson (1995) réfère aux comportements des employés, et celle de Dolan et Schuler (1995) se rapporte typiquement aux produits et à la production. Les deux derniers auteurs indiquent que les indices directs sont des mesures relatives à la qualité des produits (taux de rejet, plaintes des clients, nombre d'unités produites avec des défauts de fabrication) et à la quantité de produits (nombre d'unités produites par heure, quantité de nouvelles commandes, volume de vente). À ce sujet, la méthode des indices relatifs aux résultats ou *outcome-oriented objective measures* (Cardy, Dobbins et Carson 1995) peut être assimilée aux mesures quantitatives exprimées précédemment (Dolan et Schuler 1995).

### **e) Les dossiers de réalisations :**

Cette méthode est uniquement traitée par Dolan et Schuler (1995). C'est une approche relativement nouvelle conçue pour s'adapter à la situation des professionnels qui prétendent que leur « dossier parle de lui-même », et qu'il leurs est difficile d'établir des normes de performance car leurs tâches varient tous les jours. La méthode des dossiers de réalisation permet aux professionnels de décrire

## **Typologie des méthodes d'évaluation de la performance**

leurs réalisations en fonction des dimensions appropriées de leur poste de travail. Le superviseur vérifie ensuite l'exactitude des réalisations, et un groupe d'experts extérieurs à l'entreprise en évalue la teneur en terme de performance. L'inconvénient majeur de la méthode des dossiers de réalisations est son coût en temps et en argent.

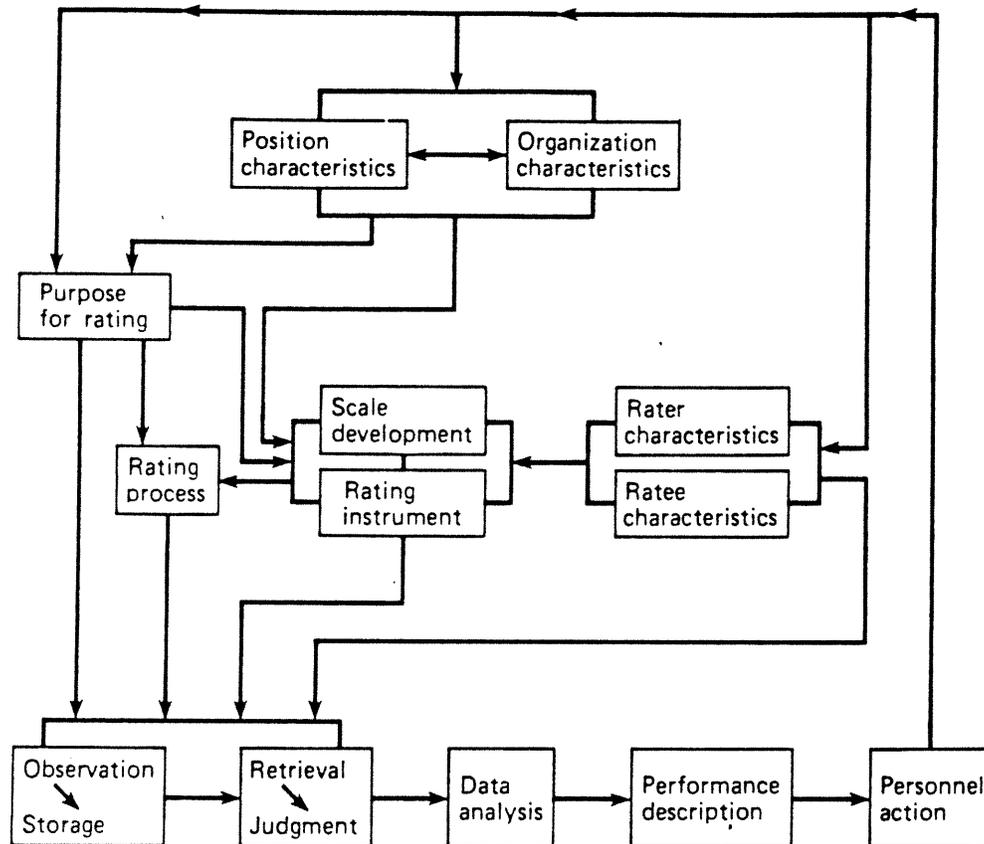
### **4) LES APPROCHES HYBRIDES :**

Les approches hybrides se reconnaissent dans les formulaires sous forme de combinaisons de méthodes de natures différentes (objective et subjective) (Petit et Haines 1994; Cleveland et Murphy 1995). Par exemple, les dimensions de productivité peuvent être évaluées avec la gestion par objectifs, et complétées par une échelle d'évaluation conventionnelle. Une telle approche est ainsi plus complète que les autres car elle intègre la dimension stable (fonctions routinières) et la dimension dynamique (objectifs à atteindre) (Petit et Haines 1994).

Parmi ces approches hybrides, il est possible de retrouver les approches 360 degrés qui sont en plein essor (Furnham et Stringfield 1998; Anonymes 1999). Guérin et Wils (1992) précisent que les systèmes traditionnels d'évaluation de la performance sont dépassés, et qu'il convient de s'engager dans de nouvelles approches pour répondre aux bouleversements du contexte économique, en modifiant en profondeur ce qui s'effectue actuellement dans le domaine de l'évaluation de la performance, l'approche idéale étant de collecter des informations provenant de sources multiples. Le principe à la base de cette approche est simple : plusieurs évaluateurs sont pris en compte lors de l'évaluation de la performance pour diminuer les biais provenant d'un superviseur unique (Tziner 1992; Werner 1994; O'Reilly 1994; Waldman 1997; Furnham et Stringfield 1998). Elle consiste donc à aller chercher de l'information relative à la performance dans le cercle le plus large possible des individus concernés par l'utilisation de plusieurs méthodes (Werner 1994), et de manière anonyme (O'Reilly 1994).

**ANNEXE 2 :**  
**MODÈLE DE LANDY ET FARR (1980, 1983)**

## A Model of Performance Judgment



**Source:** A process model of performance rating. (From Landy, F. J., & Farr, J. L. Performance rating. *Psychological Bulletin*, 1980, 87, p. 94. Copyright 1980 by the American Psychological Association.)

**ANNEXE 3 :**  
**GRILLES D'OBSERVATION, D'ANALYSE**  
**COMPARATIVE, ET D'ENTREVUES**



xxxviii

**ETUDES DE CAS :**  
**GRILLES D'OBSERVATION et ANALYSE DOCUMENTAIRE**

**2- Organisation du travail :**

- Observation de la manière dont est organisé le département de la production ? (Chaîne de production, modules autonomes de production ...)

---

---

---

---

---

---

---

---

- Quelles sont les fonctions assumées par les superviseurs ? (supervision totale ou coordination des employés)

---

---

---

---

---

---

---

---

- Quelles sont les fonctions assumées par le personnel de production ? (degré d'autonomie, de responsabilité, de polyvalence, de contrôle, d'organisation et de planification des activités, etc.)

---

---

---

---

---

---

xxxix

**ETUDES DE CAS :**  
**GRILLES D'OBSERVATION et ANALYSE DOCUMENTAIRE**

**B- Les modalités d'évaluation de la performance** : Analyse documentaire des formulaires d'évaluation de la performance pour les méthodes, les critères et les standards d'évaluation de la performance (les autres modalités seront étudiées par entrevues).

**1- Les méthodes d'évaluation :**

- Identification de la catégorie d'approche (réf. à la typologie des approches) :
  
- Identification et nom de la méthode objective (axée sur les résultats):
  
- Identification et nom de la méthode subjective (axée sur les comportements) :

**2- Les critères de performance :**

- Nombre total de critères :
  
- Nombre de critères – méthode subjective :
  
- Nombre de critères – méthode objective :
  
- Identification des critères – méthode objective :
  - 
  - 
  - 
  -
  
- Identification des critères - méthode subjective :
  -



**ETUDES DE CAS :**  
**GRILLE D'ENTREVUES**

**A- Structures de production - Application de mesures** : (les mesures seront demandées à la personne responsable de la production) :

**1- Description de la production** (complément de l'observation non-participante):

---

---

---

---

---

---

---

**2- Type de production :**

- Nombre de gamme de produits - Énumération des gammes de produits :

-  
-  
-  
-  
...

- Nombre de produits par gamme – Énumération des produits par gamme :

-  
-  
-  
-  
-  
-  
...

## ETUDES DE CAS : GRILLE D'ENTREVUES

- Composition de la production annuelle:
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - 
  - ...
  
- Demande des clients pour de nouveaux produits: Oui / Non
  
- Présence de standards de quantité de fabrication: Oui / Non  
Si oui, quels sont-ils et comment sont-ils calculés ?
  
- Présence de standards de qualité de fabrication: Oui / Non  
Si oui, quels sont-ils et comment sont-ils calculés ?
  
- Présence de standards de délais de fabrication: Oui / Non  
Si oui, quels sont-ils et comment sont-ils calculés ?

### 3- Organisation du travail :

- Comment est organisé le département de production : chaîne de production, modules autonomes de production, etc. ? (complément de l'observation non-participante)

---

---

**ETUDES DE CAS :  
GRILLE D'ENTREVUES**

xliii

- 
- 
- 
- Y-a-t-il un système d'information et de gestion dans l'entreprise ? Oui / Non  
Si oui, quel est-il, quelles personnes y ont accès et quelles personnes y sont reliées ?

- 
- 
- 
- Le système d'information et de gestion est-il actualisé régulièrement ? Oui / Non  
Si oui, à quelle fréquence et comment ?

- 
- 
- 
- Quelles sont les fonctions assumées par les superviseurs : supervision totale ou coordination des employés ? (complément de l'observation non-participante)

- 
- 
- 
- Quelles sont les fonctions assumées par le personnel de production : degré d'autonomie, de responsabilité, de polyvalence, de contrôle, d'organisation et de planification des activités, etc. ? (complément de l'observation non-participante)
- 
- 
-

**ETUDES DE CAS :  
GRILLE D'ENTREVUES**

---

---

**4- Organisation administrative de la production :**

- Y-a-t-il des particularités structurelles au niveau de l'organigramme de l'établissement (par rapport à un organigramme traditionnel : départements de production ou des opérations, des finances, d'ingénierie, de marketing, et de ressources humaines) ?

---

---

---

---

- Présence d'une charte d'entreprise ?    Oui / Non  
Si oui, quels sont les points sur lesquels elle est fondée ?

---

---

---

- Les employés sont-ils sensibilisés à cette charte ?    Oui / Non  
Si oui, comment le sont-ils ?

---

---

- Y-a-t-il un programme de développement des compétences des employés ? Oui / Non  
Si oui, quel est-il et comment fonctionne-t-il ?

---

---

---

---

**ETUDES DE CAS :  
GRILLE D'ENTREVUES**

**B) Les modalités d'évaluation de la performance :** (complément de l'analyse documentaire des formulaires d'évaluation de la performance)

**1- Les caractéristiques de l'évaluateur :** (questions posées au responsable de l'évaluation de la performance et à l'évaluateur lui-même: 2 exemplaires)

**Question posées au responsable de l'évaluation de la performance :**

- Statut de l'évaluateur (supérieur, pair, subordonné, auto-évaluation) :
  
- Évaluateur interne ou externe à l'entreprise :
  
- Nombre d'évaluateurs/employé :
  
- Nombre moyen d'employés à évaluer par évaluateur :
  
- L'évaluateur a-t-il reçu une formation sur l'administration de l'évaluation de la performance (cours, livret, entrevues simulées, etc.) ? Oui / Non  
Si oui, quelle est-elle ?

---

---

---

---

---

- Y-a-t-il eu une sensibilisation de l'évaluateur à l'impact de l'évaluation de la performance sur les décisions administratives ? Oui / Non  
Si oui, de quelle manière ?

---

---

**ETUDES DE CAS :  
GRILLE D'ENTREVUES**

- 
- 
- Comment l'évaluateur perçoit-il le rôle accordé par la direction à l'évaluation de la performance ?

- 
- 
- 
- L'évaluateur se sent-il en confiance avec ce système d'évaluation ?  
(Et l'évaluateur considère-t-il l'évaluation de la performance comme un outil de gestion ou comme un fardeau administratif ?)

Oui / Non      Explications :

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- L'évaluateur a-t-il participé à l'élaboration du système d'évaluation de la performance ? Oui / Non  
Si oui, de quelle manière ?

**ETUDES DE CAS :  
GRILLE D'ENTREVUES**

**Questions posées à l'évaluateur :**

- Nombre d'évaluateurs/employé :
  
- Nombre moyen d'employés
  
- Avez-vous reçu une formation sur l'administration de l'évaluation de la performance (cours, livret, entrevues simulées, etc.) ? Oui / Non  
Si oui, quelle est-elle ?

---

---

---

---

- Avez-vous été sensibilisé à l'impact de l'évaluation de la performance sur les décisions administratives ? Oui / Non  
Si oui, de quelle manière ?

---

---

---

- Comment percevez-vous le rôle accordé par la direction à l'évaluation de la performance ?

---

---

---

---

---

---

---

**ETUDES DE CAS :  
GRILLE D'ENTREVUES**

---

xlvi

- Vous sentez-vous en confiance avec ce système d'évaluation ?  
(Et considérez-vous l'évaluation de la performance comme un outil de gestion ou comme un fardeau administratif ?)

Oui / Non      Explications :

---

---

---

- Avez-vous participé à l'élaboration du système d'évaluation de la performance ?

Oui / Non

Si oui, de quelle manière ?

---

---

---

---

**2) Les paramètres liés au « temps » : (questions posées au responsable de l'évaluation de la performance et à l'évaluateur lui-même: 2 exemplaires)**

**Questions posées au responsable de l'évaluation de la performance :**

- L'évaluation est-elle un processus continu ou ponctuel ?  
Nombre moyen d'entrevues officielles entre l'évaluateur et l'évalué :
  
- Période d'exercice de l'évaluation de la performance :
  
- Temps moyen requis par entrevue :
  
- Fréquence de la rétroaction (formelle et informelle) :

# ETUDES DE CAS : GRILLE D'ENTREVUES

## Questions posées au responsable de l'évaluation de la performance :

- L'évaluation est-elle un processus continu ou ponctuel ?  
Nombre moyen d'entrevues officielles entre l'évaluateur et l'évalué :
- Période d'exercice de l'évaluation de la performance :
- Temps moyen requis par entrevue :
- Fréquence de la rétroaction (formelle et informelle) :

### 3) Traitement de l'information issue de l'évaluation de la performance :

- Enregistrement manuel ou informatique :
- Création de bases de données (relation entre les diverses activités RH) : Oui / Non
- Nombre de personnes (et niveau hiérarchique) ayant accès à l'information issue de l'évaluation de la performance :

### 4) Contraintes de performance : Sont-elles prises en compte ? Oui / Non

Si oui, de quelle manière ?

---

---

---

---

---









## ETUDES DE CAS : GRILLE D'ENTREVUES

liv

### 4) Lesquels des éléments présentés dans la deuxième colonne du tableau (p.14) appuient :

- le développement professionnel des employés ?
- les promotions ?
- la rémunération ?
- la recherche en dotation ?
- la formation ?
- la stratégie et le développement organisationnels ?

*Pour répondre à ces questions, veuillez cocher les cases mettant en rapport l'élément visé et le(s) objectif(s) organisationnel(s) qu'il appuie. Puis justifier ce(s) choix pour chacune des cases cochées (N.B : certains éléments peuvent ne concerner qu'un ou deux objectifs organisationnels de l'évaluation de la performance, ou encore aucun objectif)*

Ex : Ligne 1 : catégorie d'approche (format du formulaire) : le formulaire est tout d'abord constitué d'une partie Gestion Par Objectifs (GPO), puis d'une échelle graphique basée sur les comportements (BARS). Comme il est constitué de deux méthodes différentes, il s'agit d'une approche hybride.

- Case A1 : Concernant le *développement professionnel des employés*, ce format hybride permet d'obtenir une information complète sur la performance des employés et de développer leurs compétences, tant d'un point de vue technique que comportemental.
- Case B1 : Concernant les *promotions*, cette approche hybride permet d'évaluer les compétences techniques et surtout comportementales de l'employé. Ces dernières sont primordiales au sein de structures flexibles de production, car les employés susceptibles d'obtenir une promotion doivent posséder des compétences techniques mais aussi comportementales (leadership, ponctualité, etc.)
- Case C1 : Concernant la *rémunération*, cette approche hybride permet de rémunérer les compétences techniques et comportementales.
- Case D1 : Concernant la *formation*, cette approche permet d'identifier clairement les forces et faiblesses des employés, tant d'un point de vue technique que comportemental.
- Case E1 : Concernant la *stratégie et le développement organisationnels*, le fait d'utiliser la GPO permet de soutenir le plan d'affaire. De plus, la BARS développe un savoir-faire et des compétences claires et spécifiques à la compagnie.

# ETUDES DE CAS : GRILLE D'ENTREVUES

INDICATEURS câble opérationnel	INDICATEURS Établissement		Dévelop- pement des employés	Promo- tion	Remu- néra- tion	Recru- te- ment	For- ma- tion	Stratégie et dynam- isme organisa- tionnels
			A	B	C	D	E	F
Catégorie l'approche		1						
Méthode objective		2						
Méthode subjective		3						
Nombre des critères de performance (par catégories)		4						
Nombre total des critères		5						
Nombre de critères méthode objective		6						
Nombre de critères méthode subjective		7						
Identification des standards et normes de performance		8						
Définition des standards et normes de performance		9						
Statut hiérarchique de l'évaluateur		10						
Évaluation interne/externe		11						
Nb d'évaluateurs /employé		12						
Nombre d'évalués par évaluateurs		13						
Formation dispensée à l'évaluateur		14						
Contribution de l'évaluateur à l'impact de l'EP sur décisions		15						
Importance accordée dans l'entretien à l'EP		16						
Confiance et conception de l'EP comme un outil de gestion ou l'ancien		17						
		18						

## ETUDES DE CAS : GRILLE D'ENTREVUES

INDICATEURS clés (opérationnel)	INDICATEURS établissement		Département des employés	Promo- tion	Planifi- cation	Recrute- ment	Par- ticipa- tion	Stratégie et départ organisation financière
			A	B	C	D	E	F
Préparation de l'évaluation et l'élaboration du plan de travail		19						
Préparation d'un plan de travail annuel de l'année à court et efficace		20						
Préparation de l'année à court et efficace		21						
Préparation de l'année à court et efficace		22						
Préparation de l'évaluation		23						
Type de notation (absolue ou relative)		24						
Gestionnement manuel/informatique		25						
Création d'une base de données		26						
Nombre de personnes ayant accès à l'information		27						
Prise en compte des contraintes de performance		28						

Selon vous, y-a-t-il d'autres éléments déterminants (absents de la deuxième colonne de ce tableau) qui appuient les diverses activités des ressources humaines concernées ? Oui / Non

Si Oui, lesquels ?

---



---



---



---



---



---



---



---



---





**ANNEXE 4 :**  
**FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA**  
**PERFORMANCE DE L'ÉTABLISSEMENT A**

## PDP FORMULAIRE D'ÉVALUATION

lx

Nom : \_\_\_\_\_

N° d'employé : \_\_\_\_\_

Période dans le poste actuel : \_\_\_\_\_

Période visée : de \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_

Titre d'emploi : \_\_\_\_\_

Service : \_\_\_\_\_

Date de fixation des objectifs : \_\_\_\_\_

## REVUE PÉRIODIQUE (Au besoin)

Date prévue :	Date de la rencontre :
Raison :	

## ENTREVUE DE FIN DE PÉRIODE

Date prévue :	Date de la rencontre :
Raison :	

Rappel des objectifs de l'année précédente:

OBJECTIFS	COTE
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

Pour alléger le texte du présent document, le générique masculin inclut le féminin.

**PARTIE 1 : OBJECTIFS**

N.B. Les objectifs opérationnels doivent être reliés à la technique de travail (la qualité et la quantité de travail). Les objectifs de développement doivent être reliés au comportement professionnel. Ils doivent soutenir le plan d'affaire et la philosophie de ACCL.	Indices de mesure	Outils de contrôle	Résultats atteints par rapport aux objectifs
OBJECTIFS OPERATIONNELS	COTE	COTE	COMMENTAIRES
OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT			
<p><b>TOTAL :</b></p> <p>signature de l'employé : _____ Date : _____</p> <p>signature de l'évaluateur : _____</p>			

*vous sommes d'accord qu'à la fin de la période ces objectifs feront l'objet d'une révision de la performance.*

1. Très insuffisant  
2. À améliorer  
3. Bon  
4. Très bon

1. Très insuffisant  
2. À améliorer  
3. Bon  
4. Très bon

## PARTIE 2 : SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

lxii

- **Attitude en santé / sécurité au travail :** Prend en compte la santé / sécurité dans les applications dont il a la charge. Prend part dans la promotion de la santé / sécurité dans son environnement de travail.

N'observe aucune règle de sécurité. Prend des risques et met en danger la sécurité des autres au mépris du règlement de sécurité.

Adopte une attitude respectueuse des règles de sécurité. Ne prend pas de risques et ne met pas en danger les autres employés.

Respecte à la lettre les règles de santé/sécurité. Promouvoit ces règles auprès des autres employés.

Commentaires :

---

- **Port de l'équipement de sécurité :** Porte ses équipements de sécurité.

Ne porte jamais ses équipements de sécurité. Ne prête pas attention aux remarques qui lui sont faites à ce sujet.

Porte très régulièrement ses équipements de sécurité.

Porte toujours ses équipements de sécurité. Encourage ses collègues à porter les leurs.

Commentaires :

---

## PARTIE 3 : COMPORTEMENT PROFESSIONNEL

- **Assiduité et ponctualité :** Présence et respect des horaires de travail.

Est absent fréquemment. Arrive constamment en retard au travail. Prolonge ses pauses. Ne tient pas compte des remarques qui lui sont faites.

Est absent que très rarement. Respecte ses horaires de travail. Ne rallonge pas ses pauses.

Est toujours présent au travail. Respecte scrupuleusement ses horaires de travail et ses pauses.

Commentaires :

---

- **Planification et Organisation du travail :** Planifie ses tâches et projets de manière efficace et ordonnée.

N'organise pas son travail. Ne respecte ni ses tâches, ni les priorités qui lui sont données.

Développe des plans de travail. Démonstre un comportement au travail en harmonie avec les objectifs et priorités du groupe.

Planifie son travail de manière exemplaire. Définit ses objectifs et anticipe les problèmes potentiels. Effectue un suivi régulièrement.

Commentaires :

---

- **Analyse et évaluation :** Habilité à diagnostiquer des problèmes techniques, administratifs ou de gestion, à trouver des solutions appropriées et à planifier des actions correctives avec un minimum d'erreurs.

N'a aucune habileté à diagnostiquer des problèmes techniques. Ne trouve pas de solutions réalisables. Ne planifie aucune action corrective.

Spécifie la cause et la priorité du problème. Évalue les différentes solutions et recommande celles qui sont les plus pratiques, économiques et efficaces.

Diagnostique rapidement le problème réel. Propose toujours la meilleure solution. Planifie les actions correctives sans erreur.

Commentaires :

---

- **Prise de décision et application** : Identifie et diagnostique des problèmes, analyse et évalue les plans d'action et parvient à des décisions logiques. Fait preuve de bon sens.

stingue difficilement les bonnes et les mauvaises solutions. Ne prend pas de décision par incertitude.

Détecte les problèmes et les causes. Pèse le pour et le contre des différentes solutions, fixe son choix et passe à l'action. Accepte les conséquences de son action.

Choisit judicieusement la bonne solution suite à une analyse des problèmes et des causes. Met celle-ci en application en faisant preuve de bon sens.

Commentaires :

---

- **Autonomie** : Mène ses projets à terme avec peu de supervision de ses supérieurs.

Nécessite toujours beaucoup de supervision de ses supérieurs. Difficulté à assumer seul certaines responsabilités.

Prend des décisions de bonne qualité. Possède la volonté et la capacité d'accepter des responsabilités.

Nécessite le minimum de supervision. Est proactif dans la réalisation des projets liés à son travail.

Commentaires :

---

- **Communications écrite et orale** : S'exprime clairement et de façon concise à l'écrit et à l'oral, extrait rapidement l'information importante d'une communication.

Dégage difficilement les éléments essentiels d'une conversation ou d'un texte. Fait preuve de confusion dans la transmission de ses messages écrits et oraux.

Dégage les éléments essentiels d'une conversation et d'un texte écrit. Obtient des précisions si nécessaire. S'assure que le texte reflète le message, vérifie la compréhension de ses messages écrits et oraux.

Dégage immédiatement les éléments essentiels d'une conversation ou d'un texte. Fait preuve de clarté dans la transmission de ses messages écrits et oraux.

Commentaires :

---

- **Créativité et innovation** : Propose des idées et des solutions nouvelles face aux difficultés rencontrées et ce, afin d'améliorer les méthodes de travail

Se conforme uniquement aux méthodes de travail traditionnelles. Ne propose jamais d'idées innovatrices.

Développe de nouvelles méthodes de fonctionnement. Propose des modifications aux façons traditionnelles de régler des problèmes.

Recherche constamment à améliorer les méthodes de travail. Procède régulièrement à des essais.

Commentaires :

---

- **Leadership** : Conçoit une vision et rallie les autres autour de celle-ci.

Ne parvient pas à mobiliser et à influencer les gens. N'incite pas à la participation.

Possède une capacité de mobilisation et d'influence sur les gens. Entretient un climat favorable à la participation et à l'engagement des gens.

Possède un fort pouvoir de mobilisation et d'influence sur les gens. Crée un climat favorable à la participation et à l'engagement des gens.

Commentaires :

---

- **Lecture et interprétation de documents techniques ou administratifs** : Dégage les éléments essentiels des rapports et des autres documents techniques et administratifs reliés à son travail, sans difficulté et dans un temps raisonnable.

Difficulté à baser son travail à partir des informations techniques ou administratives. Identifie difficilement les documents appropriés pour résoudre un problème.

Réalise son travail à partir des informations techniques ou administratives. Identifie facilement les documents appropriés pour résoudre un problème.

Facilité à baser son travail à partir des informations techniques et administratives. Identifie systématiquement les documents appropriés pour résoudre un problème.

Commentaires :

---

- **Support technique** : Explique, fait comprendre et amène les autres à utiliser efficacement les méthodes et procédés en vigueur.

Donne des explications confuses concernant ses méthodes de travail. Ne reconnaît pas ses erreurs. Est réfractaire à l'utilisation de nouvelles méthodes et outils de travail.

Donne des explications claires concernant ses méthodes de travail. Reconnait ses erreurs. Est sensibilisé à l'utilisation de nouvelles méthodes et outils de travail.

Agit comme personne ressource dans l'utilisation des nouvelles méthodes et outils de travail. Accepte ses erreurs et les utilisent pour progresser. Encourage ses collègues à utiliser les nouvelles méthodes et outils de travail.

Commentaires :

---

## PARTIE 4 : VALEURS ORGANISATIONNELLES

- **Confiance** : Habileté à établir et maintenir des rapports humains basés sur l'intégrité et le respect mutuel. Capacité à percevoir et réagir aux besoins des autres, et à régler des situations délicates avec franchise et tact.

Rejette le contact avec les autres. Ne communique pas ou fait preuve d'hostilité envers ses collègues.

Communique et favorise les échanges avec les autres. Agit en conformité avec ses propos. Choisit le moment et les mots appropriés. Utilise un langage respectueux avec les personnes côtoyées.

Initie le contact et les échanges interpersonnels. Fait preuve d'intégrité et de diplomatie avec les personnes côtoyées.

Commentaires :

---

- **Excellence** : Recherche en toute circonstance l'excellence et la qualité. Fait preuve d'un grand esprit professionnel et accepte les conséquences de ses actions.

Fournit une prestation de travail insuffisante. Éprouve constamment des difficultés à assumer les conséquences de ses actions.

Démontre un intérêt pour l'amélioration de la qualité de ses prestations et initiatives. Assume dans la majorité des cas les conséquences de ses actions et initiatives.

S'efforce en permanence d'améliorer la qualité de ses prestations de travail. Assume en tout temps les conséquences de ses actions et initiatives.

Commentaires :

---

- **Optique client** : Habilité à favoriser l'expression des besoins des clients internes et externes. Capacité à trouver des solutions susceptibles de répondre aux besoins identifiés.






Est indifférent aux besoins des clients internes et externes. Éprouve constamment des difficultés à proposer des solutions par rapport aux besoins des clients.

Est à l'écoute des besoins des clients internes et externes. Propose des solutions répondant aux besoins identifiés dans un délai raisonnable.

Favorise l'expression des besoins des clients internes et externes. Trouve systématiquement des solutions appropriées dans les délais les plus courts.

Commentaires :

- **Travail d'équipe** : Démontre un fort sens de la collaboration, aide les autres et apprécie de recevoir des commentaires de ses collègues. Travaille en faveur d'objectifs communs en faisant la promotion des idées du groupe.






Éprouve des difficultés à collaborer, à aider et à être aidé. Travaille sans prendre en compte les objectifs et les décisions du groupe.

Démontre un bon sens de la collaboration. Accepte d'aider et d'être aidé. Travaille en tenant compte d'objectifs communs et supporte la décision du groupe.

Consulte et démontre un fort sens de la collaboration. Apprécie d'aider et d'être aidé. Travaille en favorisant les objectifs communs et véhicule la décision du groupe.

Commentaires :

- **Équité** : Capacité de reconnaître à leur juste valeur les résultats individuels et d'équipe. Donne aux autres ce qui leur revient de droit. Est capable de promouvoir le développement des autres.






Reconnaît à contrecoeur les résultats individuels et d'équipe des autres. S'attribue le mérite qui revient à d'autres personnes.

Reconnaît les résultats individuels et d'équipe des autres. Attribue le mérite aux personnes concernées.

Reconnaît en permanence les résultats individuels et d'équipe des autres. Attribue et promouvoit le mérite qui revient de droit aux personnes concernées.

Commentaires :

- **Flexibilité** : Habilité à ajuster ses comportements et ses méthodes de travail en fonction des personnes, des situations et des changements.






Demeure sur ses idées même s'il est à court d'arguments. Reste sur ses positions même si de nouvelles informations apparaissent.

Est capable de changer d'idée après avoir épuisé ses arguments. Accepte de modifier ses décisions à la lumière d'informations nouvelles.

Est ouvert à toutes les idées constructives. Accepte les suggestions et les refus des autres. Modifie ses décisions de manière adaptée à la lumière d'informations nouvelles.

Commentaires :

- **Plaisir** : Développe un environnement de travail amical et enthousiaste pour tous. Propose des idées pour encourager et motiver les autres.






Ne contribue en rien au développement d'un climat de travail enthousiaste et motivant.

Contribue au développement d'un climat de travail enthousiaste et amical pour tous.

Contribue constamment au développement d'un climat de travail enthousiaste et amical. Propose des idées pour encourager et motiver les autres.

Commentaires :

**A- Commentaires à l'appui de la cote globale :**

---



---



---



---



---

**B- Calcul de la cote globale :**

**PARTIE 1 : OBJECTIFS**

TOTAL Partie 1	÷	Nb d'objectifs	×	40%	=	
----------------	---	----------------	---	-----	---	--

**PARTIE 2 : SANTÉ - SÉCURITÉ**

TOTAL Partie 2	÷	2	×	20%	=	
----------------	---	---	---	-----	---	--

**PARTIE 3 : COMPORTEMENT PROFESSIONNEL**

TOTAL Partie 3	÷	10	×	20%	=	
----------------	---	----	---	-----	---	--

**PARTIE 4 : VALEURS ORGANISATIONNELLES**

TOTAL Partie 4	÷	7	×	20%	=	
----------------	---	---	---	-----	---	--

=

**TOTAL :**

La cote globale correspondra à un comportement jugé selon le barème:

- 1- Insuffisant    2- À améliorer    3- Bien    4- Très bien    5- Excellent

---

---

---

---

**PARTIE 7 : PLAN DE DÉVELOPPEMENT**

Quelles mesures seront prises afin que l'employé réalise ses objectifs ?

---

---

---

---

---

COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------------	-------------------------------

Signature : \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Responsable de deuxième niveau :  
« J'ai pris connaissance du présent document. »

Nom : \_\_\_\_\_ Titre : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

**ANNEXE 5 :**  
**FORMULAIRE DU COMITE DE**  
**COMPETENCES**

## COMITÉ DE COMPÉTENCES

Nom :  
Prénom :  
Date :

Fonction :  
Département :  
Classification

**1. Est-ce que le comité est satisfait de l'évaluation ?**

Oui  Non

Si non, qui en discutera avec le superviseur ?

---

**2. Est-ce que l'employé a certains besoins ?**

---

---

---

**3. Est-ce que l'employé démontre un certain potentiel de développement ?**

Oui  Non

Dans quels domaines ?

---

---

---

**4. Quels sont les besoins de formation de l'employé ?**

---

---

---

**5. Selon le comité, comment se compare la performance de l'employé par rapport à l'année précédente ?**

En retard     Stable     En progression     Excellente

Commentaires :

---

---

---

**6. Recommandations :**

Salaire de base \* : A : +++      B : ++      C : +      D : =

Boni individuel \* : A : +++      B : ++      C : +      D : =

**7. Commentaires des membres du comité :**

---

---

---

Signature du secrétaire du comité :

Membres du comité :

**Ce formulaire doit être acheminé immédiatement au service des ressources humaines sous pli marqué confidentiel.**

---

\* Catégories :    A = Augmentation de salaire importante  
                      B = Augmentation de salaire appréciable  
                      C = Augmentation de salaire modérée  
                      D = Aucune augmentation de salaire

**ANNEXE 6 :**  
**METHODE DE**  
**REMUNERATION PROGRESSIVE**  
**DE L'ETABLISSEMENT B**

# Méthode de rémunération progressive - ÉTABLISSEMENT B

Au 1er avril 2000

PROGRESSION	nouvel embauche	1	2	3	4	5	6
		1 an	2 à 5 ans	5 à 10 ans	10 à 15 ans	15 à 20 ans	20 ans et plus

Classes	titres						
P1	Contractuel Journalier laboratoire Préposé ménage Préposé triage	\$					

Classes	titres						
P2	Couleur Préposé cours Préposé chargement Préposé laboratoire (spectro) Préposé poches Électronicien C Mécanicien C						

Classes	titres						
OS1	Électronicien B Magasinier-acheteur B Mécanicien B Modelleur et service usine Opérateur disamatic Opérateur four de fusion Opérateur four de trait. therm. Polyvalent						

Classes	titres						
OS2	Électronicien A Magasinier-acheteur A Mécanicien A Polyvalent						

**ANNEXE 7 :**  
**FORMULAIRE D'ÉVALUATION**  
**DE LA PERFORMANCE DE**  
**L'ÉTABLISSEMENT B**

<b>SECTEUR USINE</b>	<b>ÉVALUATION</b>
<b>FABRICATION ET ENTRETIEN</b>	<b>INDIVIDUELLE</b>

<b>Nom</b> : .....	<b>Date</b> : .....
<b>Prénom</b> : .....	<b>Poste de travail</b> : .....

<b>Nom et prénom de l'évaluateur :</b>
--

### OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

#### 1. *Tâches de la fonction*

Le collaborateur assume pleinement chacune des tâches de sa fonction telles qu'elles figurent à la description de sa fonction.

Non : ( )

Partiellement : ( )

Oui : ( )

Remarques : .....

.....

#### 2. *Quantité de travail*

Le collaborateur assure la quantité de travail demandée par sa fonction.

Il veille à utiliser son temps et ses moyens en actions utiles.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes : ( ) Dépasse les attentes : ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....

.....

#### 3. *Qualité du travail*

Le collaborateur assure à son travail le niveau de qualité nécessaire (rigueur, précision,..) pour satisfaire aux attentes de l'entreprise et des collègues.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes : ( ) Dépasse les attentes : ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....

.....

#### 4. *Respect des délais*

Le collaborateur se montre soucieux de respecter les délais impartis.

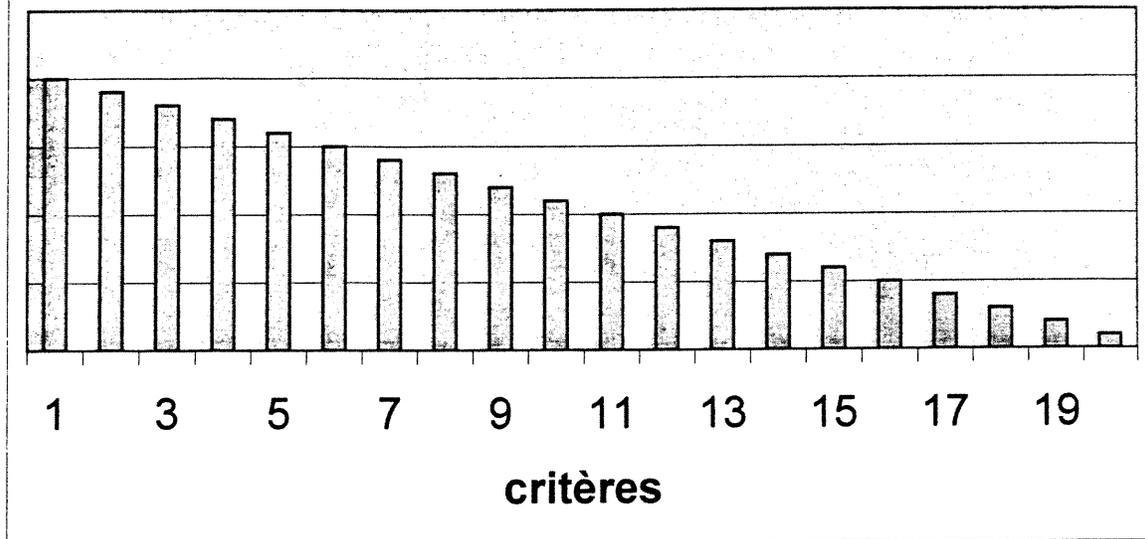
Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes : ( ) Dépasse les attentes : ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....

.....

# COURBE DE PROGRESSION

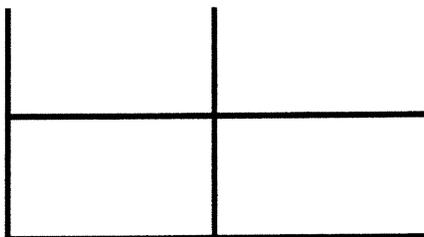
1xxxv



À partir de la description de la fonction (en annexe), utilisez le graphique pour tracer la ligne de progression.

## *Indice de sensibilisation du niveau du potentiel et de performance*

**POTENTIEL**



**PERFORMANCE**

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT

### **5. Maîtrise et utilisation des connaissances professionnelles utiles**

Le collaborateur possède les connaissances du métier nécessaires à l'exercice de sa profession.  
Il développe et applique volontiers de nouvelles méthodes et techniques.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes: ( ) Dépasse les attentes: ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....

### **6. Organisation du travail**

Le collaborateur organise son travail de manière efficace, analyse et synthétise les problèmes auxquels il est confronté. Il utilise de manière optimale les moyens mis à sa disposition (gestion du temps, moyens matériels,...)

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes: ( ) Dépasse les attentes: ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....

### **7. Respect des structures et des règles de fonctionnement**

Le collaborateur accomplit sa mission en se montrant soucieux des structures de l'organisation, des règles en place et de ses propres engagements.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes: ( ) Dépasse les attentes: ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....  
.....

**8. Esprit d'équipe**

Le collaborateur mène ses actions dans un esprit de coopération, de mise en commun d'efforts et de support aux collaborateurs et collègues.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes: ( ) Dépasse les attentes: ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....  
.....

**9. Attitude positive**

Le collaborateur fait preuve d'une motivation personnelle. Il répond avec entrain et conviction aux attentes formulées. Il communique son enthousiasme à son entourage.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes: ( ) Dépasse les attentes: ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....  
.....

**10. Souplesse et adaptation**

Le collaborateur est flexible. Il évalue l'influence du changement sur sa fonction et s'y adapte.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes: ( ) Dépasse les attentes: ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....  
.....

**11. Communication et capacité d'écoute**

Le collaborateur informe et rend compte de son travail et de ses réalisations. Il transmet clairement ses messages. Il démontre une capacité d'écoute favorisant une bonne communication.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes: ( ) Dépasse les attentes: ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....  
.....

**12. Autonomie**

Dans son cadre de fonctionnement habituel, le collaborateur accomplit les différents aspects de sa mission avec un minimum de support et de suivi. Il assume les responsabilités qui lui incombent.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes: ( ) Dépasse les attentes: ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....  
.....

**13. Créativité**

Le collaborateur démontre une capacité d'innovation dans son domaine d'activité. Face aux problèmes de sa tâche, il propose spontanément une solution judicieuse, choisie en conformité avec la politique de l'entreprise.

Insuffisant : ( ) Peut être amélioré : ( ) Rencontre les attentes: ( ) Dépasse les attentes: ( ) Excellent : ( )

Remarques : .....  
.....

**CONCLUSIONS****Points forts :**1.  
.....2.  
.....**Points à améliorer :**1.  
.....2.  
.....***OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR***1.  
.....  
.....2.  
.....  
.....***COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DE L'ÉVALUÉ (FACULTATIF)***.....  
.....  
.....***COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DE L'ÉVALUATEUR (FACULTATIF)***.....  
.....  
.....

Signature et nom de l'évalué

Signature et nom de l'évaluateur

L'original est à classer au dossier de l'évalué au service RH