

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 57 (1999)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Jeux de mots, maux de jeu : évaluation de l'évaluation des performances  
**Autor:** Haefliger, Stéphanie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140842>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.05.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# JEUX DE MOTS, MAUX DU JEU

## EVALUATION DE L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES

Stéphane HAEFLIGER

*Sociologue*

*Observatoire du monde contemporain*

*Lausanne*

### A. Trois fragments du management post-moderne

#### 1. *Des charges aux chartes*

Les entreprises restent le lieu prioritaire d'exercice des rapports de force. Et malgré le discours libératoire tenu par les managers à l'égard des collaborateurs - dont celui de l'empowerment-<sup>1</sup>, les travailleurs n'ont jamais été autant enserrés dans les mailles de l'entreprise<sup>2</sup>. En effet le management post-moderne des ressources humaines ne vise plus à fonctionnariser les individus en précisant le cadre de leur activité (symbolisé par le cahier des charges), mais bien à faire adhérer les travailleurs à des valeurs (inscrites dans les chartes d'entreprise), à des logiques d'organisation, à des projets collectifs ou encore à des idéologies telles la performance, l'excellence, la qualité totale, le client-roi ou encore l'intraprenariat auxquels ils sont censés s'identifier.

#### 2. *Du corps aux idées*

La post-modernité managériale vise donc à séduire les collaborateurs dans le registre des croyances -qui renvoie à l'univers mental et à l'intériorité de l'individu- alors que les entreprises tayloriennes, elles, tentaient de dominer les corps, les déplacements inutiles dans les usines contrôlant horaires et respect des ordres, bienfacture et discipline. Comme le relève justement Dassa et Maillard «*mobiliser les ressources humaines (aujourd'hui) signifie qu'on ne se contente pas ou plus, de la part du personnel, d'une obéissance passive, obséquieuse ou servile, on veut une adhésion, une fidélité et un engagement spontané dans les orientations, les valeurs et les actions de l'entreprise.*»<sup>4</sup>

### 3. *Du management taylorien au management «anti-téflon»*

Ce management «anti-téflon» (servi par des analyses psychométriques visant à vérifier si le collaborateur *colle* au profil-poste, *adhère* aux valeurs de l'entreprise, *s'attache* à ses clients tout en étant *soudé* avec le «team») nécessite une stratégie spécifique de gestion des RH qui n'hésite pas à mobiliser à la fois le psychisme et le corps des collaborateurs<sup>5</sup>. C'est ainsi que des workshops de méditation, de bien-être intérieur, de libération d'énergie, de management de soi-même<sup>6</sup>, de PNL (programmation neuro-linguistique), d'AT (analyse transactionnelle), de psychologie de la réussite, de LIFO (life organization) mais également des stages de sport extrême (raft ou saut à l'élastique) et autre raid de survie cohabitent dans les catalogues de formation des entreprises post-modernes. L'empowerment mobilise donc le muscle et la tête -l'imaginaire- des collaborateurs: le prix à payer, pour ces derniers, revient à l'acceptance de la performance comme critère total d'évaluation.

## B. *L'évaluation des performances*

### 1. *Un dispositif managérial post-moderne*

Une des pierres angulaires du management post-moderne est l'évaluation des performances, dispositif qui instaure de nouvelles règles du *jeu* (la prise de risques et d'initiatives systématiques) et de nouveaux rituels (le relevé régulier des «faits significatifs», l'entretien d'évaluation).

*C'est ainsi qu'au début de l'année*, le supérieur réunit habituellement ses collaborateurs et leur explique:

- la stratégie de l'entreprise et la planification des actions annuelles
- la volonté de la Direction générale
- les priorités de l'unité de gestion

Au terme de cette réunion, le supérieur invite ses collaborateurs à se préparer pour un entretien individuel fixé quelques jours plus tard. Il leur demande en particulier de réfléchir aux actions qu'ils comptent entreprendre dans les huit «domaines de performance» suivants: client, équipe, compétence, qualité, rentabilité, productivité, processus, développement.

Au terme de l'entretien individuel, conduit sur la base des exigences de la

fonction et des objectifs du domaine d'activité, le supérieur définit avec son collaborateur les deux ou trois valeurs prioritaires sur lesquelles ce dernier devra concentrer ses efforts.

*Puis tout au long de l'année*, le collaborateur est censé relever les faits significatifs qu'il a réalisés, c'est-à-dire toutes contributions, initiatives, actions, suggestions ou résultats obtenus qu'il estime importants. De son côté, le supérieur recense les faits significatifs, positifs ou négatifs, qu'il a observés chez son collaborateur.

En objectivant les contributions sous forme de faits significatifs<sup>9</sup>, la méthode devrait permettre d'éviter les impressions, les *a priori* et les préjugés -qui parasitent au dire des spécialistes RH- une réelle évaluation. Elle consiste à «factualiser pour objectiver»: il s'agira pour l'évalué de recenser les faits dont il est l'initiateur et qui contribuent au succès de l'entreprise.

*En fin d'année*, le collaborateur et son supérieur dressent le bilan des contributions majeures du collaborateur réalisées en rapport avec l'ensemble des huit valeurs et, plus particulièrement, avec les deux ou trois valeurs définies comme prioritaires. Ils co-analysent également si les engagements contractés en début d'année ont été respectés. Cette démarche inspirée des travaux de Mayo permet :

- pour le collaborateur, de mettre en évidence les actions entreprises, les services rendus, les opportunités saisies, les suggestions faites, les résultats obtenus.
- pour le chef, de reconnaître les contributions de son collaborateur ainsi que la qualité de son engagement tout au long de l'année
- pour les deux, de planifier des actions de développement.

## 2. *Le je et le jeu*

Avec ces nouvelles règles du *jeu* apparaissent -à l'intérieur de l'entreprise- des nouveaux micro-conflits (pour la règle, contre la règle) et des frontières nouvelles entre l'implicite et l'explicite, entre le su et l'insu, entre le dit et le non dit. Encore faut-il s'interroger sur la l'aptitude des collaborateurs à intégrer cette nouvelle contrainte. Si l'organisation «communiqué» le bienfondé de l'évaluation par la publication de guides, de vade mecum, de recommandations, de séminaires et de conférences, qu'en est-il de l'appropriation<sup>10</sup> de ce nouvel outil managérial par les collaborateurs? Perçoivent-ils réellement l'évaluation des performances comme une opportunité de transformer leurs conditions de travailleur ou -au contraire-

l'entendent-il comme une tentative manipulatrice de la Direction <sup>11</sup>?

### 3. *Etre évalué sur ses performances*

Si certains collaborateurs sont convaincus de la pertinence de la démarche d'évaluation des performances, d'autres montrent un scepticisme radical ou encore croient «sans y croire», position ambivalente qui leur permet de gérer l'incertitude et la nouveauté.

Notre enquête qualitative nous incite à mobiliser la notion descriptive de *jeu* et examiner les capacités des collaborateurs à négocier l'évaluation des performances, à développer une marge de manoeuvre à l'aide de cet outil managérial (avoir du *jeu*), à se l'approprier sur le mode ludique (ce n'est qu'un *jeu*) ou ironique (c'est *joué* d'avance), bref à savoir jouer le *jeu* (*jeu* de mots) sans être «game over» (maux du *jeu*: jusqu'à quel point l'évaluation des performances influe le plan de relève, donc le *hors jeu*?).

### 4. *«En avant la musique» ou la métaphore du concours musical*

La métaphore du concours musical peut nous aider à percevoir les difficultés et les enjeux inhérents à l'évaluation des performances.

Willener, sociologue de la musique, rapporte l'observation suivante d'un de ses terrains: *«Pendant notre recherche cette corniste et un de ses collègues passèrent l'épreuve de virtuosité. Assistant à la dernière répétition, avec orchestre, avec les deux cornistes, je me trouve assis près de la scène et puis entendre les commentaires des instrumentistes. Le problème est l'accord des instruments. On passe à divers essais rapides, cette répétition ayant du retard sur l'horaire. Notre corniste se force à garder sa bonne humeur: «La justesse, le matin, c'est l'horreur»... et se demande si elle n'est pas «trop basse» (à mon avis, c'est lui qui est trop haut). Elle s'accorde sur lui -une femme s'accorde sur l'instrument d'un homme... mais il me semble qu'elle a tort, car lui est trop haut par rapport au hautbois, référence de tous pour l'accord de l'orchestre qui va maintenant se faire entendre. C'est le corniste qui intervient en premier. Je ne m'étais pas trompé, il joue trop haut. Sa collègue doit désormais choisir, ou bien elle écoute son collègue, ou bien elle écoute l'orchestre. Lorsqu'arrive son tour de jouer elle rate plusieurs notes. Elle a donc écouté l'orchestre. Vu le conflit entre son oreille, son «réglage intérieur» (réglé sur l'orchestre) et son instrument (réglé trop haut) elle fait quelques couacs. Ce n'est pas grave, on est en répétition. On parle de trac,*

*mais cet incident permet de mieux en définir le processus. Oui, c'est le trac dans ce sens qu'elle a eu moins confiance en elle lors de l'accord. Elle aurait dû obliger son collègue à s'accorder plus bas, plutôt que de le suivre; les «fusibles» sautent du côté du genre qui se trouve en moindre confiance.»*<sup>13</sup>

Cette anecdote, rapportée d'un terrain ethnographique (les orchestres et leurs rites), relate les difficultés rencontrées par les acteurs de l'entreprise -supérieurs hiérarchiques comme collaborateurs- au moment de l'évaluation de leur performance, c'est-à-dire au moment de l'examen annuel de leur virtuosité professionnelle.

Ne pas s'auto-évaluer «trop bas» (un scénario d'autant plus fréquent que fréquemment occulté) ou «trop haut», s'étalonner sur le groupe (l'orchestre) ou sur son supérieur (le corniste masculin), assumer ses «couacs» (se permettre des erreurs, «la justesse, le matin, c'est l'horreur»), s'adapter à la situation le mieux possible quitte à donner une image de soi «molle» («*ce n'est pas un dur, un fonceur, un battant*»), être mis dans la position du «fusible» sans vraiment comprendre les enjeux de l'entretien... voilà ce que le dispositif de l'évaluation des performances risque d'induire.

La gestion individuelle de ces situations ne va pas de soi: elle renvoie à des qualités, des aptitudes, bref à un habitus<sup>14</sup> qui met en oeuvre des comportements intériorisés et non également distribués. C'est que le *jeu* de l'évaluation des performances est un exercice de style fort subtil qui *met en jeu* une variété quasi-infinie de compétences sociales: séduction, conviction, argumentation, préparation, relation, communication, information, récitation, négociation, anticipation, théâtralisation, etc... Comme le relève Aubert et de Gaulejac, «...il existe une sorte de congruence entre les formes d'organisation qui s'élaborent et les structures psychiques des cadres dirigeants qui les investissent ou qui les créent: la recherche de l'excellence au niveau de l'organisation induit au niveau des individus une sollicitation et un défi permanent à s'élever et à se dépasser sans cesse, auxquels répondent ceux que leur histoire personnelle et les processus de constitution de leur structure psychique rendent accessibles à cette tentation de l'excellence. Le rôle de l'idéal du moi comme instance de changement, de déplacement au sens où elle incite l'individu à se situer ailleurs, à rechercher d'autres places que celles qui lui sont assignées par son héritage, est ici déterminant.» Nous avons l'intuition que beaucoup de collaborateurs risquent le hors-jeu: soit ils ne sauront jouer par déficit de codes, soit ils ne voudront jouer par méfiance, soit il ne pourront pas jouer, s'interdisant à eux-mêmes le droit de s'ériger joueur.

## 5. Modélisation de quatre idéal types

Fort de la procédure d'évaluation des performances, des attentes des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs ainsi que de l'idéologie de l'excellence, nous brosserons quatre portraits modèles qui contiennent à la fois les qualités requises et les préalables psychologiques nécessaires pour «performer» lors de l'exercice d'évaluation: le «ménageur», le séducteur, le combatif, le négociateur. Relevons que ces stratégies gagnantes peuvent évidemment se combiner.

LE JOUEUR DE GO, le stratège qui ménage son supérieur

- Le joueur de Go a intériorisé les règles subtiles du savoir «être à la bonne distance». Il a identifié les enjeux de l'évaluation des performances, se permettant ainsi de s'y préparer, en manœuvrant (ménageant)<sup>16</sup> son supérieur hiérarchique, à l'instar des qualités requises pour le Go: synchronicité des postures, reformulation du discours de son interlocuteur, capacité négociatrice développée.

Ces qualités, qui s'originent principalement dans le capital scolaire -comme Bourdieu l'a maintes fois démontré- (mais également dans la trajectoire individuelle), permet de dégager une marge de manœuvre non-négligeable puisque elle autorise une planification intelligente et négociée des différents engagements constitutifs de l'année de travail.

L'ACTEUR, le vendeur qui séduit son supérieur

- L'acteur a travaillé sa force de séduction et de conviction: il maîtrise les effets de la rhétorique et la met au service de la mise en scène de sa propre histoire professionnelle.

Avocat de sa propre condition, il sait présenter ses réalisations professionnelles en valorisant sa position: par la mobilisation d'un arsenal de techniques (raisonnement, rhétorique, stratégie de communication...), il parvient à faire accepter à son interlocuteur sa propre vision de son propre travail.

Soit dans la préparation de son entretien, soit durant le déroulement du colloque singulier avec son supérieur hiérarchique, la capacité de verbalisation et de formulation lui permettent de se positionner aisément dans la relation d'évaluation, mais également dans la phase délicate d'auto-évaluation dans laquelle sa sur-évaluation volontaire deviendra le challenge à emporter.

L'EPÉISTE, le duelliste qui affronte son supérieur

- L'épéiste apprécie le duel et considère le *jeu* de l'évaluation comme une épreuve de force; sa capacité d'adaptabilité au *jeu* entrepreneurial favorise une communication respectueuse des schèmes managériaux, ce qui facilite l'échange supérieur hiérarchique-collaborateur. Coutumier du langage d'action, il a intégré le langage hiérarchique: présentation de bref scénarios, obsession des résultats, présentation d'axes de développement, connaissance de l'offre en formation, faculté à dire non et à contrer, qualité de «relationneur» qui n'attend pas l'entretien annuel des performances pour séduire son supérieur mais qui «pré-vend» ses projets en cours d'exercice. Son sens aigu du pragmatisme ne l'empêche pas de jouer l'attendu en prévoyant l'inattendu: un bon mot, une plaisanterie, un proverbe chinois ou même un petit présent symbolique en guise de remerciement.

LE TOREROS qui négocie avec son supérieur

- Diplomate et déterminé, le Toreros maîtrise une multitude de figures relationnelles dont la «lidia» qui permet au collaborateur expert dans cet art de «tirer intelligemment parti de toutes les réactions spontanées du toro, sans oublier celles que provoquent les toreros»<sup>17</sup>. Cette qualité communicationnelle, qui renvoie principalement à la trajectoire individuelle et au roman familial, autorise le collaborateur à gérer les dimensions symboliques paralysantes inhérentes à la conduite d'un colloque singulier en présence de son supérieur hiérarchique: gestion du stress, de l'angoisse, aptitude à oser contredire finement et intelligemment, capacité à accepter les critiques et à les positiver en axes de développement.

Les subtilités relationnelles lui permettent surtout de *jouer* des tours rhétoriques en attirant le supérieur hiérarchique dans sa propre aire de *jeux* ou encore à mettre en *jeu* des stratégies de détournement du système sans que ce dernier puisse en retour le sanctionner.

### C. Et les collaborateurs, qu'en pensent-ils ?

Se reconnaissent-ils dans ces profils psychologiques de joueur de Go, d'acteur, d'épéiste, de toreros? Bénéficient-ils des qualités requises pour participer au jeu de l'évaluation? Savent-ils «ménager», séduire, combattre et négocier? Que ressentent-ils dans les *jeux* obligés par l'évaluation des performances? Comment habitent-ils les rôles imposés? Quelles stratégies (évitement, démission, implication...) développent-ils pour assumer les nouvelles exigences? Il est bien difficile

de répondre à ces questions, car les collaborateurs donnent des réponses différenciées aux sollicitations des règles du *jeu*, chacun dégageant -à sa manière- des marges de manoeuvre...

C'est ainsi que l'entreprise devient le siège de plusieurs *jeux*, de natures différentes. Nous examinerons avec Caillois<sup>18</sup> les différentes possibilités de jouer - dans l'entreprise observée - à l'intrapreneur. Dans son ouvrage «Les jeux et les hommes», Caillois distingue quatre catégories fondamentales de *jeux*: Mimicry (*jeux* de simulacre), Alea (*jeux* de hasard), Agôn (*jeux* de compétition) et Ilinx (*jeux* de vertige). A ces catégories correspondent une typologie d'acteurs (le faussaire, le perdant, l'intrapreneur, l'impliqué) -mise en évidence par notre enquête qualitative- de comportements et de souffrance au travail.

#### LE FAUSSAIRE

Routinier des modes managériales, il maîtrise l'art du camouflage et sait préserver sa marge de manoeuvre quelles que soient les invocations managériales. Spécialiste des missions aux objectifs flous ou mal définis, fréquemment surchargé de travail, il parvient -consciemment ou non- à simuler (Mimicry) le *jeu* de la performance tout en maintenant un confort de «vie au travail» dans la droite ligne du fonctionnariat classique.

La participation à des projets stratégiques de l'entreprise -sans prise de responsabilité- est l'une des tactiques les plus courantes pour multiplier les séances inutiles, construire des stratégies d'alliance relationnelle, prendre du pouvoir et ménager du temps non directement productif mais librement investi. S'arrangeant volontiers pour cumuler plusieurs liaisons hiérarchiques auxquelles il se doit rendre des comptes, ses multiples missions lui rapportent autant de capital symbolique que ses multiples supérieurs sont élevés dans la hiérarchie.

#### LE PERDANT

C'est le battant qui suspecte une perte de son autonomie professionnelle et de sa marge de manoeuvre: il doute ainsi de l'évolution de son cadre de *jeu*: il sait qu'il est l'objet du *jeu* du système d'évaluation des performances. Il redoute que le «management» modifie ses habitudes de travail. Il puise sa force de travail non seulement dans la reconnaissance hiérarchique, mais aussi dans le «plaisir» et dans la capacité d'investissement auto-générée (auto-exploitée<sup>19</sup> dirait Bourdieu). Collaborateur de base ou intégré dans le middle management, il est «beau joueur», mais il se sent malgré tout «joué» par l'entreprise qui change les règles du *jeu*.... Résigné<sup>20</sup>, il restreint naturellement son engagement lorsqu'il a l'impression que

les stratégies obéissent plus au hasard des modes managériales qu'au «bon sens» professionnel.

Le fait se sentir «joué» par l'entreprise (même si le *jeu* tourne à l'avantage du collaborateur) peut conduire à des situations de tensions extrêmes, à l'instar de celle qu'a vécue Marie-Thérèse, collaboratrice dans une entreprise française: *«Au moment de la reprise, peu avant 13h30, [Marie-Thérèse] s'est pendue près de son poste de travail. Marie-Thérèse Guillon venait de mobiliser scolaire pour l'entreprise Rupin, à Vitré, depuis trente et un ans. De l'avis général, elle «aimait son travail». «Pendant plus de vingt ans, tout allait bien, témoigne son époux, jusqu'à l'arrivée du nouveau chef d'atelier, P. H. «Dans le service, la guerre des nerfs durait depuis huit ans. D'après son entourage, Marie Thérèse avait fini par «en rêver la nuit». (...) L'atelier s'était engagé dans une démarche qualité.»<sup>21</sup>*

#### L'INTRAPRENEUR

C'est un type d'acteur particulier, celui que le système d'évaluation des performances a pris tacitement pour modèle, puisqu'il incarne -sans véritablement le savoir- l'intrapreneuriat. Il joue le *jeu* certes, mais il induit sur le système organisationnel de façon à créer une marge de manoeuvre suffisamment forte et protégée pour lui permettre d'agir à sa guise. Compétiteur, c'est le modèle de l'Agon qu'il affectionne: sa capacité au duel rhétorique ou -dans un autre registre- sa persévérance à mener des projets et des missions font de lui un acteur non complètement soumis à la hiérarchie: sa relation au travail ne lui est pas perçue comme aliénante. Nous retrouvons plutôt des collaborateurs masculins et jeunes dans cette catégorie qui ont tendance à épouser les valeurs de l'entreprise tout en obtenant des résultats qui leur confèrent le contraire de la «misère de position» telle que définie par Bourdieu. Cette catégorie (schématique au demeurant) d'acteurs souffre d'auto-exploitation car les entretiens montrent une difficulté à maîtriser leur investissement affectif et professionnel dans l'entreprise. Ils sont capables de se mettre eux-mêmes hors du *jeu*<sup>22</sup> et par là, de maîtriser partiellement leurs champs d'investissement. *«Je suis content que l'on rémunère enfin à la performance mes efforts: ça fait dix ans que je bosse comme un fou pour cette entreprise, alors que je vis entouré de culs de plomb qui arrivent à 08h00 précises pour quitter le travail à 17h00 après avoir fait une pause de deux heures à midi. Ce sont de véritables comptables qui vérifient chaque jour s'ils n'ont pas donné à l'entreprise une minute en trop. Ça me rend malade de les voir consulter chaque matin les bornes électroniques pour checker leurs horaires et mesurer leur implication...»* (Jean, 28 ans).

Ce type de joueur se rencontre plus fréquemment dans les cadres et les cadres supérieurs, ce qui ne signifie pas qu'ils ne souffrent pas de l'idéologie de la performance érigée en principe entrepreneurial: *«les cadres supérieurs n'ont pas le droit de se plaindre...»* raconte Germain, 47 ans, cadre sup. Non que les doléances sont interdites, mais plutôt -à l'instar d'un mécanisme psychosociologique bien étudié chez les journalistes- qu'ils s'interdisent eux-mêmes de se plaindre: l'auto-exploitation<sup>23</sup> convoque ainsi l'auto-censure.

#### L'IMPLIQUÉ DÉÇU

Il s'agit d'un acteur de l'entreprise qui a intégré des expériences professionnelles perçues comme fortement négatives. Les différentes fusions que l'entreprise observée a vécues ont traumatisé une certaine frange de la population de ses collaborateurs, particulièrement celle des «fusionnés». *«J'ai perdu 20 ans de ma vie avec toutes ces fusions et ces conneries»* exprime René, 53 ans, ancien responsable de service, devenu collaborateur sans responsabilité avec un salaire de collaborateur sans responsabilité et des perspectives d'avenir sombre. *«On ne me l'a fait plus: j'ai donné... Les institutions sont ingrates vis-à-vis de ceux qui les servent...»* rajoute un de ses collègues... Ayant dépassé la souffrance inhérente à ce type d'expérience professionnelle, René tente de «se refaire» dans la nouvelle équipe qui l'a accueilli... Pas si simple à l'entendre: *«Il faut repartir à zéro... Les gens ne vous accordent aucun crédit, aucune confiance... Il faut beaucoup d'énergie... je ne sais pas si j'ai vraiment envie de m'engager pour les années qu'il me reste à tirer.»*

La peur de ne pas pouvoir s'intégrer, la difficulté d'assumer la faillite de sa position professionnelle imaginaire, la crainte de devoir revivre encore une fois une situation de ce type perturbent passablement les acteurs de l'entreprise. Cette position délicate -faite de douleur (j'ai perdu mon emploi), de joie (j'ai un emploi), d'angoisse (jusqu'à quand vais-je pouvoir travailler ici?)- induit des comportements étonnants qui visent à prouver à la hiérarchie leur adaptation à la culture de la performance: ainsi à plusieurs reprises nous avons rencontré des collaborateurs qui cherchaient à gommer leurs heures supplémentaires par crainte de passer pour des employés lents, donc non correspondants aux canons de la productivité qu'impose la culture de la performance. *«C'est difficile actuellement, parce qu'on exige la qualité, la justesse mais le tout s'inscrit dans un concours de vitesse.»*

Nous retrouvons dans cette catégorie des collaborateurs qui sont au bénéfice d'une expérience professionnelle significative, donc qui ont intériorisé des

règles de travail comprises comme des repères signifiants: la difficulté d'abandonner les attitudes qui leur ont permis de s'intégrer dans le marché du travail au bénéfice d'autres schèmes comportementaux les angoissent: *«Les gens qui ont dépassé le cap de la trentaine souffrent particulièrement. Ils sont bileux... Quand t'es plus jeune, tu te dis «j'ai l'avenir devant moi» et après tu te dis...«bon ce n'est pas évident»... et alors quand tu passes le cap de 45 ans.... alors là c'est la panique à bord... Tu sens qu'ils ont de la peine à avaler ces histoires de management... On sent bien qu'il faut peu pour que les gens craquent complètement... ça nous est arrivé de nous retrouver dans des situations vraiment délicates: on était presque à pleurer trois dans le bureau tant la personne qui était venue nous voir était émouvante... Et puis pour nous c'était pas évident à répondre à ses interrogations... Il y a aussi la crainte que ça se sache... qu'elle craque.»*

### *Idéal types*

| <b>Idéal types</b>    | <b>Discours</b>                                                       | <b>Perception du changement</b>                                                                           | <b>Nature du jeu</b>                |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>LE FAUSSAIRE</b>   | <i>"C'est tout vu!"</i>                                               | <b>Confiance dans la perdurance du présent:</b><br><i>"On fera semblant... et ça marchera très bien."</i> | Mimicry<br><b>jeux de simulacre</b> |
| <b>LE PERDANT</b>     | <i>"On verra bien, mais..."</i>                                       | <b>Regret d'un passé déchu :</b><br><i>"Ce n'est plus comme avant..."</i>                                 | Alea<br><b>jeux de hasard</b>       |
| <b>L'INTRAPRENEUR</b> | <i>"C'est le moment! et on verra ce qu'on verra!"</i>                 | <b>Espoir d'un changement attendu:</b><br><i>"Enfin... on commence à travailler sérieusement..."</i>      | Agôn<br><b>jeux de compétition</b>  |
| <b>L'IMPLIQUÉ</b>     | <i>"On voit bien ce qui se passe... c'est toujours la même chose"</i> | <b>Regret d'un passé qui se répète:</b><br><i>"J'y crois plus..."</i>                                     | Ilinx<br><b>jeux de vertige</b>     |

## **D. Trois enseignements provisoires en guise de fausse synthèse**

### **1. Des ordres aux règles: une adaptation douloureuse**

Comme l'a montré Foucault dans le champ disciplinaire, ainsi que Gaulejac dans le champ managérial, l'histoire du management contemporain revient à re-tracer le *«passage du gouvernement par les ordres au gouvernement par les rè-*

*gles [qui] est une caractéristique fondamentale des nouvelles formes de pouvoir. On passe ainsi de l'obéissance à un chef à l'adhésion à une logique.*<sup>24</sup>» Or le gouvernement managinaire impose de reconsidérer le rapport que les collaborateurs ont tissé avec le travail salarié. Cette remise en question de représentations stables affecte véritablement de nombreux collaborateurs (ne dit-on d'ailleurs pas «être affecté à un poste?») qui se retrouvent emprisonnés dans un paradoxe: celui d'obéir à des injonctions managériales que l'organisation interdisait hier encore; en effet, il y a moins de vingt ans, les procédures hiérarchico-tayloriennes exigeaient d'un fonctionnaire qu'il exécute seul et avec précision la tâche attribuée dans un temps pré-défini. Aujourd'hui, les modèles d'organisation réticulaire imposent au fonctionnaire de travailler en équipe, de penser aux objectifs globaux des unités, de s'adapter aux changements d'activités -donc de se former en permanence-, de prendre des initiatives, enfin de se soumettre avec enthousiasme à une évaluation de ses contributions.

Difficile d'imaginer que ce changement de paradigme -passer de la fonction à la mission- laisse indifférent et ne secrète pas de résistance: une culture de conquête et de performance ne va pas sans revers, une culture de l'anxiété.

*«Dans un monde qui change de règle du jeu, beaucoup se trouvent trompés*<sup>25</sup>» écrit le sociologue Demuth. Notre recherche tend à montrer que le Faus-saire, le Perdant et l'Impliqué peinent à adhérer au management post-moderne dont les principes tendent à mettre en péril la perception de leur cadre professionnel. C'est qu'*«une entreprise n'est pas un ensemble de bâtiments, de machines, d'hommes et de femmes au travail. Ce n'est pas un objet du monde physique. C'est une identité métaphysique à laquelle on attribue des caractéristiques. (...) Une entreprise est un corps constitué de croyances que des entrepreneurs ont un jour su rassembler et auquel un corps de spécialistes -les managers- cherchent à conserver un minimum de cohérence et de vraisemblance afin d'entretenir la confiance de partenaires dont ils attendent quelques contributions.*<sup>26</sup>» Il convient donc de porter une attention particulière au décalage entre les transformations organisationnelles imposées par les managers au nom des impératifs de rentabilité et les habitus<sup>27</sup> et visions du monde des salariés<sup>28</sup>.

## 2. *Est-ce la poule qui fait l'oeuf ou l'oeuf qui fait la poule ?*

Les fonctionnaires de cette entreprise passent -injustement d'ailleurs- pour les gardiens du temple de la conformité aux yeux des managers réformistes. Ces derniers imaginent volontiers «transformer» ces collaborateurs de la conformité

par des actions de formation («formation» et «performance» partagent les mêmes racines étymologiques), par des discours mobilisateurs ou enfin par des dispositifs telles l'évaluation des performances. Ces stratégies s'appuient sur un vice de raisonnement qui vise à faire croire qu'il suffit de transformer l'homme pour changer l'institution.

Peut-être serait-il intéressant d'examiner -non pas la «résistance des collaborateurs au changement»- mais bien la capacité de l'organisation à bloquer le transfert de pouvoir des collaborateurs au sein de l'organisation. Car les collaborateurs sont motivés -dans leur grande majorité- par le sens du travail qu'ils accomplissent.

Refuser de motiver aveuglément les collaborateurs qui «pététouillent <sup>29</sup>» permet alors de réfléchir froidement au fonctionnement de l'organisation qui induit ces comportements: «l'organidrame» et les petits chefs, le règne des procédures, les incessants discours sur le changement perçus comme un changement de discours supplémentaire, l'entretien «bétonné» de la structure au détriment de l'activité de terrain, les blocages administratifs, le découpage absurde du travail, les pertes de statuts et de privilège perçus comme une régression, le management déficient qui démotive et qui participe à créer une résignation collective galopante, une créativité bridée ainsi qu'une immobilité professionnelle... Ce déplacement de l'analyse a d'ailleurs bien été identifié par Dassa et Maillard: *«On veut changer les structures mentales sans trop se poser la question des structures sociales et organisationnelles sans quoi les structures mentales ne seraient pas ce qu'elles sont.»* <sup>32</sup>

### **3. L'évaluation des performances perçue comme une procédure disciplinaire démotivante**

Le management post-moderne *«correspond (...) à un modèle de personnalité fondé sur le désir de réussite, d'être un battant, d'aimer la compétition et le challenge, le goût de la performance, la réalisation de soi-même dans le travail, l'envie de faire carrière... mais aussi le goût de la communication, la capacité à résoudre les problèmes complexes, à écouter les autres, à animer une équipe, à négocier dans des situations conflictuelles, à se situer dans l'inter-fonction, l'inter-métier, l'inter-national, l'inter-culturel.»* <sup>31</sup> Chacun doit alors savoir «négocier son travail, s'auto-évaluer, se vendre»

Notre recherche tend à montrer que la classe des fonctionnaires ne correspond pas totalement à ce portrait phantasmatique. Et les prérequis psychologiques (le «ménagement», la séduction, l'affrontement et la négociation) ne semblent pas être ni suffisamment intégrés, ni équitablement distribués. L'entretien d'évaluation des performances reste donc un *jeu* qui sera difficile à habiter: il risque d'être perçu comme un espace de théâtralisation des rapports hiérarchiques dans lequel se joue masquée la dimension du contrôle total qui tend à s'appropriier l'intériorité du collaborateur.

Dans ce contexte, les gens de peu<sup>33</sup>, pour reprendre l'expression de Sansot, ont la fâcheuse impression d'être des gens en trop: *«Au sentiment d'indignité sociale des [petits collaborateurs] sont venus s'ajouter, avec les techniques du management participatif, la peur de ne pas être à la hauteur de ce qui est demandé et le sentiment de devenir incompetents. (...) En introduisant l'évaluation permanente dans une situation de forte concurrence à tous les niveaux de la production, avec des consultants, des experts et des audits, tout en maintenant les formes classiques d'augmentation de la productivité, mais en brisant les solidarités, notamment par l'introduction de primes, le patronat a produit du surinvestissement et des formes nouvelles de travail dans l'urgence, non seulement dans les postes à responsabilité, mais aussi dans les postes subalternes.»*<sup>34</sup>

#### NOTES :

- \* L'auteur mobilise dans ce texte les résultats d'une recherche qu'il a conduite au sein du département des ressources humaines d'un institut financier suisse.
- 1 Pour les cadres il s'agit de diriger leur unité comme si c'était leur propre entreprise... Pour les collaborateurs, de créer, de prendre des initiatives, d'être responsables et d'être reconnus pour leur performance.
- 2 Des maillages Homme-Organisation peut naître la "souffrance des membres" de cette dernière, in Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre, *L'Emprise de l'organisation*, Editions Presses Universitaires de France, Collection Economie en liberté, 1979, p. 3.
- 3 Désormais, à croire une certaine presse, «nous sommes tous des ressources humaines». Se référer au numéro spécial Emploi du Matin, 27 avril 1999, p.1.
- 4 In Sami Dassa, Dominique Maillard, «Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation» in *Les nouvelles formes de domination dans le travail*, Actes de la Recherche en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27.
- 5 Lire à cet égard l'article de Stéphane Benoit-Godet intitulé: «Un séminaire zen sème la zizanie chez LEM» in *Le Temps*, Rubrique Economie, 2 mars 1999, p. 25. Les employés de cette entreprise ont reçu une invitation signée le comité DO, dont ils n'avaient jamais entendu parler. Ce Comité les convie à *une première vague d'énergie*. Ce tract, qui émane de la direction de l'entreprise, ne donne pas plus d'explication. Ne figurent que des indications pratiques comme la tenue qu'il faudra porter ce jour-là (décontractée. Prévoyez

linge et savonnette). Citons pour illustration ce passage: «Quand les employés ont été reçus à une réunion d'information par leur patron en kimono et pieds nus accompagné d'un maître en aikido, les interrogations n'ont fait que grandir. Mais le PDG a préféré garder la suspense, voire même l'entretenir. Dans une note interne, il précise: «Changer. Nous en avons souvent parlé. C'est une réalité incontournable de notre vie et de toute organisation, Changer, c'est la vie elle-même, c'est l'énergie qui nous porte vers de nouveaux horizons.» Le mémo se termine ainsi: «Bon voyage et beaucoup de passion dans cette nouvelle aventure.» (...). Le PDG de l'entreprise LEM, Patrick de Bruyne, estime que ce séminaire de développement personnel permettra de restaurer la communication entre les équipes, détériorée par des années de forte croissance.

- 6 Même l'Etat succombe aux sirènes du «New public management post-moderne»: lire à cet égard l'article étonnant de Fati Mansour «Corde et discorde à la fonction publique» in *Le Temps*, 24 mars 1999, p. 1. Il y est rapporté que des fonctionnaires du Département de l'intérieur de l'Etat de Genève ont été conviés à un séminaire destiné à améliorer l'esprit de cohésion. Ainsi, le 18 mars 1999, aux abords de la Treille une dizaine de fonctionnaires aux yeux bandés ont tenté de former un carré à l'aide d'une corde jaune.
- 7 Ainsi nous ne fûmes pas étonnés d'observer la couverture de l'ouvrage de Glen Peters (édité par Price Waterhouse), *Riding the wave, imagining your future*: il s'agit évidemment d'un spectaculaire image de raft montrant l'équipage en plein effort, bravant une vague quasi-surnaturelle. Il suffit de retourner l'ouvrage pour observer que la moitié de l'équipage est à la mer, les galériens rescapés tentent de s'agripper désespérément à la ligne de vie du bateau... Nous laisserons la responsabilité au lecteur de tirer la morale de cette histoire.
- 8 Nous pouvons distinguer les rituels d'accès ou de passage, de confirmation, de réparation. Se référer à Van Gennep A. «Carnaval, Carême, Pâques» dans *Manuel de folklore français contemporain*, tome 1, 3, Editions Picard, Paris, 1947, Cité in Molet Louis «L'année sacrale, la fête et les rythmes du temps», Sous la dir. de Poirier Jean, *Histoire de moeurs*, tome 1, Editions La Pléiade, 1990, p. 324.
- 9 La méthode est explicitée in Jean-Pascal Lapra, *L'évaluation du personnel dans l'entreprise, un nouveau dynamisme dans la gestion des ressources humaines*, Editions Dunod, 1993, 138 p.
- 10 Sur cette notion ainsi que sur le détournement, les tactiques de résistance, le bricolage, se référer à Michel De Certeau, *L'invention du quotidien, Arts de faire*, Editions Gallimard, 1990, p. 43.
- 11 Lire à cet égard «Un séminaire participatif comme dispositif de manipulation du personnel de l'entreprise» in Alex Mucchielli, Douze cas et exercices sur la communication, Collection Sciences de la communication, Editions Armand Colin, 1998, p. 38.
- 12 Aubert et Gaulejac indiquent que «la réalisation des activités productives doit rencontrer le "plaisir de jouer" parce que c'est dans ce plaisir qu'on trouve "l'énergie qui rend actif, infatigable, intelligent et efficace"» in Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, p. 91.
- 13 In Alfred Willener, *La pyramide symphonique, Exécuter, créer? Une sociologie des instrumentistes d'orchestre*, Editions Seismo, 1997, p. 408.
- 14 L'habitus est un système de dispositions durables acquis par l'individu au cours du processus de socialisation. Les dispositions sont des attitudes, des inclinations à percevoir, sentir, faire et penser, intériorisées par les individus du fait de leur conditions objectives d'existence, et qui fonctionnent alors comme des principes inconscients d'action, de perception et de réflexion. Sur ce point, se référer à Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, Editions de Minuit, 1980, Paris, p. 88-89.
- 15 In Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, p. 15.
- 16 Dans le mot «management» est contenu le vieux mot français, passé en anglais, «masnage» ou «mesnage» (la maisonnée), donc ceux qui font ménage, les parents avec les enfants. Lire à cet égard Pierre Legendre, *La fabrique de l'homme occidental*, Editions Mille et une Nuit, 1996, p. 28.
- 17 «Tirer intelligemment parti de toutes les réactions spontanées du toro, sans oublier celles que provoquent les toreros, voilà ce que signifie la lidia.» in José Antonio del Moral, *Comment voir une corrida*, Editions

- La Presqu'île, 1994, p. 88. Lire également le chapitre intitulé La Tauromachie, in "Les spectacles de participation", *Histoire des spectacles*, sous la direction de Guy Dumur, Editions La Pléiade, 1965, p. 340.
- 18 Roger Caillois, *Les Jeux et les Hommes*, Editions Gallimard, 1967, p. 67.
  - 19 Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Editions du Seuil, Collection Liber, 1997, p. 243.
  - 20 Stéphane Haefliger, en collaboration avec Arnold Jaccoud, «Résistance et collaboration: influence sur l'image de l'entreprise» in *Persorama*, no 3, 1998, p. 57.
  - 21 In Martine Valo, "Le suicide d'une ouvrière à Vitré à son poste de travail" in *Le Monde*, 22-23 juin 1997, p. 11.
  - 22 «L'envie de jouer, elle-même marquée de jeu, instaure le jouable. Jouer, c'est décoller de son moi pour tenter de rejoindre l'espace du possible et en revenir avec «autre chose» dans son jeu; une histoire, une impulsion. L'essentiel du jeu, c'est que des gens s'y engagent, s'en dégagent, y prennent ou pas du plaisir, sachant que le plaisir n'est pas seulement la chute d'une excitation mais le fait, une fois décollé, de se plaire sous l'effet d'un plus-de-jeu, un afflux d'air frais.» in Daniel Sibony, *Le jeu et la passe, Identité et théâtre*, Editions du Seuil, 1997, p. 36.
  - 23 Sibony exprime l'implication dans le jeu de la façon suivante: «Parfois, il faut s'enfoncer dans le jeu, et cela fait perdre la distance; mais cela donne parfois une autre distance, une autre liberté, celle d'être lié à l'être par des lois plus profondes, des complicités. Sinon, c'est la distance des gens distants qui restent libres à condition de ne rien faire, rien de marquant; qui boudent le jeu par le mépris. L'envie du jeu, c'est, à travers un jeu, de se rapprocher du jeu de la vie qui fait jouer tout ce qu'elle produit, pour que ça puisse vivre» in Daniel Sibony, *Le jeu et la passe, Identité et théâtre*, Editions du Seuil, 1997, p. 36.
  - 24 Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre, *L'Emprise de l'organisation*, Editions Presses Universitaires de France, Collection Economie en liberté, 1979, p. 51.
  - 25 In Gérard Demuth, *Rien n'est plus pareil et ça n'est pas un drame*, Editions Stock, 1997, p. 143.
  - 26 In Michel Villette, *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988, p. 161.
  - 27 "La logique spécifique d'un champ s'institue à l'état incorporé sous la forme d'un habitus spécifique, ou, plus précisément, d'un sens du jeu, ordinairement désigné comme un "esprit" ou un "sens" (...) qui n'est pratiquement jamais posé ni imposé de façon implicite. (...) Si les implications de l'inclusion dans un champ sont vouées à rester implicites, c'est en effet qu'elle n'a rien d'un engagement conscient et délibéré, d'un contrat volontaire. L'investissement originaire n'a pas d'origine, parce qu'il se précède toujours lui-même et que, quand nous délibérons sur l'entrée dans le jeu, les jeux sont déjà plus ou moins faits. "Nous sommes embarqués" comme dit Pascal. Parler d'une décision de "s'engager" dans la vie scientifique, ou artistique [ou de l'intrapreneuriat pourrions-nous rajouter] (comme dans tel ou tel autre investissements fondamentaux de la vie -vocations, passions, dévotions, adhésions), est à peu près aussi absurde, Pascal lui-même le sait bien, que d'évoquer une décision de croire, comme il le fait, sans grande illusion, avec l'argument du pari: pour espérer que l'incroyant pourra être déterminé à décider de croire, parce qu'on lui aura démontré par des raisons coercitives que celui qui mise sur l'existence de Dieu hasarde un investissement fini pour gagner des profits infinis, il faudrait croire qu'il est disposé à croire suffisamment en la raison pour être sensible aux raisons de cette démonstration. Or, comme Pascal lui-même le dit très bien, "[...] nous sommes automates autant qu'esprit (...)" Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*, Editions du Seuil, Collection Liber, 1997, p. 23.
  - 28 Lire Gabrielle Balazs, Michel Pialoux, «Crise du travail et crise du politique» in *Les nouvelles formes de domination dans le travail I*, Actes de la Recherche en Sciences sociales, no 114, Septembre 1996, Editions du Seuil, p. 4.
  - 29 Cette expression malheureuse est de Norbert Alter, Christian Dubonnet, *Le manager et le sociologue*, Editions L'Harmattan, Collection Dynamiques d'entreprises, 1994, p. 103.
  - 30 In Sami Dassa, Dominique Maillard, «Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation» in *Les nou-*

*velles formes de domination dans le travail II*, Actes de la Recherches en Sciences sociales, no 115, Décembre 1996, Editions du Seuil, p. 27.

- 31 Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, p. 22.
- 32 Gabrielle Balazs, Jean-Pierre Faguer, "Une nouvelle forme de management, l'évaluation" in *Les nouvelles formes de domination dans le travail I*, Actes de la Recherches en Sciences sociales, no 114, Septembre 1996, Editions du Seuil, p. 68.
- 33 Pierre Sansot, *Les gens de peu*, Editions Presses Universitaires de France, 1991, 223 p.
- 34 Gabrielle Balazs, Michel Pialoux, «Crise du travail et crise du politique» in *Les nouvelles formes de domination dans le travail I*, Actes de la Recherches en Sciences sociales, no 114, Septembre 1996, Editions du Seuil, p. 4.